

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

**на тему: Формування та менеджмент ефективних команд осередків ГО
“Українська академія лідерства”**

**Виконала: студентка_ II курсу, групи СУН 18 м
спеціальності 073 Менеджмент**

Ганус К. С.

Керівник Клебан Ю.А.

Рецензент Щурко У.В.

Львів – 2020 року

Ганус К.С. Формування та менеджмент ефективних команд осередків ГО “Українська академія лідерства”: Магістерська робота: (073 Менеджмент “Управління неприбутковими організаціями”) / К.С. Ганус / Український католицький університет. Кафедра Управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: Ю. А. Клебан, к. е. н, доцент – Львів: УКУ, 2020. – 111 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади управління командами у сучасних організаціях. Проаналізовано основні підходи до формування та управління командами: інструменти, методології, критерії ефективності, а також діяльність ГО “Українська академія лідерства” у розрізі роботи з командами. Запропоновано рекомендації з управління командою осередку ГО на прикладі УАЛ Київ.

Ключові слова: команда, громадська організація, менеджер, управління, корпоративна культура, співпраця, зворотній зв'язок, рекомендації, довіра, ефективність.

Abstract: The paper reveals the theoretical and methodological principles of team management in modern organizations. It also analyzes the basic approaches to the formation and management of teams: tools, methodologies, performance criteria, as well as the activities of NGO “Ukrainian Leadership Academy” in terms of team work. Recommendations for managing the team of the NGO branch are suggested, as exemplified by UAL Kyiv.

Key words: team, public organization, manager, management, corporate culture, cooperation, feedback, recommendations, trust, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	7
1.1. Суть команди та її роль у сучасних організаціях.....	7
1.2. Основні підходи до формування та управління командами: інструменти, методології, критерії ефективності.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ЛІДЕРСТВА”	42
2.1. ГО “Українська академія лідерства”: історія створення, місія, візія, організаційна структура.....	42
2.2. Результати опитування працівників УАЛ як основа для формування рекомендацій щодо управління командою осередку.....	53
2.3. Аналіз досвіду роботи з командою УАЛ Київ: основні виклики.....	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ОСЕРЕДКУ ГО “УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ЛІДЕРСТВА” НА ПРИКЛАДІ УАЛ КИЇВ.....	61
3.1 Методичні рекомендації управління командою для менеджерів осередків УАЛ.....	61
3.2 Особливості впровадження розроблених рекомендацій на прикладі УАЛ Київ.....	77
3.3. Аргументація ефективності рекомендацій та очікуваний вплив на ГО.....	81
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Без лідера немає команди. Сьогодні командам потрібен лідер-менеджер, який прогнозує майбутнє, бачить різноманітні сценарії вирішення існуючих проблем, знається на людській психології. Роль лідера полягає в тому, щоб зібрати команду, мотивувати її, спонукати на пошук справжніх (а не ілюзорних) проблем та їх швидке й ефективно вирішення, і підбирати для кожного виняткового випадку спосіб, у який команда впорається з завданням якнайкраще.

Кожному керівнику, серед завдань якого є організація роботи команди, варто поставити собі питання: чи розділяють співробітники компанії її цінності та місію? Як мотивувати кожного учасника команди на активну роботу у команді та досягнення ефективного результату шляхом взаємодії? Яким чином розподіляти ролі чи зону відповідальності всередині команди? Як розвивати і використовувати креативний потенціал співробітників для досягнення цілей організації?

Актуальність даного дослідження викликана тим, що управління та лідерство у 21 століття переживає трансформаційний етап. Підходи, які працювали раніше, вже не актуальні. Успішною може бути тільки та компанія, яка змогла розкрити таланти своїх співробітників. Сучасні організації перестали вживати термін «людські ресурси», замінивши його на «таланти». Відтак, сьогодні управлінцю важливо знати про характери та таланти своїх співробітників і допомагати їм розкривати потенціал. Громадський сектор в Україні зараз знаходиться на стадії становлення. Наразі не існує вичерпної методології по роботі з командами в громадських організаціях. В ГО «Українська академія лідерства» є велика необхідність в ефективній роботі з командами: це безпосередньо впливає на втілення місії організації та досягнення цілей. Тому наше дослідження є актуальним та має конкретне практичне значення для організації.

Мета: Дослідити різні інструменти та методології управління командами і розробити практичні рекомендації з управління командою осередку Української академії лідерства на прикладі УАЛ Київ.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади управління командами у сучасних організаціях фокусуючись на інструментах, методологіях та критеріях ефективності. Проаналізувати суть команди та її роль у сучасних організаціях.
2. Проаналізувати діяльність ГО “Українська академія лідерства”, зокрема дослідити організаційну структуру, філософію, історію, особливості роботи. Провести опитування працівників організації стосовно корпоративної культури, рівня лояльності до ГО, управління та лідерства. Визначити основні виклики менеджменту команди осередку на основі зібраних даних.
3. Розробити практичні рекомендації з управління командою осередку Української академії лідерства на прикладі УАЛ Київ та проаналізувати їх вплив на організацію.

Об’єкт - роль команд у сучасних організаціях на прикладі ГО УАЛ.

Предмет дослідження – управління командою осередку Української академії лідерства на прикладі УАЛ Київ.

Методи: спостереження, аналіз та синтез, метод соціологічного дослідження – інтерв’ювання, анкетування, контент-аналіз.

Наукова новизна - досі не було здійснено системне дослідження на тему управління командами в УАЛ зокрема та в громадському секторі загалом. Ми пропонуємо практичний продукт - рекомендації з управління командою в сучасній організації для її ефективної роботи.

Практичне значення одержаних результатів: результати нашого дослідження мають конкретне практичне значення, оскільки завдяки проведеній роботі ми сформуваємо рекомендації управління командою осередку УАЛ, які можуть використовувати усі менеджери громадської організації. Крім того,

запропонована розробка може бути релевантна для інших організацій у громадському секторі.

Обсяг та структура роботи: дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту роботи – 87 сторінок.

Сподіваємося, що робота буде цінною для управлінців та всіх, хто цікавиться ефективною роботою з командами.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Суть команди та її роль у сучасних організаціях

У 21 столітті проблеми, з якими стикаються організації, є такими комплексними та об'ємними, що неможливо справлятися з ними поодиноці. Світ охоплений глобальними викликами: екологія, охорона здоров'я, питання миру та безпеки тощо. Для якісної та ефективної роботи з ними, потрібні злагоджені команди. Сучасні організації працюють над завданнями, що вимагають колективних зусиль.

Крім цього, незважаючи на індивідуалізацію свідомості і поведінки, людина залишається істотою соціальною, частиною первинного групового середовища. Причому людина не просто відчуває на собі вплив цих груп, але тільки в них і через них отримує значну частину інформації про зовнішній світ і організовує свою поведінку, орієнтуючись на групові стандарти і цінності. Робота в колективі, в групі позитивно впливає на результати, на індивідуальну ефективність. При спільній діяльності ідентичні проблеми вирішуються краще, ніж при їх індивідуальному вирішенні, оскільки в групі індивід здійснює менше помилок і демонструє вищу швидкість виконання завдань. Це пояснюється так званим ефектом соціальної фасилітації - сам факт присутності інших людей активізує індивіда, позитивно впливаючи на його ефективність [16].

Упродовж останніх років команди розглядаються як важливий груповий феномен в організаціях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд і робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Варто зауважити, що робота команд залежить від типу організацій, до яких вони належать. Особливості функціонування організацій і їхніх команд спричинені також стадією організаційного розвитку, яку переживає команда. У науковій літературі тематиці розвитку організації в межах «життєвого циклу» присвячена значна кількість праць. Моделі концепції життєвих циклів І. Адізеса [53], Т.Ю. Базарова [3], Л. Грейнера [55], Є. Ємельянова [11,12], С. Поварніциної [11,12], С.Р. Філонович [47] найчастіше використовуються в реальному житті організацій.

На основі аналізу різних підходів до опису й трактування «життєвого циклу» організації як базова була вибрана концепція І. Адізеса. На відміну від інших методологій, І. Адізес пропонує не вирішувати проблеми організації, а навчати організацію самій вирішувати свої проблеми, самонавчатися. За І. Адізесом, менеджмент – це процес досягнення результатів і ефективності в короткостроковому й довгостроковому періодах. Всі проблеми І. Адізес ділить на хвороби зростання (нормальні проблеми) й організаційні патології [53]. Нормальними проблемами є ті, які можна чекати на даній стадії «життєвого циклу» розвитку організації. Патології не очікуються або небажані на даній стадії. Тому необхідно своєчасно діагностувати проблеми і зосереджуватися на розв'язанні тих, що не є нормальними (тобто патологіях), оскільки багато нормальних проблем можна ігнорувати, адже вони самі вирішуються при нормальному процесі зростання і розвитку. Модель життєвого циклу І. Адізеса включає 10 стадій.



Рис. 1.1. Стадії організаційного розвитку організації І. Адізеца.

Джерело: [53]

На основі опису кожної з них можна виділити типові проблеми, властиві для основних періодів життя організації. Ймовірно, вони не охоплюватимуть весь спектр проблем, але найбільш важливі для виявлення тенденцій розвитку організації. Так на стадії «народження» відсутні чіткі цілі розвитку організації, а тому й домінують фінансові проблеми, проблеми неадекватного планування, проблеми, пов'язані з випуском (реалізацією) нового продукту (наданням нової послуги) на ринок. На стадіях «дитинство» та «давай-давай» (зростання) переважають «хвороби зростання», проблеми, пов'язані з рухом (реалізацією) продукту (послуги) на ринку, неадекватною системою обліку й контролю витрат, проблеми з розподілом ролей і відповідальності між працівниками, конфлікти між ними, проблеми високої плинності персоналу. Стадія «зрілості» (диверсифікації, диференціації, розвиненого стану) характеризується активним зародженням бюрократизму в управлінні, надмірною системою контролю, труднощами обміну інформаційними потоками, відсутністю інтеграції, проблемами, пов'язаними з обслуговуванням клієнтів, організаційними конфліктами, неефективною системою мотивації персоналу. На стадіях старіння (занепаду) відбувається посилення проблем, властивих для стадії «зрілості»: торжество бюрократії на всіх етапах управління, загибель нових ідей у громіздких управлінських структурах. На стадії «відродження» домінують

проблеми, пов'язані з поживленням організації, опором змінам працівників, які звикли працювати «по-старому», і новою командою кризових менеджерів.

Окрім стадій розвитку організації та команди в них також відрізняються за типами. Організації розвиваються: змінюють свою структуру, методи та принципи роботи. Зараз працівники усе більше звертають увагу на можливість росту та реалізації в організації, на її команду та цінності. Тому на заміну традиційним організаціям з'являються нові, із альтернативним підходом до управління. Популярним типом таких компаній є бірюзові організації, або як їх ще називають — «живі організації», «організації майбутнього».

Історія бірюзових організацій бере свій початок ще з 60-х років 20-го століття, коли Клер Грейвз [31] опублікував теорію спіральної динаміки. Відповідно до теорії, людина проходить декілька сходинок розвитку, кожній з яких присвоїли колір: червоний, жовтий, синій, тощо. У 2014 році Фредерік Лалу опублікував книгу «Reinventing organizations» [4], в якій застосував схожий підхід до організацій, виділивши декілька стадій розвитку компанії та присвоївши їм відповідні кольори. Розглянемо особливості ключових із них.

1. Червоні. Метафора організацій — Вовча зграя. Червоні організації базуються на страху перед сильним лідером, який усім керує. Причиною виникнення таких організацій став поділ праці та керування зверху. Приклади таких організацій сьогодні — вуличні банди, мафія.

2. Сині. Метафора організацій — армія. Сині організації базуються на строгій ієрархії та підпорядкуванні. Для них головне — стабільність та виконання правил. Такі організації виникли завдяки довготерміновому плануванню, налаштуванню чітких процесів та появі формальних ролей. Приклади таких організацій сьогодні: традиційні церкви, уряд, державні школи.

3. Помаранчеві. Метафора організацій — машина. Оранжеві організації базуються на конкуренції, орієнтації на прибуток та наявності цілей. Відкриттям таких організацій є інновації (спричинені конкуренцією), відповідальність за свою частину роботи та меритократія — можливість піднятися від рядового

працівника до директора, якщо сумлінно працювати. Такими є більшість організацій сьогодні, особливо великі корпорації.

4. Зелені. Метафора організацій — сім'я. Зелені базуються на спільних цінностях, фокусом на задоволення потреб користувача та спільному прийнятті рішень. Причиною виникнення таких організацій став фокус на культуру замість стратегії та розширення прав усіх учасників. Приклади таких організацій — багато невеликих стартапів, що працюють за принципами гнучких методологій (agile).

Останньою стадією розвитку Ф. Лалу виділив бірюзові організації. Бірюзові організації — це наступний рівень розвитку свідомості, коли стандартним концепціям та підходам кидається виклик, а організація починає сприйматися як живий організм, а не машина. Є 3 основні ознаки бірюзових компаній: самоорганізація, цілісність, еволюційна мета.

- Самоорганізація

Організації складаються із команд: від 10 до 30 людей. Якщо більше — втрачається особистий зв'язок. Команда відповідає за все, що відбувається навколо неї, та може приймати усі рішення, що її стосуються, самостійно. Різні команди мають різні рівні самоорганізації, залежно від потреб ринку та сфери.

Рішення, які кожен у команді може приймати самостійно: над якими проектами працювати, коли виконувати свою роботу, як синхронізуватися, що робити у складних ситуаціях тощо.

Для підтримки самоорганізації в команді повинна бути довіра та відкритість інформації. Адже неможливо самому приймати ефективні рішення, не знаючи, що відбувається навколо, або не довіряючи своїм колегам.

- Цілісність

Кожен член команди в бірюзових організаціях вважається перш за все цілісною особистістю, з усіма позитивними сторонами та недоліками, не лише

як механізм для виконання певної частини роботи. Бірюзові організації заохочують бути собою та не одягати на роботі професійної маски беземоційності, формальності та строгості.

Будучи собою, чесно розповідаючи про свої емоції та почуття, члени команди мають змогу краще зрозуміти один одного та швидко знаходити оптимальні рішення, щоб досягати згоди. Для підтримки цілісності бірюзові організації приділяють значну увагу спільним цінностям, відкритості, створенню середовища психологічної безпеки, навчаються ефективно вирішувати конфлікти.

- Еволюційна мета

Свобода приведе до хаосу, якщо немає спільного напрямку, в якому команда працює та розвивається. Такий напрямок допомагає задати еволюційна мета — те, заради чого існує організація. Організація прислуховується до своєї цілі та працює над її реалізацією. Що цікаво, гроші ніколи не розглядаються як кінцева мета, а лише як ресурс для її досягнення. Еволюційність проявляється в тому, що як і сама організація росте та змінюється, так і мета організації може змінюватися з часом.

Серед українських організацій бірюзовими можна назвати EdEra, UPTech, IPLAND [4]. За словами Андрія Баса, співзасновника української ІТ-компанії UPTech, яка є прикладом сучасної бірюзової організації, головною ціллю бірюзових організацій є слідування своїй місії, максимально реалізуючи потенціал кожного із членів команди завдяки самоорганізації та цілісності. Бірюзові організації не орієнтовані бути найбільш ефективними чи найприбутковішими.

Бірюзові компанії — досить нова течія, що має великий потенціал за правильного застосування. З іншої сторони, важливо розуміти, що бірюзові принципи управління не є панацеєю від усіх проблем і не обов'язково будуть корисними усім організаціям. Для їх впровадження важливо чітко розуміти, для чого це робити. І для кожної компанії буде своя версія практик, що працюють

для неї, свій відтінок бірюзи. Бірюзові принципи — це скоріше напрямок руху та розвитку організації, аніж набір інструкцій для впровадження. Як саме кожна команда пройде цей шлях — залежить від неї самої.

