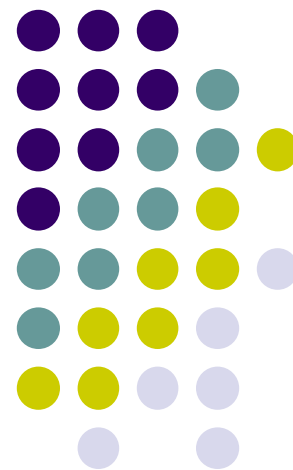




ПОЛТАВСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МІЖОСОБИСТІСНА КОМУНІКАЦІЯ ТА КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ. Командна взаємодія, її особливості, види та структура.



д.мед.н., професор **Васильєва Ганна Юріївна**
Кафедра психіатрії, наркології та медичної психології

Що таке командна робота і як вона відрізняється від простої взаємодії між людьми



Вперше термін «команда» почав застосовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер.

Команда — це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи.

Виходячи з цього, **командна робота — це ефективна і продуктивна практична діяльність команди. Або ж це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленим правилам.**

Найпростіший приклад команди — це військо, кожна дія якого націлена на перемогу над противником.

У війську всі воїни діють злагоджено, продумано і з опорою на спільну мету.

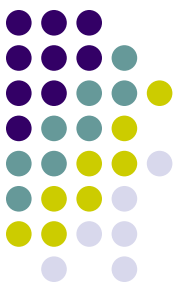


Характерні ознаки команди:



- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Краще зрозуміти суть командної роботи можна, виділивши її головні риси:



- **спільна робота:** команда — це не сума окремих частин, а єдине ціле — певна структурована група людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого;
- **продумане позиціонування кожного з її учасників:** кожен з членів цієї групи розуміє всю повноту ситуації і обізнаний в стратегічних цілях, має закріплений за ним ряд завдань і несе відповідальність за виконання кожного з них;

- **комунікація:** в команді кожен учасник відвертий і чесний з іншими, готовий вирішувати конфлікти ще на етапі їх зародження;
- **автономія:** кожна команда — автономна частина в структурі будь-якої організації. У неї є ряд продуманих способів взаємодії з керівними інстанціями і іншими командами, але вони не мають ніякого впливу на процеси, які відбуваються саме в цій групі;
- **синергія:** ефект від спільної роботи команди якісно перевершує ефект від роботи окремих людей. Тобто, спільна робота фахівців може в сумі дати набагато більше, ніж результати їх роботи поодиночі.



Етапи створення команди та організації її роботи:



Перший етап. Зародження команди.

Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей).

Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).



Другий етап. Формування команди,
визначається кількісний та якісний її склад.
Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

Третій етап. Адаптація колективу команди.
Знайомство (у разі добору нових людей),
зближення, спостереження, демонстрація
можливостей членів команди. Подолання
індивідуалізму. Визначення необхідності залучення
додаткових членів. Доукомплектування команди за
вибором її учасників.

Четвертий етап передбачає **стабілізацію колективу команди**. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

П'ятий етап передбачає **функціонування команди**. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергічний ефект від командної роботи.



Командна робота



— це не просте взаємовідношення між людьми, які працюють в одній організації або над одним проектом.

Така взаємодія — швидше співпраця між окремими працівниками, яка поширюється на різні сфери і завдання.

Командна робота — це діяльність групи людей, яка зосереджена на вирішенні конкретної задачі. Команда — це і є окрема «одиниця» в механізмі функціонування організації.

Головні принципи командної роботи:



- загальні і важливі цілі кожного з учасників;
- взаємодоповнюючі вміння;
- чіткі вимоги до продуктивності;
- взаємна відповідальність;
- невелика кількість людей.