На нашу думку, громадянське суспільство в Україні перебуває на шляху до переорієнтації на бірюзовий тип організацій. Це накладає особливості на формування та управління командами в таких організаціях.

Поняття “команда” увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках ХХ ст. В літературі існують чисельні підходи до трактування цього поняття. Наведемо деякі з них: 1. Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети. [7] 2. Команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач. [22] 3. Люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважають себе відповідальними за досягнення результатів [61]; 4. Команда група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети [65];

Найбільш повним ми вважаємо визначення відомого дослідника у сфері командоутворення Джона Каценбаха: а) команда – це невелика група людей; б) робота кожного члена команди спрямована на досягнення загальної мети (вираженою в конкретних, чітко окреслених завданнях); в) члени команди володіють взаємодоповнюючими знаннями і навичками; г) у команді практикується так званий зсув лідерства: при виконанні окремих завдань в ролі лідера виступають різні члени команди (на відміну від робочої групи, керівник якої може делегувати повноваження підлеглим, але при цьому залишається одноосібним лідером); д) у команді присутня колективна відповідальність за досягнення загального результату (всі члени команди відповідальні один перед одним), що, втім, не виключає індивідуальної відповідальності. [58];

Підсумовуючи вищезазначене можна вивести коротке трактування поняття “команда” - це невелика кількість осіб, які поділяють цілі, цінності і спільні підходи до реалізації своєї діяльності; мають взаємодоповнюючі

навички; прагнуть досягнення спільної мети; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати.

Створення та розвиток команд в організації здійснюється з метою вирішення таких задач: підвищення якості, збільшення обсягів виробництва; зменшення експлуатаційних витрат; підвищення задоволеності роботою; реструктуризація.

Не зважаючи на те, що командою часто називають будь-які групи, деякі експерти справедливо розрізняють команди та традиційні робочі групи. Так, фахівець в сфері управління командами Фред Лютенс відзначає, що робочі групи і команди слід відрізнити за результатами [15]. Він зазначає про такі відмінності між командами та робочими групами:

Таблиця 1.1. Відмінності між командою та робочою групою.

Робоча група	Команда
має яскравого сильного лідера;	лідерство розподілено між її членами;
існує тільки одна особиста відповідальність;	в команді є як особиста, так і взаємна відповідальність;
призначення робочої групи співпадає з призначенням організації;	команда має своє власне призначення;
виробляються продукти індивідуальної діяльності;	продукти колективної діяльності;
проводить ефективні збори;	заохочуються вільні зустрічі для активного вирішення проблем;
продуктивність робочої групи можна оцінити лише непрямо.	діяльність команди оцінюється прямо за колективним продуктом, який було вироблено.

Складено за даними: [15]

Головна ідея полягає в тому, що команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, ніж проста сума доданків).

Зупинимось на головних аспектах діяльності команди:

1. Координація дій. Члени команди мають бути впевненими у можливості оперативної корекції взаємодії (якщо у цьому буде необхідність). Однак важливіше, щоб вони розробили домовленості та оволоділи спільною роботою у відповідності з цими домовленостями, а не завжди долали труднощі, пов'язані з необхідністю координувати себе та інших.

2. Відпрацьовані процедури взаємодії. Це є істотним, оскільки команда – це не просто група налаштованих на спілкування між собою осіб. Команда - це вже “спрацьована” група, це означає, що вона перестала бути сумою характерів її співробітників, а стала цілим, системою, організмом, в яких члени не суперечать один з одним, а кожний виконує свою справу, а за необхідності компенсує слабкості одного члена шляхом посилення функціонування інших.

3. Учасники цілеспрямовано позиціоновані. Якщо позиціонування відбувалося за їхньої участі, то це дуже важлива якість команди. Якщо ж на початку були виділені підрозділи, а потім в них були підібрані не дуже вдало люди, то це ознака лінійно-функціональної системи управління, що може бути ефективною лише в певний період розвитку команди. Зазвичай в командах “думають усі”.

4. Члени команди взаємодоповнюють один одного. Мова йде не про те, що всі члени команди мають бути рівними за можливостями, соціальним статусом, і тим більше, професійною кваліфікацією. Взаємозамінність команди – це розподіл відповідальності, інформації, повноважень, що проявляється в тому, що всі члени команди володіють інформацією про ціль, хід спільної діяльності з її досягнення, можуть в будь-який момент взяти на себе відповідальність за керівництво всім колективом.

5. Спрямованість на досягнення спільної мети. Очевидно, що це є найбільш істотною ознакою – однак лише в тому випадку, якщо мета знаходиться за межами команди.

6. Спільне бачення ситуації. Ознака є істотною за умов, якщо бачення спільне, а не однакове, і якщо спільним є не все, а тільки бачення ситуації, безпосередньо пов'язане з метою.

З метою виявити критерії ефективності команд, було проведено чимало досліджень. Протягом кількох років працівники компанії Google [23] намагалися з'ясувати, в чому полягає секрет створення ефективної команди. Для цього був створений спеціальний проект, який отримав назву “Арістотель”. Дослідження в його рамках тривало кілька років, і включало в себе сотні інтерв'ю зі співробітниками з різних відділів. Працівники Google намагалися відшукати ідеальне поєднання людей з різними якостями, які необхідні для створення ефективної команди. Однак це виявилось непросто. Підхід, який базувався на отриманих даних, дав результати: члени найкращих команд поважають чужі емоції і пам'ятають, що кожен з них повинен робити однаковий внесок в загальну справу.

Ці висновки перегукуються з книгою Стівена Кові “7 звичок надзвичайно ефективних людей” [19], яка була написана ще в 1989 році. В ній йдеться про те, що члени продуктивних команд докладають зусиль, щоб зрозуміти один одного, знаходять способи встановлення особистих контактів, і лише потім намагаються донести до оточуючих свої думки.

Метт Сакагучі, керівник середньої ланки з Google, горів бажанням втілити результати проекту “Арістотель” в реальність. В інтерв'ю Чарльзу Дюгі з New York Times він розповів про зустріч з колегами, на якій повідомив про свій страшний діагноз — рак. Спершу усі мовчали, але потім почали ділитися власними історіями з життя. В основі стратегії Сакагучі та висновків Google лежить концепція “психологічної безпеки”. Ідеться про модель командної роботи, де всі члени колективу вважають ризики виправданими і діляться своїми ідеями без остраху бути приниженими. Ця концепція була описана професором Гарвардської бізнес-школи Емі Едмондсон [23] в дослідженні, яке було опубліковано в 1999 році і довело, що “психологічна безпека” підвищує ефективність роботи в команді. Тож зараз Google стверджує, що психологічна безпека — це найважливіший фактор створення успішної команди.

Інше дослідження на тему ефективності команд проводила Академія ДТЕК [36]. Протягом 2 місяців вона збрала близько 800 відповідей серед українських

компаній. Дане дослідження було покликане відповісти на питання: Як працюють команди в українських компаніях? Що відрізняє ефективну команду від неефективної в контексті України? Пропонуємо короткий виклад результатів дослідження:

Факт 1. В ефективних командах співробітники задають один одному будь-які питання, навіть “дурні”. Ми з'ясували, що ефективні команди можуть обговорювати один з одним абсолютно будь-які питання і не бояться задати питання, яке може комусь здатися очевидним або навіть дурним. Погодьтеся, багатьом важливо, що ми говоримо і як ми це підносимо. Тому впевненість в тому, що в команді можна вільно задавати питання, надає можливість швидше приймати рішення, і головне - обговорювати проблеми, які можуть впливати на команду в цілому.

Факт 2. В ефективних командах колеги коментують роботу один одного. Можна працювати над своїми завданнями і отримувати результати, але без погляду зі сторони ви не завжди бачите, в чому помиляєтеся, або як зробити процес простіше. У цьому можуть допомогти колеги, що дають зворотний зв'язок про виконану роботу. У своєму дослідженні ДТЕК Академія з'ясувала, що ефективні команди найчастіше регулярно дають один одному зворотний зв'язок про роботу. У неефективних, навпаки, колеги набагато рідше обмінюються думками і дають один одному конструктивний зворотний зв'язок. Важливим моментом залишається саме конструктивні коментарі, які допомагають поліпшити процес, а не вбити на корені всю мотивацію.

Факт 3. В ефективних командах просять підмінити в роботі і отримують підтримку. Дослідники переконані, що комфортніше працювати в тій команді, в якій завжди можна знайти підтримку. Якщо колега готовий підмінити, коли хтось інший пішов у відпустку, або допомогти у виконанні завдання, це істотно впливає на продуктивність команди в цілому. Ми побачили, що як в неефективних, так і в ефективних командах велика частина співробітників готові підмінити колег в їх роботі, але у останніх - це трапляється частіше.

Факт 4. В ефективних командах колеги проводять дозвілля разом в неробочий час. Це вже вищий рівень довіри, так як особистий час - найцінніше, його ми вважаємо за краще провести в колі друзів і близьких. Ми зафіксували, що в ефективних командах частіше домовляються про проведення спільного дозвілля, ніж в неефективних. Це нас наштотувало на думку: спільне проведення часу може впливати в кінцевому підсумку на продуктивність всієї команди. Таке проведення часу безумовно зближує. Але одна справа тимбилдинг, організований і запланований компанією, а інше - особиста ініціатива провести спільне дозвілля.

Факт 5. Ефективні команди діляться особистими історіями. Ще одним інсайтом дослідження є той факт, що ефективні команди обмінюються особистими історіями набагато частіше, ніж неефективні. Особисті історії - це прояв довіри і бажання поділитися частиною свого життя. З одного боку, колеги не можуть говорити тільки про робочі завдання, з іншого - ділитися особистими історіями комфортно не з усіма.

Науковці виділяють також такі характеристики ефективної бізнес-команди [48]:

- Особова сумісність. У команді виділяють фізіологічну, психологічну і соціальну сумісність.
- Чітко визначені ролі і функції. Командні процедури і ритуали.
- Відношення до конфліктів і способи їх вирішення. Всупереч поширеній думці, в злагоджених командах теж відбуваються конфлікти.
- Способи ухвалення рішень.
- Особливості зворотного зв'язку.
- Особливості керівництва групою. Як правило, в процесі роботи команди керівник не прагне явно домінувати над останніми.
- Мотивація. Команда завжди отримує командну винагороду.
- Чесність; довіра; взаємоповага; визнання членів команди.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що ефективна команда створюється за умов, коли невелика група людей: має додаткові кваліфікації та досвід; всі члени зацікавленні в досягненні спільних цілей та задач; згодні працювати за чіткими правилами; довіряють один одному; роблять все можливе, щоб допомогти іншим членам команди; приймають взаємну відповідальність за результати.

У 2002 році американський письменник Патрік Ленсіоні написав книгу “П’ять вад у роботі команди” [17]. За форматом ця книга - це популярна ділова байка, яка вивчає динаміку робочої команди та пропонує рішення, щоб допомогти командам краще працювати.



Рис. 1.2 П’ять вад команди. Джерело: [17]

Ми проаналізували основні ідеї автора і коротко їх опишемо. Основні вади у роботі команди:

1. Недовіра: неможливість відкрито зізнатися у помилках. Як правило, недовіра виникає з боязні продемонструвати перед усіма свою вразливість, слабкість. Якщо члени команди побоюються відкрито зізнатися в своїх помилках і недоліках, приховуючи їх за всяку ціну, то створюється атмосфера взаємної недовіри і підозрливості. В практичному вимірі ця вада виражається у такій поведінці:

працівники приховують свої слабкості та помилки, не критикують колег, не звертаються по допомогу, швидко роблять висновки про наміри не намагаючись розібратися, бояться нарад і шукають причини не бути з колегами.

2. Страх конфлікту: люди, які не довіряють один одному, не здатні до щирої, відкритої дискусії. Вони бояться зачепити кого-небудь або виявитися зачепленим. Замість цього вони ведуть обережний обмін нейтральним зауваженнями, обережними коментарями, часом переходячи до отруйних виразів, і в результаті приймають одностайне рішення, яке нікого не влаштовує і ні до чого не веде. В практичному вимірі ця вада виражається у такій поведінці: проводяться нудні наради, накопичуються образи та інтриги, не вирішуються складні питання, працівники не прислухаються один до одного.
3. Безвідповідальність: оскільки в команді панує атмосфера недовіри, ніхто не говорить те, що думає, а рішення приймаються для галочки, за них ніхто не буде відповідати. І члени команди вважають, що не несуть жодної відповідальності за все те, що не зачіпає їх особисто. Тоді команда не може чітко сформулювати свої цілі та задачі, боїться поразки, знов і знов обговорює свої плани і рішення, втрачає можливості.
4. Невимогливість: приймаючи рішення, до виконання яких вони байдужі, члени команди не вважають ні себе, ні своїх колег зв'язаними зобов'язаннями. Невимогливість - четверта вада команди. Навіть розуміючи, що якісь дії (або навпаки, бездіяльність) шкідливі для компанії, співробітники часто виходять з принципу «це не моя справа». Тоді працівники залишаються байдужими при прийнятті рішення, уникають дискомфорту, який виникає при зворотньому зв'язку іншим, створюють неякісний продукт, не дотримуються

дедлайнів, перекладають відповідальність на лідера, страждають від взаємних образ.

5. Байдужість до результатів: безвідповідальність і невимогливість створюють ґрунт для розвитку п'ятої вади. Байдужість до результатів виникає, коли члени команди ставлять свої особисті потреби (честолюбство, кар'єру, визнання) або потреби своїх відділів вище загальних цілей команди або компанії. Це призводить до того, що команда не розвивається і деградує, рідко перемагає конкурентів, втрачає амбіційних працівників, легко втрачає вектор роботи і фокус.

Отже, бачимо, що команда - це невелика кількість осіб, які поділяють цілі, цінності і спільні підходи до реалізації своєї діяльності; мають взаємодоповнюючі навички; прагнуть досягнення спільної мети; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. А ключовими критеріями ефективності вважаємо спільне бачення, культуру довіри та якісно організовані процедури взаємодії.

1.2. Основні підходи до формування та управління командами: інструменти, методології, критерії ефективності

Традиційним підходом до командування, який отримав широке застосування на практиці, є виокремлення основних чотирьох стадій формування команди [37]:

Стадія 1. Команда-початківець. Міжфункціональні команди створені, до їх складу входять формальні контролери, які називаються керівниками команд. Контролер – керівник присутній при щоденній діяльності команди, але від її членів чекають, що вони візьмуть на себе частину відповідальності за успіхи або невдачі. Обов'язки, які раніше виконував менеджер-контролер, делегуються спочатку деяким, а потім всім членам команди. Від членів команди вимагають, щоб вони самі вирішували свої проблеми. Контролер (керівник) команди виступає в ролі наставника, який навчає членів команди, як діяти в тих чи інших

ситуаціях, однак члени команди вже не повинні звертатися до нього при появі кожної проблеми.

Від зовнішніх контролерів та керівників команд чекають на виконання таких зобов'язань:

1. Надання допомоги командам у формуванні спільних цілей, задач, підходів. Від керівників груп очікують, що вони будуть працювати разом з іншими членами команди, але дистанціюючись від них, а також бачити перспективу. На даній стадії керівники груп підтримують хиткий баланс між управлінням членами команди та порадами їм.

2. Стимулювання цілеспрямованості та впевненості. Одна з головних задач керівника команди на цьому етапі - заохочення впевненості та цілеспрямованості її членів та команди в цілому за допомогою позитивної оцінки зусиль, що докладаються людьми.

3. Підкріплення різних навичок та вмій, якими володіють члени команди та підвищення їх професійної майстерності. Очікується, що керівники команд будуть заохочувати їх членів йти на ризик, навчатись, розвиватись, братися за виконання нових завдань та ролей. Найбільш ефективні керівники на цій стадії приділяють особливу увагу до набуття або вдосконалення тих технічних, функціональних та комунікативних навичок, навичок вирішення проблем, прийняття рішень та групової роботи, які необхідні команді, для того, щоб ефективно працювати та прогресувати на наступних, більш високих ступенях свого розвитку.

4. Управління стосунками команди з її оточенням та зняття перешкод, що заважають розвитку та роботі команди. Члени команди ставляться до керівника команди як до особи, яка, в першу чергу, відповідає за управління відносинами команди з іншими членами організації. Керівник групи зобов'язаний за необхідності захищати групу, ліквідувати перешкоди в її роботі, отримувати ресурси, необхідні для роботи команди.

5. Створення можливостей для вдосконалення членів команди. Від керівників команди очікують на те, що вони не стануть користуватися

найкращими ресурсами для підвищення власної репутації, а будуть допомагати зростанню та розвитку членів команди, дозволяючи їм брати додаткові зобов'язання та гарантуючи їм посадові винагороди.

6. Виконання реальної роботи. Від кожного члена команди, включаючи її керівника, очікують на виконання приблизно однакового об'єму роботи. Керівники команд дещо дистанціюються від рядових членів, але не використовують свій статус для того, щоб ухилитися від роботи. Подібно до інших членів команди керівник має вкладати свій трудовий внесок в її діяльність і не перекладати роботу на інших.

Стадія 2. Команда перехідного періоду. У процесі того, як члени команди беруть на себе все більшу і більшу відповідальність за щоденне управління її діяльністю, роль керівника змінюється: він все більше займається координацією, все менше – контролем. Члени команди поступово беруть на себе виконання конкретних задач, таких як пошук та збір інформації, закріплення згоди в групі, вирішення конфліктів, що в ній виникають, прийняття рішень без участі менеджерів середньої ланки, ініціювання змін групової політики, процедур і методів виконання щоденної роботи. Керівник управляє групою, координуючи навички та дії окремих її членів. Поруч з тим, він витрачає багато часу не на відстеження щоденної діяльності своїх людей, а на отримання ресурсів для команди і на управління відносинами з зовнішніми групами.

Стадія 3. Досвідчена команда. Члени команди беруть на себе повну відповідальність за вирішення різних проблемних питань, які вони вже здатні вирішити самостійно, виходячи з минулого досвіду. Керівник команди, він же координатор, виступає в ролі старшого керуючого, який здійснює контроль за діяльністю декількох команд. Такий керівник (координатор) збирає дані про важливі показники та інформує членів команди про те, як вони працюють. На цій стадії координатор витрачає все більше часу для отримання ресурсів для своїх команд, на здійснення посередництва між ними та іншими командами, а також зовнішніми клієнтами. Команди в основному самі керують своєю щоденною діяльністю, їх координатор може не заглиблюватися в рутинні проблеми, не

перейматися тим, як вони на них реагують. Члени команди приймають рішення на основі згоди і несуть повну відповідальність за найважливішими параметрами про результати діяльності та ефективності команди.

Стадія 4. Зріла команда. На цій заключній стадії команда несе повну відповідальність за свою роботу. Більшість адміністративних, фінансових, особистих питань члени команди вирішують самостійно, планують свою роботу, розподіляють ролі та обов'язки, вирішують різні технічні та інші проблемні питання при мінімальному зовнішньому втручанні. Координатор команди розподіляє ресурси, а команда самостійно вирішує, коли їй необхідна допомога у вирішенні соціальних або технічних питань, і який повинен бути розмір такої допомоги. На запит команди координатор або забезпечує їй особисте сприяння, або використовує для цього зовнішні джерела.

Команда є групою за визначенням, тому як і кожна група, вона має пройти через стадії групової динаміки: формування, “подолання шторму”, повернення до норми, нормальної діяльності, розпаду [60]:



Рис. 1.3. Стадії формування команди Брюса Такмана.

Джерело: [60]

1. Формування. На початку формування команд слід очікувати періоду нервового збудження. Люди, відібрані в команду будуть пишатися цим, але в той же час будуть постійно цікавитися питаннями: “Що від мене очікують?”, “Які є правила?”, “Що я маю робити?”. Стадія формування – стадія дослідження та вивчення. Поруч зі збудженням, що викликане новою ситуацією, люди відчують невпевненість в собі. Кожний член команди оцінює здатності і позиції інших. Експерти попереджають, що не слід очікувати від команди особливих досягнень та стадії формування. Успішність стадії формування визначається такими заходами: 1) допомогти членам команди познайомитись один з одним; 2) дати команді чіткий напрямок та ціль; 3) залучити членів команди в розробку планів, погодження ролей, визначення способів спільної діяльності; 4) надати команді інформацію, необхідну для початку роботи.

2. “Подолання шторму”. На цій стадії виникає враження, що на другій стадії справи йдуть все гірше. Члени групи втрачають спокій та терпіння через відсутність успіхів і прагнуть працювати, але не знають як досягти результатів. Всі починають розуміти, що у команді досягти успіхів набагато важче, ніж здавалося раніше. Люди відчують незадоволеність від спільної роботи, переживають, сердяться на себе та на своїх колег. Цей період звинувачень та захисту від них, відсутності єдності, напруги та ворожості. Люди починають підозріло ставитися один до одного. Формуються підгрупи. Між ворогуючими, конкуруючими за вплив відбуваються зіткнення. Команда бореться за визначення своїх цілей, ролей, що виконуються членами команди. Продуктивність то падає, то зростає. Так команда проходить найскладнішу стадію – штормову. Щоб успішно подолати цю стадію, пропонується: 1) вирішити питання влади та повноважень, наприклад, не припускати ситуацій, за яких влада однієї особи нівелює внесок іншої; 2) розробити та реалізувати згоду про порядок прийняття рішень; 3) адаптувати роль керівника таким чином, щоб команда змогла стати більш незалежною, заохочувати членів команди брати на себе все більшу відповідальність та нові зобов’язання.

3. Повернення до норми. На цій стадії справи починають поліпшуватися. Команда виробляє деякі основні правила (чи норми), що регулюють спільну роботу. Люди починають розуміти, що їх сила в єдності. Поступово вони починають навіть любити свою команду, сильніше відчувати свою належність до команди. Виникає почуття спільності, що виражається поняттям “ми”. Люди починають пишатися тим, що вони є частинами певної системи, замість того, щоб вести суперництво, вони починають співпрацювати. Люди концентрують увагу та сили на закріплення стосунків, що склалися в команді і проявляють інтерес до підтримання миру. Однак загальна продуктивність праці залишається невисокою. Для того, щоб провести команду через стадію нормалізації, рекомендується: в повній мірі використовувати навички, знання та досвід членів команди; заохочувати людей поважати один одного та відповідати повагою на повагу; закликати членів команди до співробітництва.

4. Нормальна діяльність. Команда набуває впевненості у своїх можливостях. Люди досягають згоди у питаннях відносно того, що таке команда і чого вона намагається досягти. Група виробляє правила та процедури спілкування, вирішення конфліктів, розподілення ресурсів, починає застосовувати ці нормативи і розуміти своє місце в організації, де вона працює. Члени команди вільно і продуктивно обмінюються інформацією та думками. Конфлікти спрямовуються на позитив, проблеми пов'язані з роботою вирішуються творчо. Команда починає пишатися своїми досягненнями. Завершальна стадія передбачає реалізацію таких заходів: 1) поновити процедури та методи, що забезпечують співробітництво; 2) допомогти команді зрозуміти способи управління змінами; 3) виступати представником та захисником команди у відносинах з іншими групами та сторонніми людьми; 4) відстежувати хід роботи та відзначати успіхи.

Формування ефективної команди слід сприймати як тривалий багатоступеневий процес. Сучасні дослідники пропонують різноманітні підходи до вивчення стадій формування команди. У цій дипломній роботі ми

Модель Дрекслера–Сібета



Рис. 1.4 Сім стадій командотворення за моделлю Дрекслера-Сібета.

Джерело:[42]

Автори даної методології - Девід Сібет та Алан Дрекслер. Сібет – співавтор моделі Drexler/Sibbet Team Performance™ System та деяких інших моделей. Засновник і президент консалтингової компанії The Grove Consultants International, котра допомагає організаціям, командам і приватним особам виявити чіткі цілі та реалізувати зміни. Девід Сібет у 80-х роках був головним консультантом напрямів Apple Leadership Expeditions та Apple University. Алан Дрекслер – співавтор моделі Drexler/Sibbet Team Performance™ System [42].

Отож, за твердженням авторів, команда від етапу створення послідовно проходить усі 7 стадій командотворення. Кожна з них містить у собі фрустрації та необхідність подолання певних викликів. Ключем до переходу на кожен нову стадію є ефективна комунікація між членами команди: необхідно, аби кожен працівник міг дати усвідомлену відповідь на ключове питання кожної фази. Автори моделі стверджують, що за умови пропуску певного етапу - повернення

до нього неминуче. Таким чином, для керівника і для співробітників принципово зрозуміти, на якій стадії знаходиться кожен персонально і команда загалом.

Ключові питання різних стадій моделі:

1) чому я тут? - нові члени команди часто на початку спільної діяльності шукають відповідь на запитання про власну мотивацію, мету та суть діяльності. Тому задача керівника на цьому етапі - організувати знайомство з колективом та завданнями, підтримати. В іншому випадку людина дезорієнтована, боїться та відчуває невпевненість у собі;

2) хто ти? - далі працівник починає придивлятися до інших членів команди, шукати симпатії та виявляти антипатії. Задача керівника - сприяти появі розуміння та ефективної комунікації між членами команди: це формує довіру та робить відносини міцними та надійними. В іншому випадку прогнозована зайва обережність, імітація та відсутність синергії;

3) що ми робимо? - питання допомагає усвідомити чіткі цілі та перспективи. Тут керівнику важливо донести місію та візію організації, окреслити високу мету, до якої команда прямує разом. За відсутності відповіді в колективі поширюється апатія, скепсис та нездорова конкуренція;

4) як ми це зробимо? - це питання підштовхує працівників шукати слабкі місця в процесі роботи, оптимізувати процеси. Якщо питання досі відкрите, в колективі починається супротив тих, хто тягнеться до інновацій, і тих, кого влаштовує як раніше; команда не синхронізована, а відтак неефективна.

5) хто робить що, коли, де? - на цій стадії керівник допомагає усім чітко зрозуміти ролі один одного, межі відповідальності, систему прийняття рішень, способи дії, внутрішні правила тощо. На цьому етапі важливо письмово зафіксувати домовленості, командні політики та ключові процедури. Якщо цього не відбувається і відповіді не надані, то неодмінно будуть пропуски дедлайнів, плутанина в справах і конфлікти.

6) вау-ефект! - момент високої продуктивності та ефективності команди; з'являється синергія та інтерактивність.

7) навіщо продовжувати? - питання пошуку нової мотивації, коли ціль досягнуто. Якщо відповідь знайдено, то команда закріплюється: спільне проведення часу зміцнює колектив. “Старі” члени команди на цій стадії можуть сумувати, зануритися в рефлексію і пережити зрив. Задача керівника - попередити ці ризики.



Рис. 1.5 Детальний опис моделі Дрексlera-Сіббета.

Джерело: [42]

Автори моделі переконані, що розвиток команди — безперервний процес, тому для цієї моделі типовою є багатоповерхова рекурсія. Якщо на певній стадії не знайдено відповідь, станеться повернення на один з попередніх етапів.

Модель допомагає керівникам досягти етапу ефективної командної роботи, коли є: а) ясний розподіл ролей в компанії; б) відносини вибудовані та поглиблені, і саме тому не з'ясовуються; в) процеси зрозумілі і налагоджені; г) колеги працюють на повну задля розвитку бізнесу і вдосконалення продукту. Тим не менш, команда — це динамічна структура, і рух стадіями все одно неминучий і не завжди передбачуваний.

На думку фахівців з командування, на успішний процес формування команди впливає низка факторів [21] :

1. Ступінь взаємозалежності членів. Якщо задачі, які виконуються командою, взаємопов'язані настільки тісно, що робота одного члена команди критично важлива для роботи інших, то, напевно, є необхідність у формальному керівнику, який регулює невирішені питання, проводить збори і гарантує участь потрібних людей у прийнятті найважливіших рішень. Коли рівень взаємозалежності є невеликим, існує більша вірогідність того, що члени команди самостійно, без втручання формального лідера, налагодять зовнішню координацію.

2. Розміри команди. Із збільшенням розмірів команди пропорційно зростає кількість взаємозв'язків, рішень, точок зору, які необхідно враховувати, і власне, обсяги планування. Три людини просто координують свої дії без формальної допомоги. Однак команди, яка складається з 20 людей, координувати свої дії набагато важче. Відповідно, чим більш чисельними є команди, тим вище ймовірність того, що вони будуть мати потребу в людях, що відіграють роль формальних керівників.

3. Функціональна (професійна) різноманітність членів команди. Чим більше представників різних професій в команді, тим більшу кількість точок зору необхідно враховувати. Члени команди, які виконують різні функції та види робіт, думають про проблеми та підходять до них по-різному, так що інтеграція людей, що мають різні професії, може вимагати допомоги "перекладачів", що володіють різною професійною підготовкою і виступають в ролі керівників.

4. Ступінь автономності команди. Ступінь автономності команди впливає на складність обробки інформації. Якщо команда володіє необхідними їй ресурсами, то координація та прийняття рішень стають її внутрішньою справою. Якщо команда не автономна, тобто зв'язана з іншими командами та особами, складність обробки інформації зростає невимірно. Іноді для управління між командами достатньо інтегруючих груп, але для управління складними міжпідроздільними функціями можуть бути необхідними формальні керівники.

5. Масштаби змін. Будь-які обставини, в тому числі непередбачувані технічні складності, зміни стратегій організації, розподілення ресурсів,

непередбачувані обставини, що вносить конкуренція, здатні змінити стратегію команди. Чим більше таких відхилень, тим складніше прийняти обґрунтоване рішення. Здатність команди швидко та адекватно реагувати на подібні ситуації можна підвищити, якщо висунути на роль керівника того, хто може забезпечити команду критично важливою для неї інформацією.

6. Технічні навички та досвід. Здатність команди нести відповідальність за професійну підготовку нових людей, а також за дотримання технічних стандартів залежить головним чином від навичок роботи та досвіду, який є у членів команди. Менш досвідчені команди можуть мати потребу в людині, яка буде виконувати роль формального лідера та забезпечувати технічне керівництво.

7. Термін життя команди. Якщо люди раніше не працювали в зрілих командах, які є самокерованими, а проект, що виконується командою – короткостроковий, напевно, не має змісту вкладати ресурси та витратити час на те, щоб розвинути команду повністю. Замість цього вона може існувати на першій стадії, маючи призначеного керівника, який проводить збори, складає графіки, забезпечує справедливий розподіл роботи та керує відносинами у команді. Емпірично склалося так, що не слід залишати людей у команді більше 5-8 років [21].

Як свідчить практика, створенню команди перешкоджають такі фактори [33]:

1. У кожного співробітника є свій індивідуальний план роботи, вставлений керівником. При чому, при реалізації даного плану можлива конкуренція з іншими співробітниками.

2. За недосягнення планованих результатів несе відповідальність один із співробітників, наприклад – керівник відділу, або лише той співробітник, чий індивідуальний план виконаний гірше за інших.

3. За умов незалежності співпраці кожний співробітник несе відповідальність лише за свою частину роботи. Наприклад, відділ продажів має певну кількість замовлень, а відділ постачань з причини перевантаження лінії

виконати отримані замовлення не встигає. В результаті незадоволений клієнт звертається до інших, більш відповідальних постачальників.

4. По закінченню звітного періоду або в кінці проекту преміюються кращі працівники. Як варіант, не преміюється ніхто, або премія «від зворотного» – деякі штрафуються.