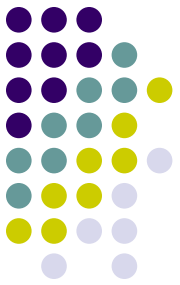
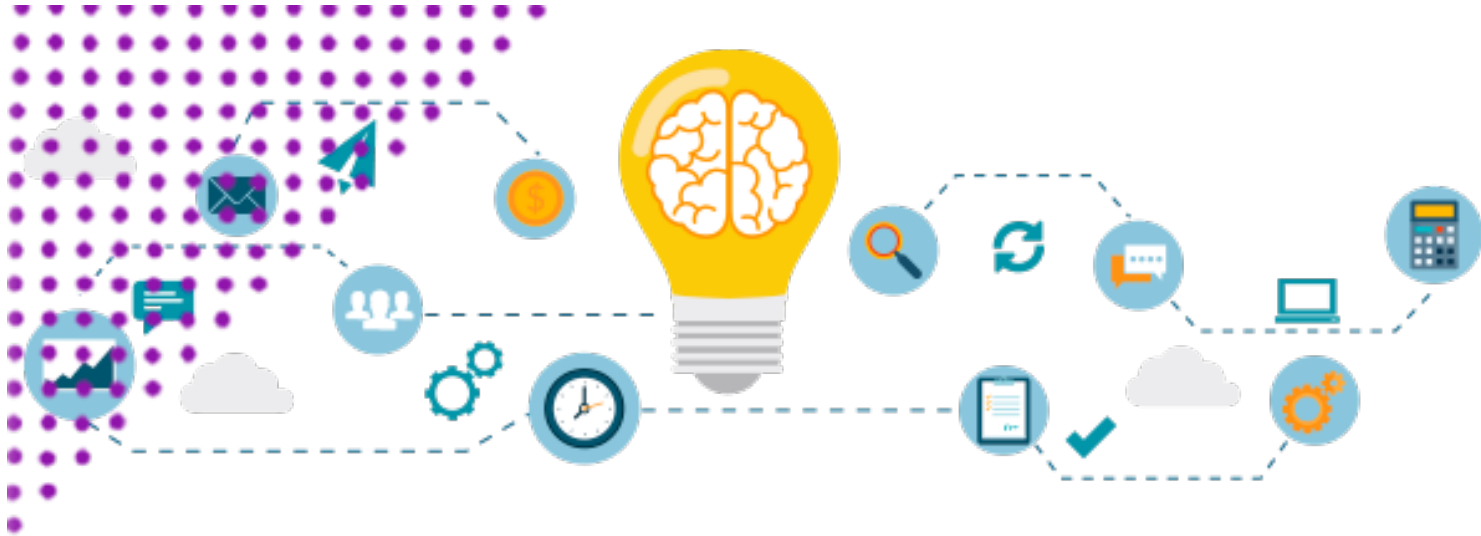
До слова про кількість: розмір команди варіюється від 3 до 12 осіб.

Доведено, що маленькі команди (до 5 осіб) працюють швидше, ніж великі.

Але великі мають перевагу у функціональності, тобто розпоряджаються більшою кількістю інструментів і ресурсів.

Головне правило для того, щоб команда в будь-якій кількості була дійсно ефективною — відразу розподілити командні ролі на основі професійної компетенції кожного з учасників, розписати правила взаємодії і прийняття рішень.





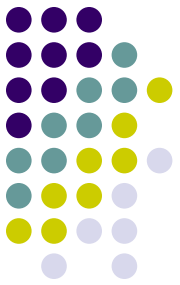
Методи організації командної роботи:



Перший метод - **метод експертних оцінок.**

Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів - учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.



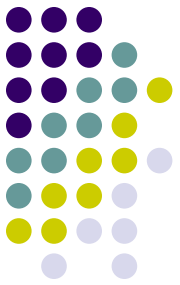
Другий метод - метод "мозкового штурму".

Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення.

Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію.

Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій.

Основні переваги роботи в команді:



- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Недоліки роботи в команді:



- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди.

Правила створення команди:



- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;
- необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо. Формуйте різномірні групи;
- перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;
- заздалегідь визначайте метод роботи в команді;
- надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;
- своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;
- визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в команді;
- плануйте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;
- розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;

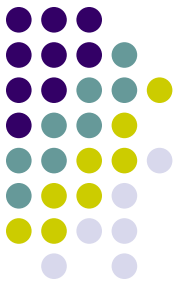
- визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;
- відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;
- тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;
- вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створюйте атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;
- оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;
- домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;
- стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;
- вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;
- дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поведіться обачно;
- не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсно ефективного рішення;
- допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.



Принципи створення команд:



- команда формуються з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;
- команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;
- команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;
- створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;
- створення команд може закінчитися збільшенням якості послуг;
- створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;
- створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;
- створення і використання команд можуть привести до змін в організації;



- команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;
- використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;
- команди мають більше повних ресурсів, ніж індивіду;
- команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів;
- команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни;
- команди можуть також принести користь їх членам декількома способами;
- команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;
- команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідумів;
- команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами.