Підбір людей в команду, як правило, здійснюється виходячи з навичок та знань працівників. Але для досягнення ефективності команди потрібне не лише ці фактори, але й особисті якості та характеристики. Працюючи в команді, кожний співробітник виконує кілька ролей. Перша з них найбільш очевидна – професійна роль. Друга роль – командна роль, в основі якої лежать особисті дані. М. Белбін у своїх дослідженнях аналізувала різницю між цими двома ролями [5]. Було встановлено, що 5-10% людей не здатні ефективно працювати в командах і що кожний співробітник відіграє як мінімум одну-дві ролі, а, можливо, три і навіть чотири командні ролі. М. Белбін виділяє дев'ять командних ролей:



Рис. 1.6. Командні ролі за Белбіним

Джерело: [5]

Модель командних ролей Белбіна може мати широке застосування. Її можна використовувати, щоб подумати про баланс в команді перед початком проекту; скористатися нею, щоб визначити і, таким чином, управляти міжособистісними відмінностями членів існуючої команди; використовувати,

щоб розвивати в собі командного гравця. Модель є "путівником" щодо розвитку сильних сторін команди і подолання слабких, а також сильних і слабких сторін кожного члена команди, що виконує ту чи іншу роль. Нижче представлені основні характеристики різних типів.

Таблиця 1.2. Командні ролі за Белбіним.

Тип	Типові риси	Позитивні якості	Недоліки
Реалізатор	Консервативний, виконавчий	Організаторські здібності, практичність, енергійність, самодисципліна	Брак гнучкості, несприйняття неперевіраних ідей
Завершувач	Організований , сумлінний	Здатність зав'язувати дружні стосунки, прагнення досягти досконалості в усьому	Тенденція занепокоєння з приводу дрібниць
Координатор	Спокійний, впевнений в собі	Здатність без упередження вислуховувати і оцінювати всі пропозиції. Сильна мотивація на досягнення цілей	Звичайні з точки зору інтелекту і творчих здібностей
Формотворець	Дуже нервовий, чуйний, динамічний	Внутрішній імпульс і готовність боротися з інертністю, бездіяльністю	Схильність до невдоволення, роздратованості
Генератор ідей	Індивідуаліст, серйозний	Обдарованість, винахідливість, інтелект, знання	Недооцінює практичні деталі або необхідність протоколу
Аналітик	Розсудливий, завбачливий	Розсудливість, проникливість, хороші розумові здібності	Не може надихати або мотивувати інших
Командний гравець	Соціально орієнтований, спокійний, чутливий	Здатність нести відповідальність за людей і ситуацію, створювати і підтримувати командний дух	Нерішучість у вирішальні моменти

Дослідник ресурсів	Екстраверт, допитливий, товариський	Добре контактує з людьми і розробляє щось нове. Виявляє стійкість	Втрачає інтерес до монотонної роботи
--------------------	-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

Складено за даними: [5]

Лише деякі менеджери можуть розподілити свою увагу рівномірно – і на виконання задач, і на створення гарних взаємовідносин у колективі. Однак ключовим моментом є забезпечення виконання функцій членами команди з мінімальною безпосередньою участю. Приналежність окремого співробітника до “філософії спільної справи”, тобто запровадження “духу командності” має величезне значення як мотивуючий чинник для підвищення продуктивності організації в цілому. Розуміння менеджерами правил командної гри та етапів формування культури в організації визначає швидке і ефективно вирішення таких проблем, як нечіткий розподіл обов'язків при реалізації проекту, підвищення мотивації заняття предметною діяльністю і усвідомлення причин низького особистого внеску конкретного члена групи, усунення міжособових конфліктів, в яких відбувається зіткнення особистих мотивів і потреб організації. Склад команди часто є менш важливий, ніж прийнятий в ній спосіб взаємодії [6].

Всесвітній економічний форум [38] визначив вміння особистості взаємодіяти з іншими людьми такою ж важливою навичкою успішного фахівця як і креативність. Сьогодні важливо не просто бути людиною з розвинутим критичним та креативним мисленням, спроможною комплексно підходити до вирішення проблем, а й командним гравцем, який може ефективно комунікувати, домовлятися, кооперуватися з колегами для досягнення визначеного результату.

Оксана Сєдашова, PhD, викладач Бізнес Школи КРОК, експерт з креативності, автор модульної програми «Креативне мислення в бізнесі» зазначає, що у 2019 році Forbes написав, що на основі досліджень науковців Університету Мемфіса (штат Теннессі, США) спільне вирішення проблем стане найважливішим вмінням у найближчі десятиліття [38]. “Спільне вирішення проблем – найважливіша навичка робочої сили та суспільства, оскільки багато проблем, з якими стикаються в сучасному світі, вимагають від команд

інтегрувати групові досягнення зі специфічними знаннями членів команди”, – пояснює дослідниця.

Програма міжнародного оцінювання студентів (Programme for International Student Assessment – PISA), яка регулярно проводить глобальний тест прогресу в освіті, задокументувала низький рівень знань та навичок у сфері спільного рішення проблем [38]. Цей результат не лише підкреслює значну суспільну потребу, але й надає важливу можливість науковцям розробити, прийняти та впровадити теоретичні та емпіричні дослідження спільного рішення проблем та підключити викладачів бізнес-шкіл та експертів з розвитку персоналу крупних компаній для розробки та формування стратегій навчання людей вмінню взаємодіяти в командах та успішно вирішувати проблеми.

Вправна робота в команді з вирішення проблем – це складний візерунок, основою якого є інноваційна корпоративна культура та знання про людей в команді, а його рушієм – адекватний формат взаємодії між колегами.

У процесі командотворення, який передбачає формування корпоративної культури і створення організаційних звичок, неминучим є впровадження змін. Принагідно вважаємо за доцільне описати модель процесу організаційних змін К. Левіна [49], яку ми використовуємо для дослідження. Вона складається з трьох стадій:

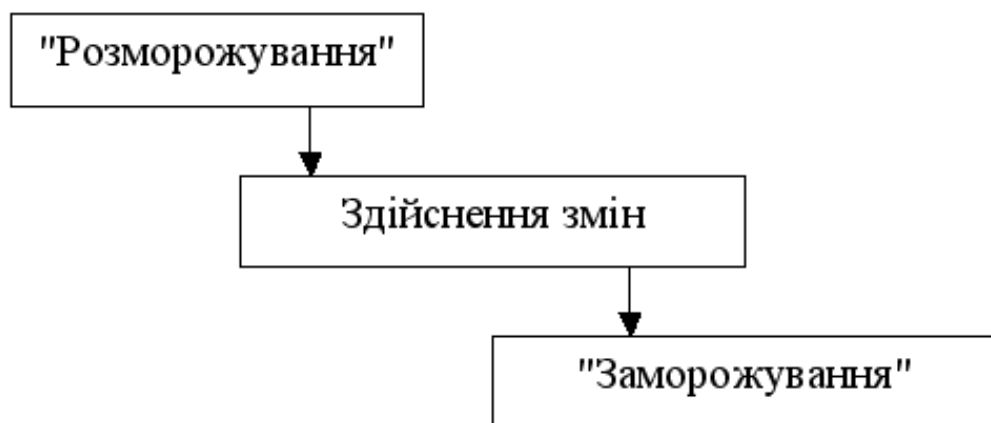


Рис. 1.7 Модель процесу організаційних змін К. Левіна.

Джерело: [49]

Керівнику важливо усвідомлювати, що впровадження будь-якої зміни поведінки працівників є тривалим процесом, який охоплює комплекс робіт:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:

а) виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів організації для здійснення змін;

б) виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;

в) виявлення ступеню зацікавленості керівництва організації в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

а) директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);

б) тактикою переконань;

в) тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін, що включає в себе:

а) повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується;

б) залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;

в) спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;

г) надання змінам якомога більш прийняттого характеру;

г) демонстрацію зацікавленості керівництва у змінах.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути:

а) внутрішній підрозділ;

б) зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти:

а) визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни (метод “землетрусу”: докорінні зміни за короткий період; або метод поступових змін за тривалими фазами);

б) визначення місця, з якого повинні починатися зміни (метод зверху донизу; метод знизу доверху; бінарний метод; метод клина; метод багатьох точок).

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

Багатофункціональним інструментом для налагодження командної взаємодії ми вважаємо Team Canvas або профіль команди. Для будь-якого невеликого проекту важлива робота в команді, але та складова, що відповідає за міжособистісні стосунки, часто випадає. Керівники не завжди дбають про розвиток корпоративної культури в команді. Багато хто вважає, що такі речі, як цілі, ролі, місія є очевидними, але як показує досвід у кожного свої уявлення про “очевидне”.

Профіль команди (Team Canvas) [57] - це шаблон, який допомагає показати профіль команди на одному аркуші. Цей інструмент збільшує прозорість роботи всередині команди, допомагає синхронізувати командну роботу і як результат - підвищити продуктивність. Важливо, щоб в процесі брала участь вся команда.

Цей інструмент буде корисним для запуску нових команд, синхронізації існуючої команди, входження нового/ нових учасників.

Team Canvas

Version 0.8 | theteamcanvas.com | hello@theteamcanvas.com

Most important things to talk about in the team to make sure
your work as a group is productive, happy and stress-free

Team name

Date

PEOPLE & ROLES What are our names and the roles we have in the team? What are we called as a team?	COMMON GOALS What do you as a group really want to achieve? What is our key goal that is feasible, measurable and time-bounded?	VALUES What do we stand for? What are guiding principles? What are our common values that we want to be at the core of our team?	RULES & ACTIVITIES What are the rules we want to introduce after doing this session? How do we communicate and keep everyone up to date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?
PERSONAL GOALS What are our individual personal goals? Are there personal agendas that we want to open up?		NEEDS & EXPECTATIONS What each one of us needs to be successful? What are our personal needs towards the team to be at our best?	
STRENGTHS & ASSETS What are the skills we have in the team that will help us achieve our goals? What are interpersonal/soft skills that we have? What are we good at, individually and as a team?		WEAKNESSES & RISKS What are the weaknesses we have, individually and as a team? What our teammates should know about us? What are some obstacles we see ahead us that we are likely to face?	

Team Canvas by theteamcanvas.com. Created by Alexey Ivanov, Dmitry Voloshchuk
Team Canvas is inspired by Business Model Canvas by Strategyzer.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0.
To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Рис. 1.8. Team Canvas. Профіль команди. Джерело: [57]

Інструмент складається з наступних блоків:

- люди та ролі: хто є членами команди, які ролі і функції вони виконують?
- спільні цілі: чого ми спільно хочемо досягти? Як виглядатиме наш очікуваний вимірюваний результат?
- особисті цілі: які наші особисті плани та цілі?
- цінності: які наші принципи? Що лежить в основі нашої діяльності?
- потреби та очікування: що потрібно кожному з нас, щоб бути успішним? які особисті потреби кожного стосовно команди?
- правила та дії: які правила ми хочемо ввести? Як ми збираємося спілкуватися та приймати рішення? Як будемо оцінювати те, що зробили?
- сильні сторони і активи: які навички нашої команди допоможуть нам досягти цілі? Що нам добре вдається кожному особисто і групі?

- слабкі сторони та ризики: що учасники мають знати один про одного про те, як ми працюємо в групі? Які найбільші складності ми бачимо перед групою?
- місія: навіщо ми робимо те, що робимо?

На нашу думку, в умовах великих команд (більше 7 осіб) найефективніше працювати над заповненням профілю команди в кілька підходів.

Корпоративна культура новітніх організацій, що прагнуть розвитку та ефективності передбачає зворотній зв'язок. Він є помічним інструментом для виховання довіри в команді. У ситуації, коли необхідно дати зворотній зв'язок підлеглому, завжди потрібно дотримуватися грамотної структури, спрямованої на збереження мотивації до виконання завдання. Якщо зворотній зв'язок має потенційно негативний зміст, слід поступово переводити його з однієї площини в іншу. Кілька рекомендацій:

- Почати зі спокійної оцінки ситуації: дата, час, дедлайни, виконані й невиконані завдання. При цьому вкрай важливо не скочуватися до звинувачень і навіть паравербально не демонструвати гнів, роздратування чи злість.
- Прокоментувати особисте емоційне ставлення до ситуації. Наприклад, керівник може сказати, що відчуває тривогу або хвилювання через ситуацію, яка склалася. Будь-який керівник – передусім людина, яка має право на емоції. Але їх варто виражати у формі ставлення до ситуації, а не до підлеглого.
- Обговорити перспективи, створити план для подальших дій і визначити терміни виконання.

Давати зворотній зв'язок і підлеглому, і колезі потрібно максимально конкретно. Спочатку треба описати ситуацію, завдання, що стояли перед співробітником, і його дії (або бездіяльність), на які ви будете давати зворотній зв'язок. Потім слід або висловити схвалення/ захоплення, або запропонувати альтернативні варіанти дій і їхні наслідки. Наприклад: “Вчора під час зустрічі ти презентував результати аналізу. Мені дуже сподобалася глибина і рівень

детальності опрацювання даних, а також те, як ти виклав інформацію в презентації: була зрозуміла історія, зроблені чіткі логічні висновки і пропозиції. Однак я думаю, що тобі варто було б відшліфувати навички презентації: говорити більш упевнено, акцентувати важливі моменти та висновки й уникати занурення в технічні деталі. Тоді слухачі були би впевненішими у твоїх рекомендаціях, потенційно задавали б менше уточнювальних питань, і рішення було би прийнято більш оперативно”.

Не варто давати негативний зворотній зв'язок за присутності інших працівників. Це змінює обстановку та атмосферу в колективі. Працівник може відчувати себе приниженим, а колеги можуть почати втручатися з недоречними реакціями та емоціями, обтяжуючи ситуацію. Позитивний зворотній зв'язок можна (й іноді потрібно) давати за присутності інших співробітників. Це, з одного боку, мотивує людину через свого роду суспільне визнання, а з другого боку – наочно демонструє іншим співробітникам в організації, які поведінкові навички заохочуються. Коригувальний зворотній зв'язок потрібно давати лише наодинці.

Варто проговорити працівникам те, як треба сприймати зворотній зв'язок. Звернути їхню увагу на те, що він допомагає:

- а) краще зрозуміти свої сильні сторони і зони для розвитку,
- б) показати, який вплив дії працівника мають на інших,
- в) розробити, скорегувати і оцінити ступінь виконання особистого плану розвитку.

Якщо відгук негативний і працівник з ним не згодний, важливо спокійно і конструктивно розібратися в ситуації, зрозуміти, що саме не спрацювало, і зробити необхідні висновки. Вислуховуючи зворотній зв'язок, важливо припускати, що людина, яка дає його, має позитивні наміри. Необхідно поставити уточнювальні запитання, спокійно та аргументовано озвучити свою позицію і вислухати позицію керівника. Основна мета обох сторін – почути одне одного і синхронізувати розуміння завдання.

Як бачимо, команди в сучасному світі стали ефективним способом взаємодії та підвищення ефективності діяльності громадських організацій. В наступному розділі розглянемо діяльність ГО “Українська академія лідерства” у розрізі роботи з командами, проаналізуємо результати опитування працівників та основні виклики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГО “УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ЛІДЕРСТВА”

2.1. ГО “Українська академія лідерства”: історія створення, місія, візія, організаційна структура.

Українська Академія Лідерства – це 10-місячна освітня програма розвитку для випускників шкіл віком від 16 до 20 років. Навчання триває 6 днів на тиждень, а студенти проживають у кампусах Академії. Програма допомагає молоді знайти своє призначення, пізнати країну та світ, усвідомлено обрати майбутню професію та розкрити лідерські якості.

В основі навчання — три елементи розвитку: фізичний, емоційний та інтелектуальний.

Під час навчання та роботи студенти здобувають навички самопізнання, аналізу суспільних викликів, командної праці, комунікації, щоб краще зрозуміти себе, країну і світ, в якому ми живемо. Навчання для студентів є безкоштовним — кожен, хто успішно пройде відбір, здобуває грант, що покриває проживання, харчування, експедиції, страхування здоров'я тощо.

Місія організації - вплинути на глибинні соціальні процеси в українському суспільстві шляхом формування генерації молодих людей, які беруть відповідальність за нашу націю та мають необхідні для цього здібності.

Цінності:

- Будь вільним! (свобода)
- Будь справжнім! (щирість)
- Будь другом! (взаємодопомога)
- Будь мудрим! (постійне навчання)
- Будь творчим! (креативність)
- Будь! (ідентичність)
- Бо ми – Україна! (національна ідея)

УАЛ спрямовує свою діяльність на молодих українців віком від 14 до 25 років, оскільки саме ця вікова група є найбільш готовою до особистісної

трансформації та може здійснювати подальший вплив на зміну українського суспільства в довгостроковій перспективі через особисте лідерство.

Відмінність УАЛ від інших громадських організацій:

1. УАЛ відрізняє мета діяльності: вплинути на глибинні суспільні процеси, тобто запустити імпульс глибоких позитивних змін в Україні, а не лише “навчити”, “пояснити”, “просвітити”.
2. УАЛ відрізняє метод, який організація використовує:
 - Унікальна система цінностей, що є основою короткострокових та довгострокової програм розвитку лідерства;
 - Унікальна методологія, заснована на «Геномі лідера» та стаціонарному форматі роботи зі студентами;
 - Глибинне командне менторство (для студентів довгострокової формаційної програми)
 - Формування ідентичності лідера (для студентів довгострокової формаційної програми).

В результаті своєї діяльності ГО формує молодих лідерів – агентів змін, які стають каталізаторами трансформацій в українському суспільстві.

Українська академія лідерства (УАЛ) була створена за зразком ізраїльської «мехіни», програми підготовки молодих лідерів, започаткованої в цій країні більше 20 років тому [30]. Ізраїльські академії лідерства мали в своїй основі 600-річний досвід англійських освітніх програм Оксфорду і Кембриджу та готували нове покоління лідерів, котрі були готові служити своїй країні. Ізраїльські мехіни виявилися як успішними, так і популярними, і зрештою перетворилися в мережу з 60 академій по всій країні.

Успіх і популярність ізраїльських мехін надихнув пана Ереза Ешеля, одного з їх засновників, на вивчення ідеї відкриття таких академій в інших країнах.

У травні 2014 р. Борис Ложкін, відомий український підприємець, під час своєї поїздки до Ізраїлю зустрівся з паном Ешелєм. Пана Ложкіна вразив патріотизм та відданість ізраїльських громадян, і йому стало цікаво, що ж стало

запорукою побудови такої успішної нації. Пан Ешель познайомив пана Ложкіна з концепцією академій лідерства, і кілька місяців потому він відвідав Київ, щоб оцінити можливість запуску подібної програми в Україні. За підтримки пана Ложкіна пан Ешель презентував проект академій лідерства групі українських візіонерів та волонтерів, у тому числі пані Наталі Попович, засновниці PRP Group та радниці пана Ложкіна.

У листопаді 2014 року пані Попович організувала конференцію з питань лідерства та запросила пана Ешеля в якості спікера. Серед багатьох присутніх на конференції був пан Роман Тичківський, керівник програми економічного лідерства у фонді Western NIS Enterprise (WNISEF). Його надихнув ізраїльський досвід побудови сучасної держави через неформальну освіту з раннього дитинства до похилого віку. Протягом наступних кількох місяців пан Тичківський та пан Ешель визначали найкращі шляхи реалізації цієї успішної моделі в Україні. Отець Андрій Зелінський долучився до цих дискусій та запропонував методи адаптації цієї програми молодіжного лідерства для України.

Невдовзі пан Ешель та пан Тичківський представили ізраїльську концепцію лідерства пані Ярославі Джонсон, президенту та головному виконавчому директору фонду WNISEF, та пані Олені Кошарній, головному виконавчому директору компанії Horizon Capital та виконавчому віцепрезиденту WNISEF, котрі розглядали її як потенційний орієнтир для програми економічного лідерства WNISEF. Перш ніж отримати схвалення Ради директорів щодо фінансування, у квітні 2015 р. пані Джонсон та пані Кошарна провели комплексну перевірку від імені WNISEF та відвідали дев'ять ізраїльських академій лідерства. У травні 2015 р. на засіданні Ради директорів WNISEF пані Джонсон повідомила про подорож до Ізраїлю та комплексну перевірку, описавши переваги, які Україна отримає від цього інноваційного проекту. Рада директорів WNISEF, котра на той момент вже понад 20 років займалася інвестиціями в Україну, за власною ініціативою одноголосно підтримала

рішення про створення Української академії лідерства та виділила 4 млн. доларів США на першу подібну академію у Києві.

За цим слідували три місяці кропіткої роботи. Команда WNISEF з шести чоловік під керівництвом пана Тичківського почала процес адаптації концепції ізраїльської мехіни до українського навчального середовища України, проводячи зустрічі з науковцями, активістами, членами дорадчого комітету, членами парламенту та представниками Міністерства освіти і науки України. Команда WNISEF прийняла рішення про назву Української академії лідерства, створила її логотип та під керівництвом отця Зелінського спільно розробила навчальний план УАЛ за участю українських вчених та науковців.

Було докладено багато зусиль для адаптації цієї моделі до українських реалій – з подальшою розробкою навчальної програми для України, підбором об'єктів, залученням викладачів, відбором студентів та наставників та залученням фінансування. Розуміючи, що фінансові зобов'язання для запуску такої програми будуть значними, пані Джонсон та пані Кошарна продовжили попередню перевірку доцільності створення таких академій лідерства в Україні шляхом оцінки підтримки цієї ініціативи серед українських громадських діячів. Пан Ложкін став амбасадором концепції академій лідерства в українській діловій спільноті.

Пан Ешель та очільник команди WNISEF пан Тичківський у супроводі декількох студентів ізраїльської мехіни та інших добровольців відвідували кращі навчальні заклади України та проводили співбесіди з майбутніми студентами. Вони надихали їх, виголошуючи девіз Української академії лідерства: «Творимо себе – творимо Україну! Кожне завтра розпочинається уже сьогодні». Позиція Української академії лідерства полягає в тому, що довгострокові трансформаційні зміни в суспільстві починаються з молоді. Щоденна напружена робота та рішучість можуть поступово трансформувати Україну в нову державу, і УАЛ сподівається відкрити двері новому поколінню в кожному українському регіоні. Презентація академії закінчувалася заохоченням «приєднуватися і разом творити багате та безпечне майбутнє України. Ми – це Україна!».

Після цього національного туру найкращими школами України 240 учнів подали заявку на вступ. Після додаткового відбору було обрано 39 студентів для першого набору УАЛ. Фонд WNISEF відповідав за оренду та ремонт придатного приміщення у передмісті Києва – в Пущі-Водиці, а також за підготовку довідкових матеріалів для майбутніх студентів та їх батьків, проведення співбесід з абітурієнтами та підбір викладачів. Завдяки роботі команди WNISEF перший навчальний рік для 39 студентів Української академії лідерства розпочався всього через три місяці після схвалення цієї ініціативи Радою директорів WNISEF – у вересні 2015 року.

Перший рік Української академії лідерства був надзвичайно успішним, і це послугувало аргументом для Ради директорів WNISEF продовжувати спонсорську підтримку закладу. Навесні 2016 року Рада директорів WNISEF схвалила виділення коштів для розширення Української академії лідерства з подальшим відкриттям кампусів у Львові, Полтаві, Харкові та Миколаєві в ході другого навчального року. Ця ініціатива фінансується Радою директорів і понині.

Протягом перших трьох років свого існування програмою Української академії лідерства зацікавилися яскраві представники української спільноти, котрі внесли свій щедрий внесок в її успіх, забезпечивши особисте сприяння та підтримку. Серед них були: Святослав Вакарчук, єпископ Борис Гудзак, отець Зелінський, Оксана Руда, Ярослав Грицак, Віталій Сич, Іван Малкович, Віктор Зотов, Валентина Зотова, Наталія Попович, Оксана Семенюк, Ярослав Руцишин, Владислав Троїцький та інші.

Отець Зелінський відвідував кожен академічний кампус частіше, ніж інші запрошені лектори, надихаючи студентів своїми презентаціями про ціннісно-орієнтоване лідерство та основи політології – і це разом з тим, що він і так доклав надзвичайних зусиль для адаптації української моделі в Україні.

Пан Борис Ложкін, заручившись значною підтримкою місцевої влади та мера Харкова, ініціював та організував переобладнання харківського дитячого

садочку у нове приміщення харківської УАЛ, забезпечивши Академію приміщенням, за яке вперше не треба було сплачувати оренду.

Пан Віктор і пані Ірина Іванчик та «Астарта-Київ» фінансували полтавський кампус УАЛ та різноманітні студентські ініціативи в кампусах Української академії лідерства.

Студенти мають підвищений інтерес до навчання та громадського визнання переваг Академії в українському суспільстві. Щоб забезпечити стабільну роботу Української академії лідерства на майбутні роки, WNISEF наразі організовує фонд з цільовим капіталом у розмірі 50 млн. доларів США від міжнародних донорів та мобілізує українських донорів для забезпечення поточних витрат на національному рівні. Для забезпечення сталого розвитку цієї важливої ініціативи та максимального фінансування освітніх потреб та господарської діяльності Академії фонд WNISEF докладає зусиль для впровадження моделі, в якій держава та/або донори відповідатимуть за об'єкти Академії.

Рада директорів WNISEF пишається своїм значним внеском у створення УАЛ та щиро радіє досягненням сотень українських студентів, які скористалися цим унікальним освітнім досвідом.

Протягом перших трьох років з дня відкриття Української академії лідерства більше 30 тисяч українських старшокласників відкрито зацікавились участю у цій десятимісячній програмі. Протягом перших трьох років 400 студентів навчались у 5 кампусах у південних, північних, східних, західних та центральних регіонах України, перед цим пройшовши ретельну перевірку та відбір.

Нами було проаналізовано структуру ГО та стадію організаційного розвитку відповідно до класифікації І. Адізеса. Згідно з моніторингом діяльності організації та проведеним ґрунтовним дослідженням було виявлено, що ГО «УАЛ» знаходиться на перехідній стадії між етапами «давай-давай» і «юність» [53]. На цьому етапі зазвичай спостерігається певна криза. Для цієї стадії характерно наступне:

- Організація перевищує операційну спроможність керівника (криза управління, пастка засновника)
- Розфокусованість діяльності, можлива втрата на результатах
- В організацію заходять нові люди
- З'являються процеси, створюється система управління та роботи

За своєю структурою ГО має 7 осередків (Київ, Львів, Полтава, Харків, Миколаїв, Маріуполь, Чернівці) та національний офіс.

У команді національного офісу є наступні підрозділи: департамент особистісного розвитку, департамент суспільного розвитку, комунікаційний департамент, операційно-фінансовий департамент, департамент залучення та розвитку талантів, відділ фандрейзингу та партнерства. На чолі національного офісу та організації загалом стоїть Роман Тичківський.



Рис. 2.1 Структура національного офісу УАЛ станом на вересень 2019р. Складено дизайнером УАЛ.

В осередку зазвичай працює команда з 8 осіб. Осередок УАЛ - це освітній кампус в одному з 7 міст України, де протягом 10 місяців, з вересня по червень, проживають і навчаються 35-40 студентів з різних частин України. Однією з особливостей формаційної програми УАЛ є те, що вона є стаціонарною: студенти переїжджають з рідних для них місць в місто розташування осередку і

протягом 10 місяців проживають, харчуються та навчаються в цьому кампусі. Часто з ними проживають ментори-працівники.

Специфіка роботи ГО “Українська академія лідерства” така, що організація є досить гнучкою: оперативно реагує на виклики та адаптується до нових умов середовища, щоб бути максимально ефективною. Тому щороку внаслідок рефлексій та аналізу діяльності вносяться певні корективи в діяльність. У зв’язку з розробкою нової стратегії організації до 2030 року у вересні 2019 було визначено основні напрямки діяльності та оновлено структуру команд осередків. Зі стратегією організації до 2030 року можна ознайомитися в додатку 1.

Від вересня 2019 року в осередку зазвичай працює команда з 8 осіб: менеджер, заступник менеджера з особистісного розвитку, заступник менеджера з суспільного розвитку, ментор з фізичного розвитку, ментор з комунікацій, ментор з волонтерства, ментор з експедицій та традицій, а також адміністратор. Кожен з них виконує свої функції.

Ментор УАЛ - це рольова модель та наставник для студентів; на 7-10 років старший за них проте з великим професійним та особистим життєвим досвідом. Ментори працюють зі студентами: допомагають їм ставити цілі й досягати їх, підтримують у важкі моменти, дають зворотній зв'язок, мотивують. Ментори є поруч зі студентами в їх формаційному процесі: займаються з ними спортом, слухають лекції, розвиваються; власним прикладом вони надихають студентів вимагати від себе більшого щодня. Кожен ментор має свою ділянку відповідальності: експедиції та традиції, фізичний розвиток та здоровий спосіб життя, комунікації, волонтерство. Ментор має бути компетентним у своєму напрямку, аби бути авторитетом для студентів, а також має бути щирим і відкритим, щоб творити середовище довіри.

Заступник менеджера з особистісного розвитку формує навчально-формаційну програму осередку, займається комунікацією з викладачами та гостями, а також забезпечує якісне наставництво від менторів для студентів.

Заступник менеджера з суспільного розвитку - відповідає за якісний суспільний розвиток студентів та вплив осередку УАЛ на громаду міста через соціальні проекти, волонтерство та інші суспільні ініціативи. Координує систему студентських проектів, розвиває мережу партнерських організацій (бізнес, влада, ГО, медіа).

Адміністратор дбає про комфортний побут осередку: працює з контрагентами і підрядниками для забезпечення безперебійного харчування та комфортного проживання в кампусі; також працює з фінансами осередку, здійснює закупівлі.

Менеджер є керівником осередку. Його основні завдання: бути транслятором філософії та носієм цінностей організації; працювати з командою, бути наставником, організовувати роботу осередку; залучати ресурси, виконувати представницьку функцію, сприяти розвитку осередку.

Нижче на схемі зображено структурні елементи та зв'язки різних позицій в осередку.