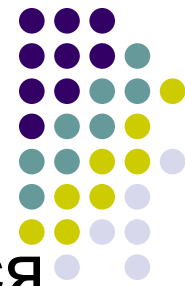
Чому командна робота ефективніше звичайної співпраці



- 1. Команда володіє більш широким інструментарієм в порівнянні з окремою людиною.***

На жаль, окремо взятий співробітник обмежений своїми повноваженнями. У команді різнопрофільних і різнорівневих фахівців більше шансів на появу нестандартних ідей і залучення різних інструментів для їх реалізації.

2. Ефекту синергії можна досягти лише в команді.



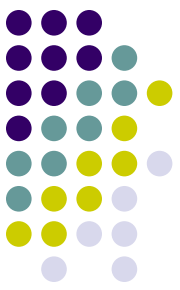
Це складно ігнорувати, адже факт залишається фактом: спільна робота навіть трьох людей приносить більше результату, ніж праця окремо взятого працівника.

3. Команда не так піддається впливу ззовні.

Найчастіше в одній команді збираються фахівці різного посадового рівня. Зовнішнім інстанціями стає складніше впливати на такий «мікс», оскільки важелів тиску виявляється набагато менше, ніж на окремо взятих співробітників.

4. У команді кожна гідна ідея ретельно обговорюється, як і окремі її деталі.

Це значно знижує шанси на появу помилок.



5. У командній роботі всі помилки і похибки одразу стають помітними.

Коли одна людина довго працює над одним завданням, його око стає «замиленим». Йому вже складно вловлювати окремі деталі і швидко виявляти помилки. Коли він працює в команді, то шансу на похибку не залишається. Погляд на справу зі сторони колег під іншим кутом здатний виявити всі недоліки;

6. **Будучи частиною великої компанії, команда — саме той сегмент, в якому можна реалізувати в повній мірі потенціал певних співробітників.** Кажучи простіше: є певні працівники, поточна діяльність яких регламентована їх посадовими обов'язками. Керівництво розуміє, що вони здатні на більше (тобто на те, що виходить за рамки їх звичної зайнятості), вони збирають таких фахівців в команду і максимально ефективно і раціонально задіюють їх потенціал на вирішення конкретного завдання;



7. Якщо команда сформувалася в невеликій або навіть маленькій організації, **це хороша можливість максимально розкрити потенціал і творчі здібності кожного з її членів.** Найчастіше буває так, що одна команда може замінити високопрофільного фахівця, який «не по бюджету» компанії.

Командна робота до всього вищесказаного значно відображається на ефективності окремо взятих членів команди.

По-перше, спільно працюючі люди відрізняються більшою рішучістю і готовністю співпрацювати з різнопрофільними фахівцями (навіть якщо вони на порядок вище/нижче їх по кар'єрних сходах).

По-друге, робота в команді робить людину більш відкритою і терпимою по відношенню до інших. Це допомагає їй в подальшому легше налагоджувати зв'язки з людьми і організаціями.

По-третє, людина, працюючи в команді, вирощує в собі більш високий емоційний інтелект. Тобто, вона здатна краще проявляти емпатію і повагу до своїх колег, вміє уважно слухати і прислухатися, відрізняється повагою і терпимістю по відношенню до оточуючих.

І останнє: командні гравці високо цінуються на ринку праці. Це підвищує значущість людини як фахівця і стає відмінним пунктом в її резюме.

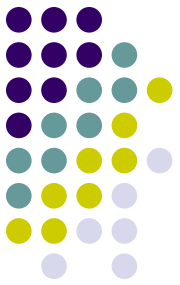






Підсумовуємо, чому важлива командна робота:

- по-перше, це потужний інструмент ефективного досягнення цілей організації і реалізації поставлених всередині неї завдань.
- По-друге, командна робота — це інструмент для особистісного та професійного зростання кожного співробітника, який є членом цієї команди.



Дослідник Р. Мередіт Белбін виділив дев'ять ролей в команді шляхом своїх досліджень, які проводилися в коледжі Хенлі Менеджмент.

Він визначив основні ролі в команді після спостереження за поведінковими тенденціями осіб в групі.

Ролі в команді діляться на 3 категорії:



- активні ролі, орієнтовані на дії, які включають в себе ролі форматора (генератора ідей), реалізатора і завершувача / фінішера;
- ролі, орієнтовані на роботу з людьми, які включають в себе ролі координатора, командного гравця і дослідника ресурсів;
- ролі, орієнтовані на мислення, які включають в себе ролі «таємного інформатора», експерта з моніторингу та спеціаліста.