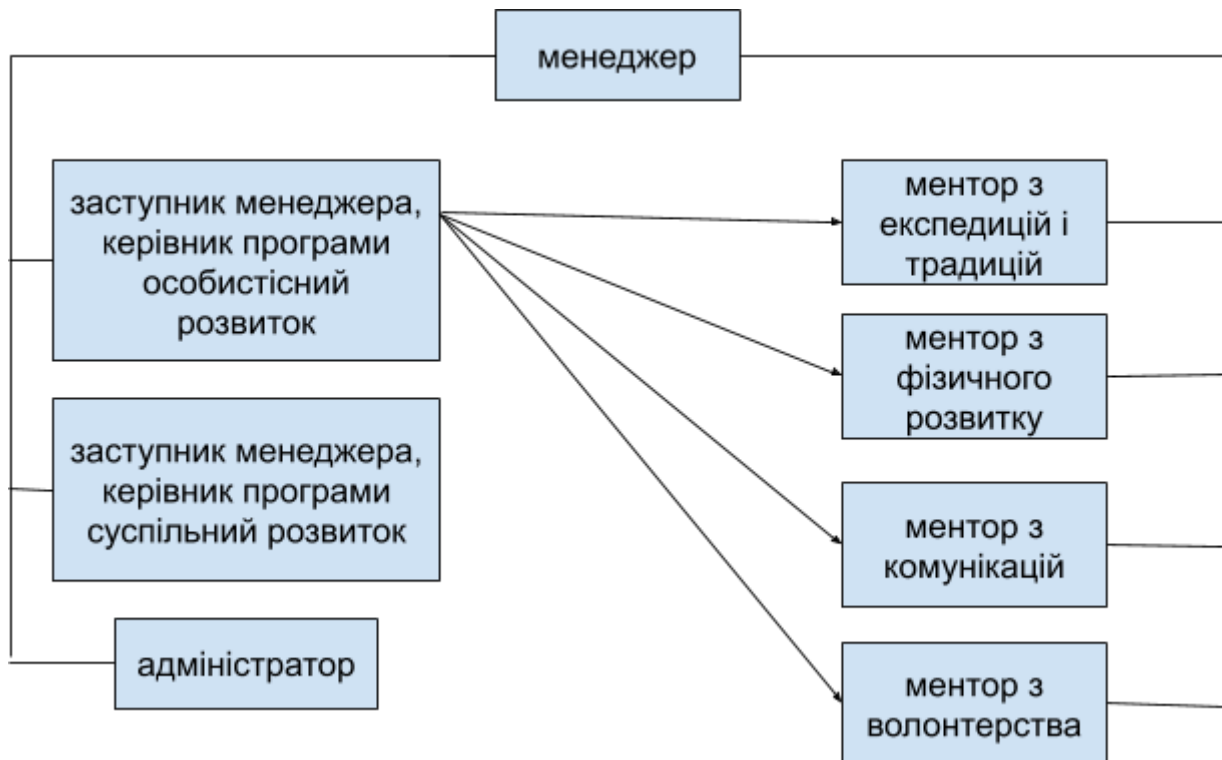


Рис. 2.2. Структура осередку УАЛ станом на вересень 2019 р. Джерело: [складено автором]

Отже, менеджер є керівником осередку, йому підпорядковується уся команда. Він сприяє тому, щоб команда працювала спільно, підсилювала одне

одного. Осередок буде ефективним тільки за умови, коли усі співпрацюють, обмінюються інформацією і доповнюють роботу інших, тому задача менеджера - забезпечити простір і культуру співнотворення.

Заступник менеджера з особистісного розвитку серед іншого дбає про те, щоб студенти отримали якісний менторський супровід, тому він працює з менторським складом, слідкує за їх ефективністю, дає їм настанови і зворотній зв'язок.

Також варто зазначити певну особливість формування команд осередку. Для Академії важлива географічна різноманітність студентів і менторів. Одна з наших цінностей “Бо ми - Україна!” (національна ідентичність та патріотизм), в контексті якої ми виховуємо національну гідність молоді, досліджуємо різні частини країни в експедиціях, є відкритими до представників усіх регіонів, включно з Донеччиною, Луганщиною та Кримом. В одній кімнаті в осередку проживають студенти з Харкова та Франківська, до прикладу, - це є частиною програми, адже проводячи разом 24/7, розвиваючись пліч-о-пліч, молоді люди руйнують попередні стереотипи про представників інших, далеких регіонів і усвідомлюють, що звідки б ми не були, якою б мовою ми не говорили, Україна - це ми. Таким чином, Академія об'єднує країну, працюючи з молоддю. Тому для нас важлива географічна різноманітність. У навчальному році 19-20 в осередку УАЛ Київ, до прикладу, навчаються студенти з 18 різних регіонів.

Так само і для працівників осередку важливо мати в команді географічне розмаїття: мікс досвіду і культур творить гарну площадку для розвитку студентів. У навчальному році 19-20 в команді УАЛ Київ працюють люди родом з Полтавщини, Криму, Тернопільщини, Запорізької області, Львівщини, Луганщини та Чернігівщини.

Часто у зв'язку з працевлаштуванням в УАЛ працівник змінює місто свого постійного проживання: він переїжджає в місто, де функціонує осередок. Наприклад, авторка даної роботи у 2017 році переїхала з Києва до Миколаєва для роботи в миколаївському осередку УАЛ. Організація надає працівнику безкоштовне житло та триразове харчування на базі осередку УАЛ. Це накладає

певну специфіку на умови роботи для працівника: він у буквальному сенсі живе на роботі.

ГО «Українська академія лідерства» затверджує кошторис на рік, який включає кошториси усіх осередків, національних подій та витрати на адміністративне управління організацією. Оперативний моніторинг кошторису виконує фінансовий директор. Кожен осередок у співпраці з фінансовим директором здійснює моніторинг кошторису та витрат.

“Кожна мрія потребує ресурсу”, - зазначає співзасновник та член Наглядової ради УАЛ, священник Української Греко-Католицької Церкви, військовий капелан, викладач Українського католицького університету отець Андрій Зелінський [43]. Амбітна мрія Української академії лідерства про Україну нової якості потребує значного ресурсу, тому дана ГО постійно перебуває у пошуці нових надходжень та партнерств. Цілі та амбіції організації часом перевищують її фінансову спроможність. На початку існування організації 100% коштів було забезпечено фондом Western NIS Enterprise [35], так тривало перші 2 роки. Далі фонд почав щороку зменшувати свій бюджет на УАЛ, однак кількість осередків продовжувала рости, тому стало критично необхідно залучати кошти з інших джерел. Спочатку залученням коштів займався винятково керівник Роман Тичківський та працівники фонду. Згодом стало очевидно, що організації потрібно залучити фандрейзерів на місцях. У 2018 році з'явилася нова посада в кожному осередку - заступник менеджера з проектів та партнерств, який відповідає за локальний фандрейзинг. У 2019 році постала гостра потреба у створенні окремого відділу розвитку та залучення коштів на рівні національного офісу, який складався би з 3 осіб. У зв'язку з цим було реструктуровано національний офіс, однак станом на кінець 2019 р. цьому відділу все ще бракує працівників.

ГО часом має фінансові виклики, на фандрейзинг витрачається значна кількість зусиль. Бракує прописаної стратегії з залучення ресурсів та конкретного плану з відповідальними за її впровадження. Водночас можна побачити, що організація станом на 2019 рік має диверсифіковані надходження:

WNISEF, РАСТ, Кабінет Міністрів, Міністерство молоді, культури та спорту, окремі внески від бізнес-партнерів, фінансування органами місцевого самоврядування (Миколаїв, Львів, Чернівці) тощо. Кошти на реалізацію діяльності надходять від більше ніж 5 стейкхолдерів. Згідно зі стратегією ГО, до 2025 року організація планує вийти на рівень, коли надходження від жодного донора не перевищують 30%, що забезпечує сталість організації. До того ж зараз ведеться робота над створенням ендаумент фонду [27] закордоном, який генеруватиме сталий відсоток фінансування щорічно на підтримку діяльності організації.

Загалом організація веде планування своїх витрат та надходжень. Моніторить оперативні витрати по діяльності та працює над диверсифікацію надходжень шляхом співпраці з більшою кількістю партнерів. Необхідно залучити до команди національного офісу нових фахівців, які б забезпечили якісний розвиток ГО з точки зору фінансової сталості, партнерств та ресурсів.

2.2. Результати опитування працівників УАЛ як основа для формування рекомендацій щодо управління командою осередку.

У червні 2019 року було проведено дослідження-опитування працівників осередків та національного офісу УАЛ, у якому взяло участь 56 осіб. Опитувальник був у форматі анонімної онлайн гугл-форми і містив 30 запитань, два з яких стосуються осередку та посади працівника, а решта - корпоративної культури, роботи в команді, відносин з керівником, рівня залучення працівника в діяльність УАЛ. Працівник мав оцінити кожне твердження від 1 до 5, де 1 - "абсолютно ні" і 5 - "точно так". Детально ознайомитися з питаннями можна переглянувши додаток 2. Зведені результати опитування наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Результати опитування працівників УАЛ у червні 2019 р.

№	Запитання	середній бал УАЛ	середня оцінка УАЛ Київ
1	Я отримую корисний та конструктивний зворотній зв'язок від свого керівника.	3,7	3,7

2	Я отримую зворотній зв'язок, який допомагає покращити мою роботу	3,8	3,8
3	Я маю можливість брати участь у процесі постановки цілей організації	3,7	3,6
4	Я отримую похвалу та визнання, коли добре роблю свою роботу	3,6	3,6
5	В УАЛ панує атмосфера цінності роботи в команді та взаємодії	3,7	3,7
6	Я розумію, як моя робота впливає на глобальні цілі організації	4,5	4,5
7	Я чітко усвідомлюю місію і візію УАЛ	4,6	4,6
8	Моя робота є важливою для досягнення місії організації	4,6	4,6
9	Коли я добре роблю свою роботу я отримую внутрішнє відчуття задоволення	4,7	4,7
10	Я отримую справедливу винагороду за роботу, яку я роблю	4,1	4,0
11	Я задоволений/-а соціальним пакетом, який дає УАЛ	4,6	4,5
12	В УАЛ заохочують міжособистісну комунікацію	4,1	4,1
13	Мені легко знайти інформацію, яку я потребую	4,0	3,7
14	Я чітко усвідомлюю можливості зростання/розвитку в УАЛ	3,7	4,0
15	Я отримую необхідні знання для того, щоб добре робити свою роботу	3,9	4,0
16	Мій керівник зацікавлений у моєму зростанні в УАЛ	4,0	4,0
17	Я можу задовольнити свої професійні та особисті амбіції	3,9	3,9
18	Моя робота не спричиняє нерозумного стресу у житті	3,3	3,3
19	УАЛ підтримує баланс робота - особисте життя	3,1	3,1
20	Мій керівник ставиться до усіх членів команди справедливо	4,0	4,0
21	Рішення стосовно розвитку/просування не роблять на основі визначення улюбленців	4,3	4,2
22	Мій керівник є прикладом лідерства	3,9	3,9
23	Мій керівник завжди вислуховує, що я говорю	4,2	4,2

24	УАЛ поважає свою команду	4,0	4,0
25	Мій керівник цінує внесок, який я роблю, у спільну роботу	4,2	4,2
26	Мої колеги дбають про мене	4,4	4,3
27	УАЛ має високі стандарти роботи	4,0	4,0
28	Мені комфортно висловлювати свою думку в колективі	4,1	3,9

Складено за даними: [власна розробка ГО УАЛ]

Як бачимо, одинадцять питань з-поміж двадцяти восьми мають оцінку меншу за 4 бали. Відповідно, саме ці питання є найбільш болючими в організації і потребують опрацювання та вирішення. Усі ці питання прямо або опосередковано стосуються взаємодії з безпосереднім керівником працівника. Це ще раз підкреслює актуальність даної роботи та необхідність розробки моделі управління командою для майбутніх керівників осередків. Також варто зазначити, що у семи з дев'яти випадків, коли середня оцінка усіх працівників УАЛ та команди київського осередку не співпадає, оцінка УАЛ Київ є нижчою за оцінки працівників інших осередків та департаментів. Це вказує на гостроту окреслених викликів у даному осередку. Тому саме на основі київського осередку ми тестуємо наші рекомендації.

Також, департамент із залучення та розвитку талантів УАЛ у жовтні 2019 року на основі exit interview [54] (бесіди з працівниками, що звільняються) виокремив 4 основних групи причин, чому працівники йдуть з організації. У контексті нашого дослідження варто звернути увагу на такі дані. Перша і друга група причин для звільнення стосується відчуття знецінення, браку визнання та відсутності вдячності за ініціативу чи якісно виконану роботу працівника. Третя стосується недосконалої внутрішньої комунікації та планування. І четверта - це емоційне виснаження через нестабільний графік роботи, відсутність дозвілля та відпочинку. Детально ознайомитися з висновками можна переглянувши додаток 3.

Усі зазначені причини прямо чи опосередковано стосуються взаємодії з керівником працівника. Тож ці дані слугують ще одним підтвердженням

актуальності обраної теми дослідження та потенційної практичної цінності даної роботи для громадської організації “Українська академія лідерства”

2.3 Аналіз досвіду роботи з командою УАЛ Київ: основні виклики.

Перш за все, варто зазначити, що від серпня 2019 року київський осередок очолює авторка даної роботи, цим зумовлений підвищений інтерес і практична зацікавленість у даному дослідженні: для глибинного аналізу ситуації по роботі з командою, на основі якого можна розробляти рекомендації на майбутнє та впроваджувати їх з новою командою.

Осередок УАЛ Київ є найстаршим з усіх 7 осередків УАЛ. Він був заснований у 2015 році та в перший рік діяльності УАЛ був єдиним осередком, де проходила програма [52]. Перші 4 роки він розташовувався у Пущі-Водиці, у північно-західній частині Києва, в межах Оболонського району. Відстань від локації осередку до центру Києва складала понад 18 кілометрів, що ускладнювало логістику та взаємодію з громадою столиці.

У 2019-2020 навчальному році осередок відзначає свою п'яту річницю. Цей рік є особливим з огляду на зміну місця розташування осередку: від вересня 2019 р. осередок знаходиться за адресою м. Київ, вул. Молодогвардійська, 32 та орендує частину готелю Royal Congress Hotel. Ця локація є доступнішою по ціні оренди, а також зручнішою з точки зору взаємодії з киянами у рамках студентських соціальних проектів та ініціатив. Але повернімося до історії розвитку осередку. В перший рік діяльності організації (2015-2016 рр.) в осередку працювала команда з 7 осіб: менеджер, 4 ментори та адміністратор. У другий рік діяльності осередку його очолив новий керівник, а також корінно змінилася команда. Важливо зазначити, що склад команди УАЛ Київ щороку змінювався через ряд причин, деякі з них ми попередньо описували у пункті 2.2.

Станом на 2017-2018 навчальний рік структура осередку була така: менеджер, адміністратор, ментор з проектів та партнерства, ментор з інтелектуального розвитку, ментор з волонтерства, ментор з комунікацій, ментор з експедицій.

Для детального аналізу менеджменту та роботи команди ми обрали 2018-2019 рік. Тоді керівництво вирішило внести певні зміни, тож станом на 2018-2019 навчальний рік структура осередку була такою:

- менеджер, станом на вересень 2018 року мав 2 роки досвіду на позиції керівника київського осередку;
- заступник менеджера з проєктів і партнерства, доєднався у листопаді 2018, до того часу позиція була вакантна;
- заступник менеджера з адміністративної роботи, чотири роки досвіду на посаді адміністратора УАЛ Київ;
- ментор з інтелектуального розвитку, доєднався у серпні 2018 року;
- ментор з волонтерства та експедицій, доєднався у серпні 2018 року;
- ментор з комунікацій та емоційного розвитку, доєднався у березні 2018 року як ментор з комунікацій у команду миколаївського осередку, а від серпня 2018 року перейшов на аналогічну посаду в київський осередок, звільнився у квітні 2019 року; йому на зміну у травні 2019 року прийшов новий ментор;
- ментор з фізичного розвитку, два роки досвіду в УАЛ на позиціях ментора з волонтерства та ментора з інтелектуального розвитку в миколаївському осередку.

Дана команда протягом року роботи мала внутрішні конфлікти, виклики з груповою динамікою, не досягла усіх поставлених цілей щодо роботи зі студентами, по залученню ресурсів та по роботі з громадою. Під час навчального року один член команди звільнився з УАЛ, по завершенню року звільнився ще один; двоє перейшли працювати в національний офіс.

З метою дослідити особливості та ключові виклики менеджменту цієї команди ми провели 5 інтерв'ю з усіма менторами команди. Метою проведення цих інтерв'ю було виокремити основні виклики роботи команди УАЛ Київ 18-19 відповідно до зворотнього зв'язку працівників. Детально ознайомитися з відповідями можна у додатку 4.

Після аналізу проведених інтерв'ю можна зробити висновок: основна причина усіх викликів команди - неефективний менеджмент, який можна описати за такими ознаками:

- брак системності та чітко організованого і зрозумілого робочого процесу. Працівники зокрема зазначають про незбалансований робочий графік; відсутність планування, цілепокладання та візуалізації планів; відсутність регулярних спільних робочих нарад; відсутність командних рефлексій та аналізу проробленої роботи.
- брак процесу узгодження політик і процедур. Було незрозуміло, де чия зона відповідальності, у кого які цілі та завдання; не було проговорено, як члени команди взаємодіють між собою, як діють у кризових ситуаціях, як ставляться до неоднозначних питань (до прикладу, порушення правил УАЛ студентами); не було напрацьовано єдиний понятійно-категоріальний апарат, не були проговорені і прописані внутрішні домовленості, політики та процедури, які би допомогли команді бути на одній сторінці.
- менеджер не виконував функцію фасилітатора конфліктів та лідера під час криз в осередку. Ментори відзначають, що їм бракувало менеджера в моменти кризи (спалах хвороби серед студентів, порушення правил тощо), який би розставив крапки над "і", вніс ясність, чітко доніс основні меседжі та сформував план дій. Також від керівника бракувало ініціативи фасилітації конфліктних ситуацій в команді, роботи над внутрішньо командною динамікою, щоб знижувати напругу та створювати простір для екологічного проговорення емоцій та запитів один до одного.
- відсутність системи адаптації нових членів команди для скорочення розриву між "досвідченими" і "новачками". Оскільки УАЛ є унікальною навчальною програмою і новітньою організацією, то адаптація в цій організації потребує багато уваги і зусиль. Задача менеджера - скеровувати нових членів команди, пояснювати дійсність, транслювати філософію організації, регулярно давати їм зворотній зв'язок.

- недостатня активність керівника осередку, у продовження попереднього пункту, у доведенні філософії, місії та візії ГО для команди. Гублячись у рутині, конфліктах і викликах, ментори забували про вищу мету, цінності та глибину формаційного процесу в УАЛ. На третій рік роботи менеджер емоційно вигорів, йому бракувало визнання та уваги з боку керівника ГО, він втратив особисту мотивацію та ціль, тож за таких умов він не міг якісно надихати та мотивувати інших членів команди, повертати їх з рутини до глибин, транслювати філософію, бути наставником.
- відсутність корпоративної культури, в основі якої довіра та цінність кожного; менторам було важко без страху говорити про те, що вони втомлені; роботі заважали брехня, критика, крики, перебивання, неекологічні оцінки тощо; не було бажання проявляти ініціативу і пропонувати нові ідеї, бо бракувало простору для помилок і довіри, а також мотивації і визнання; не було системного зворотнього зв'язку.

Отже, у другому розділі ми застосували ряд інструментів для ґрунтовного дослідження ситуації щодо роботи з командами в ГО “Українська академія лідерства”. По-перше, ми дослідили результати загального анонімного опитування працівників УАЛ про корпоративну культуру, лояльність працівників до ГО та взаємодію з керівником. Ми порівняли результати усіх працівників УАЛ (56 опитаних) із результатами працівників київського осередку УАЛ 2018-2019 навчального року і зрозуміли, що показники останніх часто нижчі за загальні, тобто в ряді випадків проблеми київського осередку стоять гостріше, ніж в інших командах. З цього ж опитування ми зрозуміли, що найбільш болючими для працівників УАЛ є питання, які прямо або опосередковано стосуються взаємодії з їх безпосереднім керівником: брак цілепокладання та зворотного зв'язку, брак усвідомлення працівником можливостей для його розвитку в організації, керівник не завжди є авторитетом чи прикладом лідерства для працівників, не в повній мірі створена культура цінності роботи в команді тощо.

По-друге, ми проаналізували інтерв'ю, які відділ по залученню і розвитку талантів влаштовує після завершення роботи працівників в УАЛ, і визначили, що зазначені причини для звільнення також прямо чи опосередковано є наслідками недосконалої роботи керівника: відчуття знецінення, браку визнання та відсутності вдячності за ініціативу чи якісно виконану роботу працівника; недосконала внутрішня комунікація та планування; емоційне виснаження через нестабільний графік роботи, відсутність дозвілля та відпочинку.

По-третє, завдяки аналізу відповідей менторів команди УАЛ Київ 2018-2019 року ми з'ясували, що одна з основних причин проблем осередку - неефективний менеджмент: команді бракувало системності, узгодження політик та процедур, фасилітації конфліктів та лідерства під час криз, формування сприятливої корпоративної культури та трансляції філософії організації.

З метою вирішення окреслених вище проблем, ми розробили ряд рекомендацій для менеджерів осередків УАЛ по роботі з командою, із яким можна ознайомитися у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ОСЕРЕДКУ ГО “УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ЛІДЕРСТВА” НА ПРИКЛАДІ УАЛ КИЇВ

3.1 Методичні рекомендації управління командою для менеджерів осередків УАЛ

Після проведеного у другому розділі дослідження стає зрозуміло, що менеджер - системотворчий елемент в осередку. Його ефективна робота з управління командою - ключовий фактор успіху осередку. Йому необхідно бути присутнім в осередку та спрямовувати значну частину зусиль на роботу з командою. Що саме потрібно робити керівнику, аби мати якісну взаємодію з працівниками осередку - опишемо у рекомендаціях у цьому розділі.

В організації “УАЛ” менеджер має виконувати 3 ключові функції:

- бути транслятором філософії УАЛ та носієм цінностей, виконувати представницьку функцію;
- працювати з командою, щоб забезпечити якісну роботу осередку та досягнення цілей;
- налагоджувати партнерства, щоб залучити ресурси для розвитку осередку.



Рис. 3.1 Функції менеджера осередку УАЛ. Джерело: [складено автором].

У даній роботі ми досліджуємо саме взаємодію керівника осередку з командою. Тут можна умовно поділити роботу з командою на 2 частини: до початку навчального року в УАЛ і протягом навчального року.

До початку навчального року менеджер має забезпечити наступне:

- знайомство;
- прояснення мети, окреслення візії;
- формування корпоративної культури, системи роботи, узгодження політик.

Протягом навчального року менеджер забезпечує і підтримує:

- розвиток корпоративної культури;
- фасилітацію конфліктів і криз;
- розвиток членів команди (+ адаптація нових працівників);
- підтримка мотивації через філософію УАЛ.

Тепер пропонуємо вам покрокову інструкцію з поясненнями про те, які вправи та техніки радимо застосовувати менеджерам осередків для якісного забезпечення вищезазначеного. Розпочнемо з переліку речей, які потрібно налагодити у розрізі роботи з командою до початку навчального року, тобто у серпні.

Це важливо зробити наперед, до того як у вересні почнеться насичена програма та приїдуть студенти, щоб відкрити навчальний рік впевненими та підготовленими і спрямувати максимум енергії та зусиль на програму і студентів, а не на внутрішні непорозуміння та невпорядкований хаос.

1. Знайомство

Як ми описували у другому розділі, щороку в УАЛ змінюється склад команд осередків. Це відбувається через природній рух кадрів, а також для появи в команді “свіжого погляду”. Крім того, специфіка роботи в УАЛ полягає в тому, що команда осередку разом проживає досить непересічний досвід: сходження на гору Петрос, спільне проживання у досить невибагливих умовах під час експедицій, фізичні випробування протягом вишколів, емоційні рефлексії та обговорення, робота “допізна” тощо. Це все сприяє формуванню довіри, міцного

емоційного зв'язку та близькості, які є значно глибшою ніж в інших організаціях. Тому важливо перед початком цієї захоплюючої мандрівки під назвою “навчальний рік в УАЛ” усім як слід пізнати один одного та роззнайомитися.

Також варто зазначити, що більшість пропонованих рекомендацій підібрані саме для команд УАЛ, де працівники розуміють та приймають принципи і техніки неформальної освіти, докладають зусиль для формування простору довіри один між одним і готові до глибоких внутрішніх рефлексій та трансформацій.

Важливо також зазначити, що для максимальної ефективності усі рекомендації потрібно виконувати у повному складі команди, коли всі збираються разом та є повністю включеними в процес: не відволікаються на телефони, робочі питання та зовнішні подразники.

Отже, для знайомства пропонуємо таку техніку: кожен член команди малює автопортрет, а також зображує у довільному форматі відповіді на такі питання:

- коли у мене день народження;
- звідки я родом і серцем;
- до УАЛу я займався/ -лася розвитком...;
- у вільний час я люблю...;
- мої суперсили/ зони розвитку;
- цікавий/ не очевидний факт про мене.

Перед початком будь-якої справи важливо пояснювати людям, з якою метою ми це робимо; варто пояснити, що ми маємо на увазі під рядом понять, наприклад “зона розвитку”, “звідки я серцем” тощо; також після оголошення завдання необхідно перепитати, чи команді все зрозуміло і за потреби пояснити детальніше, навести приклад відповіді. За механкою це виглядає так: менеджер роздає кожному члену команди листки та ручки/ маркери, пояснює завдання, дає перелік питань.

Наведений вище перелік питань є опціональним, його можна змінювати відповідно до контексту. Також можна застосовувати інші методики для

знайомства: розповісти про себе, поки горить сірник; описати своє життя шістьма словами і пояснити, чому обрав/-ла саме ці слова тощо.

Перед початком роботи у продовження знайомства важливо також дати один одному відповіді на питання:

1. Який аспект нашої цілі вам резонує більше за все? - це допоможе зрозуміти мотивацію члена команди працювати в УАЛ.
2. Який ваш талант має місце найбільшої реалізації тут? Покликання - це коли твоя велика радість зустрічається з великою потребою світу, формує більшу лояльність, виводить на новий рівень усвідомлення.

Помічними на цьому етапі можуть стати різноманітні тестові методики: тест Белбіна [5] допоможе з'ясувати які в кого ролі в команді, тест “16 personalities” [16] визначить психологічний тип людини. Також для кращого розуміння одне одного пропонуємо поділитися особистими та професійними цілями на рік.

Важливо бути присутніми на маніфестах-презентаціях одне одного перед студентами (менеджеру потрібно фіксувати основні моменти звітти).

Команді варто проговорити, що на цьому етапі процес нашого знайомства та розуміння один одного лише починається, зараз ми тільки закладаємо підвалини для цього, але протягом року будемо глибше і глибше пізнавати один одного.

2. Прояснення мети, окреслення візії.

Робота в УАЛ є досить виснажливою. Те, що тримає людей в цій організації попри велике навантаження - це висока мета, яка їх об'єднує: творення України нової якості; вплив на глибинні соціальні процеси у країні шляхом виховання нової генерації молодих людей, які готові брати на себе відповідальність за свою державу і мають необхідні для цього здібності.

Працівники ГО “Українська академія лідерства” у своїй роботі керуються цілою системою філософії, частинами якої є функції лідера, цінності, геном лідера, тематичні модулі. Уся комунікація зі студентами ведеться через призму

цієї філософії, тому усі члени команди мають розуміти і впевнено транслювати основні ідеї та ключові сенси.

Задача менеджера - забезпечити це розуміння і бути головним транслятором філософії, особливо у час, коли студенти і працівники погрузли в рутині щоденних завдань і буденності. Якщо у команді є нові члени, для них варто окремо детально окреслити найважливіші складові філософії.

Перед початком року рекомендуємо зробити тематичну командну сесію, де менеджер з командою ґрунтовно обговорить такі питання:

- місія, візія та цінності УАЛ;
- функції лідера;
- тематичні модулі в програмі, виміри ідентичності лідера;
- геном.

На цьому етапі також важливо дати новій команді розуміння стратегічних задач осередку, до чого ми йдемо, чого хочемо досягти.

3. Формування корпоративної культури

Невід'ємною складовою менеджменту команд є організаційна культура. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Корпоративна культура - це про підходи до роботи. Це про те, як ми працюємо, взаємодіємо, досягаємо цілей. Джерело формування корпоративної культури - керівник. Тому ще до початку навчального року радимо проговорити з командою важливі для вас речі.

Рекомендуємо розпочати з декларування вашого ставлення до колег: зазначте, що ви сприймаєте членів вашої команди як творчих, вартих довіри дорослих людей, здатних приймати серйозні рішення і нести відповідальність. Вони роблять помилки, як і всі. Вони готові використати свій потенціал для розвитку організації. Наше ставлення формує нашу поведінку.

Ф. Лалу, дослідник бірюзових організацій, зазначає, що задача менеджера - щоб усі працівники були ефективні та щасливі. Без щастя немає ефективності [4].

Рекомендуємо впроваджувати в команді культуру рефлексій і довіри. Регулярна рефлексія - усвідомлення та аналіз прожитого досвіду - це один з механізмів лідерства, якому ми вчимо студентів УАЛ. Ментори та вся команда осередку - це наставники та рольові моделі для студентів, які вчаться орієнтуючись на приклад команди. Тому варто виховувати у команді навичку до особистої та спільної рефлексії. Це формує довіру та близькість. Команді важливо домовитись, що члени команди висловлюють свої запити, діляться почуттями та думками один до одного напрому, а не за спину; конфлікти обговорюються і вирішуються.

Наступне на чому ми радимо наголосити менеджеру - культура аналізу і планування. Зверніть увагу команди на те, що без аналізу неможливий розвиток, а без планування неможлива ефективність. Проговоріть, як на практиці це буде впроваджуватися: буде аналіз вашої спільної роботи щомісяця, спільний аналіз великих проектів та елементів програми (вишколи, експедиції), а також - піврічний та розгорнутий річний аналіз усієї діяльності команди. Поясніть команді, що регулярний обрахунок показників полегшить вам роботу наприкінці року, коли треба буде збирати звітність, порахувати ефективність. Також проміжний аналіз допомагає усвідомлювати вплив та бачити конкретні вимірювані результати роботи осередку.

Ще одна річ, яку радимо впроваджувати в осередку - культура регулярного відкритого екологічного зворотнього зв'язку. Розкажіть команді, що таке зворотній зв'язок та навіщо він потрібен.

Рекомендуємо розповісти команді про техніку “сендвічу”: даючи зворотній зв'язок, спочатку варто зазначити позитивне твердження про роботу працівника (що вдалося, що варто відзначити), потім негативне (що потребує покращення, які є запити до роботи працівника) і завершити знову на позитивному твердженні (за що варто подякувати). Наголосіть також на тому,

що зворотній зв'язок корисний тоді, коли він конкретний, тому важливо наводити приклади як позитивної так і негативної поведінки, згадувати конкретні ситуації взаємодії з людиною для того, аби вона чітко зрозуміла, що треба виправити, а що варто продовжити робити.

Зверніть увагу працівників на те, що це не лише задача керівника, але і можливість, яку може використовувати кожен, - допомагати своїм колегам ставати краще через проговорення своїх вражень та думок від його роботи.

Зазвичай, в УАЛ на всіх рівнях є горизонтальна модель та демократичний стиль управління. Підкресліть, що ви як менеджер готові чути і сприймати зворотній зв'язок від своїх підлеглих.

Говорячи про корпоративну культуру, варто розповісти команді про такий інструмент, який називається Team Canvas.

У контексті корпоративної культури команди важливо дати один одному відповідь на питання про цінності: що для мене важливо? без дотримання яких цінностей я не буду працювати? Тут пропонуємо кожному члену команди зазначити свої особисті цінності, а потім виокремити спільні цінності команди.

Також для формування простору довіри та кращого розуміння один одного варто кожному оголосити про свої потреби та очікування від команди. Є техніка, яка називається “інструкція на холодильник” [9], де людина зазначає, як із нею поводитися для максимально ефективною та комфортною взаємодії. До прикладу, людина може зазначити, що краще робити, коли вона засмучена: підійти і обійняти чи навпаки дати спокій і не чіпати.

4. Системи роботи, узгодження політик.