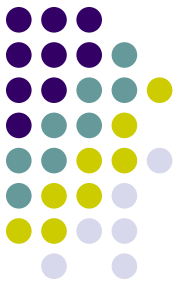
Роль форматора («генератора ідей»)



У команді дану роль виконують динамічні люди, які отримують задоволення від подолання перешкод.

Завжди стикаючись віч-на-віч з проблемою, форматори підтримують позитивний психологічний настрій і прагнуть знайти кращі шляхи вирішення проблем, що стоять перед командою.

Форматори є екстравертами і володіють прекрасними навичками міжособистісного спілкування, а також працюють в напрямку мотивації інших членів команди.



Роль реалізатора

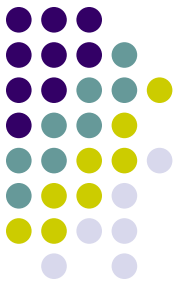
Люди, які грають цю роль, зазвичай є тими, хто виконує всю роботу в команді.

Вони практичні, ефективні і добре організовані.

Реалізатори перетворюють ідеї і думки команди в реальні дії.

Через свою консервативну натуру, вони є досить жорсткими і дуже неохоче приймають зміни в команді.

Роль завершувача / фінішер



Фінішер надає значення деталям.

У команді їх приймають за перфекціоністів, так як саме вони виявляють помилки або пропуски і прагнуть до того, щоб команда дотримувалася термінів виконання роботи. Вони хитрі і самосвідомі, а також турбуються при появі щонайменших ознак проблеми.

У фінішерів також є проблеми з передачею повноважень; вони краще завалять себе по горло роботою, ніж розділять її з кимось ще.

Роль координатора



Координаторів розглядають, як традиційних членів команди.

За своєю природою вони розумні і впевнені в собі, а також володіють прекрасними навичками слухача.

Вони спрямовують дії команди до того, що називається зобов'язаннями команди.

Координатори добре розподіляють обов'язки, але можуть бути маніпуляторами, коли справа доходить до направлення команди до її мети.

Роль командного гравця



Командні гравці - це люди, які стежать за тим, щоб команда працювала як єдине ціле.

Їх робота націлена на вирішення конфліктів або питань, що впливають на динамічність роботи команди.

Командні гравці є підтримкою для всіх членів команди і тому досить популярні.

Вони, як правило, не задіяні в процес прийняття рішень, тому що не хочуть приймати ту чи іншу сторону, - згуртованість команди для них важливіше можливості прийняття рішень.

Роль дослідника ресурсів



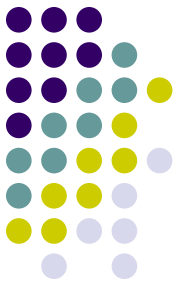
Дослідники ресурсів за своєю природою допитливі і сповнені ентузіазму, а також володіють відмінними навичками ведення переговорів і налагодження зв'язків.

Вони екстраверти, завдяки чому інші легко налагоджують з ними контакт.

Завдяки своїй здатності налагоджувати зв'язки, дослідники ресурсів встановлюють зовнішні контакти і ведуть перемовини про ресурси команди.

Вони швидко приймають рішення і з легкістю отримують інформацію від інших людей.

Роль експерта з моніторингу



Вони є критичним мисленням команди.

За своєю природою експерти глибокодумні та обережні.

Замість того, щоб брати участь в прийнятті рішень, вони вважають за краще проводити критичний аналіз інформації перш, ніж робити висновки.

У експертів з моніторингу недостатньо енергії для мотивації інших членів команди і вони повільні в прийнятті рішень.

Роль фахівця



Працівники зі знаннями експертів, в даній області виконують роль фахівців.

Їх внесок в команду обмежений тільки областю їх знань.

Їх пріоритетом є підтримка професійного рівня.

Хоча вони пишаються областю своїх знань, в той же час не виявляють жодного або дуже мало інтересу до галузі знань інших.

Завдяки експертним знанням, вони є незамінними членами команди.

Роль «таємного інформатора»



«Таємні інформатори» є новаторами в команді.

Вони демонструють оригінальні підходи та ідеї, що допомагають команді у вирішенні проблем і подоланні перешкод.

«Таємні інформатори» є інтровертами за своєю природою і мають погані навички спілкування.

Вони вважають за краще працювати поодиноці.

Вони добре сприймають похвалу у свій бік, але сильно піддаються негативній критиці.

**Щиро дякую
за Ваш час
та увагу!**



**Бережіть
себе та
своїх
близьких
та будьте
здорові!**