Важливо перед початком року зафіксувати чітко розподіл ролей і функцій в команді, аби кожен розумів свою зону відповідальності. Для цього перед початком року менеджер:

а) проводить індивідуальні бесіди з кожним членом команди, на яких допомагає працівнику визначити його/-ї мотивацію, з'ясувати незрозумілі моменти, що стосуються трудового договору чи переліку обов'язків працівника,

визначає з ним його/ -її сильні і слабкі сторони, особисті та професійні цілі тощо. Пропонуємо такий перелік питань для першої бесіди:

1. З чим ти хотів би/ -ла би пов'язати життя? Чим тобі подобається займатися? Що хочеш спробувати у плані діяльності?
2. Як довго бачиш себе в УАЛ? Як бачиш свій розвиток в УАЛ?
3. Очікування від цього року і позиції: що хочеш прокачати, де хочеш вирости? Які твої топ-3 фокуси на цей рік?
4. Які твої якості допоможуть тобі виконати задумане, реалізувати фокуси?
5. У чому потрібна підтримка? Яких навичок тобі бракує?
6. Що з переліку твоїх обов'язків тобі незрозуміло? Які пункти здаються тобі найбільш складними чи не подобаються?
7. Як я бачу цю позицію і ключові завдання - *керівник дає настанови, орієнтує в ключових моментах*
8. Механіка нашої взаємодії: які є запити до мене? На що варто звертати увагу?

б) проводить спільну командну сесію, де кожен описує свої функції, завдання та зону відповідальності в команді. На цьому етапі менеджер за потреби розподіляє між членами команди непроговорені, не зазначені ніким завдання чи ділянки роботи. Це відбувається для того, щоб під час навчального року виникало менше питань про те, хто що має робити.

Потрібно окреслити для команди систему роботи та особливості робочої взаємодії і комунікації.

а) проговорити всім робочий час. В УАЛі важко достеменно визначити робочі години, оскільки є чергування, експедиції та відрядження, коли людина працює більше, ніж 8 годин на добу. Однак важливо зафіксувати робочі години з 10:00 до 19:00, до прикладу. Важливо проговорити наперед схему роботи під час чергувань менторів: тоді вони проводять в осередку добу, починають чергування з руханки о 7 ранку, перебувають протягом дня на всій навчальній програмі аж до вечора, коли здійснюють вечірній безпековий обхід осередку о 23:00 і залишаються на ніч. Також варто зазначити про потребу поза

чергуваннями бути в осередку, аби бачити формацію студентів, перебувати в спільному комунікаційному просторі, аби проводити індивідуальні бесіди зі студентами. Принагідно, обговоріть те, як виглядатиме ваш спільний робочий простір, які зони важливі для вашої менторської, як будуть розташовані столи, де буде куточок відпочинку тощо. Фізичний простір впливає на ментальний простір.

б) проговорити важливість регулярних спільних збірок команди. Пропонуємо визначити наступний механізм збірок команди: нарада на початку тижня для обговорення динаміки студентів і нарада наприкінці тижня для організаційних питань та обговорення програми та задач на наступний тиждень. Можливо, на початку року команді знадобляться додаткові короткі зустрічі для оперативного обговорення статусу справ - їх можна влаштовувати щодня під час обіду. Варто наголосити на тому, що спільні збірки команди - пріоритет, на них мають бути присутні усі, щоб синхронізувати справи. Тут принагідно можна зазначити про необхідність "протоколів" збірок - письмової фіксації основних домовленостей і збереженню цих файлів для спільного доступу. Також рекомендуємо менеджеру окремі щотижневі наради з кожним із його заступників - зафіксуйте конкретний день тижня і час у розкладі для цього.

в) зазначте, про важливість щомісячних командних сесій. Це дводенні виїзні наради усієї команди для глибинної рефлексії місяця, планування наступного, для роботи над командною взаємодією і спільного дозвілля. Це доречно проводити протягом днів самоврядування студентів. Також попередьте членів команди про індивідуальні бесіди менеджера з кожним працівником раз на півтора місяці.

Кілька рекомендацій, що стосуються збірок. По-перше, радимо експериментувати і креативити з підходами до нарад, аби вони не набридали. Є кілька способів:

- починати збірки з хвилини тиші, які дозволять кожному сфокусуватися і налаштуватися на тему обговорення;

- починати збірки з так званого “кола відчуттів”, аби на початку проговорити емоційний фон, аби це не відволікало від теми обговорення;
- починати збірки з хвилини вдячності, аби налаштуватися на позитивний лад;
- починати з “кола особистих новин”, аби зрозуміти, чим живуть співробітники, що відбувається у них поза роботою;

По-друге, радимо наприкінці будь-якої наради показувати команді конкретні результати зустрічі, аби кожен усвідомив, куди ми інвестували час і навіщо. Також менеджер може запровадити у своїй команді періодичні обговорення цікавих тем, що сприятимуть розвитку членів команди. Існує, до прикладу, формат “мудрого вівторка”, коли член спільноти за бажанням ділиться цікавою новою інформацією з іншими та ініціює обговорення.

г) поясніть команді, як працювати з системою спільних документів: яка структура і логіка їх впорядкування, чому важливо мати спільне сховище даних.

г) домовтеся про ефективну систему комунікації: що надсилати на пошту, а що в командний чат; яким месенджером ви користуватиметесь; чи доречно використовувати голосові повідомлення; до якої години можна писати в чат тощо. Зазначте, що якісна і системна комунікація - основа командної ефективності. Обов'язково поговоріть про систему комунікації у критичних випадках: у разі кризи, до прикладу, необхідно терміново повідомити менеджера телефонним дзвінком, аби він оперативно зреагував і у свою чергу повідомив колег з національного офісу. Переконайтеся, що команда має спільне трактування правил УАЛ для студентів (заборона паління, вживання алкоголю та наркотичних речовин, статевих стосунків) і розуміння порядку дій у випадку порушення правил студентами. Проговоріть причини для виключення студента з програми УАЛ.

Тепер перейдемо до частини, яку менеджерам необхідно забезпечити *протягом* навчального року:

5. Розвиток корпоративної культури.

Менеджеру необхідно підтримувати сформовану культуру в команді, поглиблювати простір довіри, створювати сприятливі умови для розвитку кожного. Потрібно періодично нагадувати членам команди про домовленості на початку року, а також варто вчасно реагувати на ситуації, коли хтось із команди порушує норми корпоративної культури. Радимо впровадити політику “Критикуєш? Пропонуй!”, щоб члени команди відчували поле для творчості та могли без страху бути засудженим запропонувати нову нестандартну ідею. Також важливо особливо при делегуванні завдань членам вашої команди дати їм відчуття безпечного простору для помилок. Продовжуйте заохочувати колег ділитися тим, що їх хвилює в їхній роботі. Формуванню довіри сприятиме спільне проведення емоційних вечорів.

На одній із командних збірок радимо для поглиблення розуміння між членами команди виконати вправу “big talk” [13]. Це список цікавих питань, на які колеги можуть відповісти по черзі, щоб ділитися непересічними думками. Серед запитань є наступні: “Розкажи про свій найяскравіший спогад з дитинства” або “Який момент свого життя ти хотів би/ -ла би прожити заново і чому?” тощо.

Також радимо проводити в команді рефлексії-обговорення, тематичні до модулів: під час модулю “лідер” поговорити про страхи, під час модулю “воїн” - про командну взаємодію, “дослідник” - про те, як вирватись з рутини і шукати подив, “мандрівник” - про ресурси та джерела його відновлення.

Для моніторингу корпоративної культури в організації доречними будуть відповіді керівника або менеджера на такі питання:

1. Чи відчувають співробітники в моїй компанії «зарядженість» на виконання завдань?
2. Чи проявляють співробітники незалежність думок та поведінки під час виконання завдань?
3. Чи є у співробітників впевненість, що вони будуть почуті і їх ідеї отримають підтримку?
4. Чи ведуться розмови за спинами колег в моїй компанії?
5. Чи багата на події діяльність моєї компанії?

6. Чи часто в моїй компанії чутні жарти і легка іронія?
7. Чи дозволено в моїй компанії висловлювати різні точки зору?
8. Чи великий рівень емоційної напруги в моїй компанії?
9. Чи є у співробітників моєї компанії відчуття, що вони можуть прийняти і здійснити сміливе рішення, навіть якщо позитивний результат неочевидний?
10. Чи мають час співробітники в моїй компанії для розгляду альтернативних варіантів?

6. Фасилітація конфліктів і криз.

Лідерство проявляється у критичній ситуації. Найкращі і найгірші сторони особистості бачимо у найскладніших життєвих ситуаціях. Керівник осередку має бути тим, хто за умов невизначеності розставить усі крапки над “і”, чітко прокомунікує стан справ і план дій, внесе ясність і додасть спокій. Важливо також протягом року допомагати команді “спустити пар”, зняти емоційну напругу - організувати проговорення емоцій та можливих конфліктних ситуацій у команді. При цьому потрібно ці обговорення якісно фасилітувати, аби це не переходило межі і приводило до результату. Часом постає необхідність залучати фахівців - психотерапевта - для таких бесід.

Раз на місяць рекомендуємо проводити командні сесії. Це дводенні виїзні наради усієї команди для глибинної рефлексії місяця, планування наступного, для роботи над командною взаємодією і спільного дозвілля. Це доречно проводити протягом днів самоврядування студентів. Пропонуємо у цей час проводити внутрішні сесії зворотного зв'язку у форматі “сендвічу”, про який ми згадували раніше. Також протягом року можна провести вправу-обговорення тригерів кожного: потрібно, аби кожен подумав і письмово зафіксував перелік своїх тригерів, тобто речей/ моделей поведінки/ ситуацій, які викликають у людини злість або агресію.

7. Розвиток членів команди (+ адаптація нових працівників).

Керівник повинен створити у членів його команди відчуття і можливість для розвитку кожного. Гарний інструмент для досягнення цієї цілі - проведення

регулярних індивідуальних бесід із кожним членом команди (раз на 6 тижнів). Під час цих розмов керівник допомагає працівнику оцінити свою роботу за певний період; дає зворотній зв'язок, який забезпечує визнання і похвалу за успіхи для підтримки мотивації, а також - окреслює конкретні зони розвитку; консультує щодо викликів; скеровує у правильному напрямку, допомагає ставити цілі і аналізує прогрес.

Скрипт питань для другої індивідуальної бесіди:

1. З якими викликами ти стикаєшся? Як плануєш їх долати?
2. Що тобі вдається добре?
3. Що потребує більшої уваги?
4. Як оцінюєш свою роботу за перший місяць за шкалою від 1 до 10?
Як плануєш підвищувати бал?
5. На скільки відсотків ти використовуєш свій потенціал на цій роботі?
Чому? Як можеш посилити?
6. Який твій план особистісного розвитку на цей навчальний рік?
7. Чи пам'ятаєш свої 3 фокуси на рік? Чи є прогрес?
8. Зворотній зв'язок від керівника
9. Зворотній зв'язок керівнику

За схожим алгоритмом будуватиметься і скрипт третьої, підсумкової бесіди за результатами першого семестру. Важливо, що до неї додається також збірний зворотній зв'язок від усіх членів команди, де відзначаються зони розвитку та компетенції працівника та рекомендації про те, що команда радить працівнику припинити робити, що продовжити, а що почати.

Адаптація нових працівників, які прийшли в команду протягом року - задача не з легких. Зазначимо тільки, що їм потрібно вдвічі більше уваги ніж іншим членам команди.

8. Підтримка мотивації через філософію УАЛ.

Радимо керівнику забезпечити прочитання 4 модульних книг усіма працівниками команди. Кожен модуль варто проводити внутрішнє обговорення ключових сенсів. Делегувати членам команди бесіди зі студентами про складові

філософії УАЛ і давати після них фідбек працівникам. У складні моменти під час важких виснажливих проектів повертати групу від рутини до високої мети, нагадувати навіщо ми це робимо і надихати власним прикладом. Рекомендуємо сформулювати спільні цілі та місію команди у шаблоні Team Canvas і розмістити її у менторській як маніфест команди.

Для зручності ми оформили всі завдання менеджера УАЛ щодо роботи з командою у своєрідний хронологічний помісячний чек-ліст:

Серпень:

- знайомство членів команди між собою;
- ознайомлення з Team Canvas, сесія про корпоративну культуру;
- аналіз попереднього року в УАЛ:
 - 3 перемоги або найкращі практики моєї попередньої команди;
 - 3 помилки або невдалі практики моєї попередньої команди;
 - мої особисті 3 перемоги за минулий навчальний рік;
 - мої особисті 3 помилки за минулий навчальний рік.
- акумуляція і опрацювання попереднього досвіду і даних від колег, які були на цій посаді минулого року;
- сесія про філософію УАЛ;
- індивідуальні бесіди з кожним працівником;
- планування вересня.

Вересень:

- бути присутніми на маніфестах (представлення перед студентами) одне одного;
- облаштування спільного робочого простору (місце для збірок, відпочинковий куточок);
- друк КРІ осередку в менторській (позначати виконання, забезпечувати досягнення результатів);
- організаційні техніки (Team Canvas, розклад, фокуси, дошки завдань, бази даних);
- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця.

Жовтень

- поговорити з командою про їх страхи (основні сенси з вишкілу “Володар мух”)
- індивідуальна бесіда з кожним членом команди;
- командна сесія;
- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця.

Листопад

- проговорити основні сенси модулю “Воїн”;
- повісити дошку перемог членів команди в менторській;
- повісити фотографії команди і визначних моментів осередку за перший модуль в менторській;
- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця.

Грудень

- підсумкові індивідуальні бесіди з кожним членом команди;
- командна сесія;
- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця

Січень

- креативне проговорення сенсів модулю “Дослідник”;
- створити і обговорити план роботи на 2 семестр;
- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця.

Лютий

- обговорення: як члени команди вириваються з рутини? (модуль “Дослідник”)
- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця.

Березень

- індивідуальні бесіди з кожним членом команди;
- командна сесія;
- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця.

Квітень

- обговорення модулю “Мандрівник”, сенси з Алхіміка;

- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця.

Травень

- підбиття підсумків місяця, огляд нового місяця;
- командна сесія;

Червень

- провести підсумкові індивідуальні бесіди з усіма членами команди;
- підбиття підсумків місяця і року для осередку.

Звертаємо увагу на те, що у процесі реалізації рекомендацій можливий опір команди організаційним змінам. Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- стратегія залучення до участі. Робітники, які беруть участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- стратегія сприяння. Завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Отже, на основі досліджень, описаних у другому розділі, ми створили рекомендації з управління командою для керівників осередків УАЛ. Для зручності ми оформили їх у хронологічний чекліст, де помісячно описали необхідні кроки для побудови ефективної команди. Підсумовуючи, робота з командою може бути поділена на завдання, які треба виконати до початку навчального року (знайомство, формування корпоративної культури, узгодження процедур і політик, окреслення візії) і протягом року (підтримка культури, фасилітація конфліктів, розвиток працівників, підтримка мотивації через філософію УАЛ).

3.2 Особливості впровадження розроблених рекомендацій на прикладі УАЛ Київ

Авторка даної роботи, перебуваючи на позиції менеджерки осередку УАЛ Київ від вересня 2019 року, ініціювала перші зустрічі з новою командою ще у серпні, до початку програми УАЛ (як і написано в рекомендаціях). З командою було проведено 3 робочі зустрічі у серпні, які проходили поза осередком.

Насамперед команді було повідомлено, що їх чекає на першій зустрічі і було дано кілька завдань на домашню підготовку. Зокрема потрібно було письмово прописати для себе аналіз минулого року в УАЛ відповідно до схеми, зазначеної у рекомендаціях вище. На першій зустрічі було проговорено основи корпоративної культури, ключову роль у якій займає комунікація. Було пояснено, що таке “протокол” зустріч і навіщо команді письмово фіксувати домовленості на збірках.

Далі було ініційовано коротку сесію “Коло відчуттів”, де кожен мав змогу по черзі висловитися про свій емоційний стан, нещодавні новини тощо. При цьому було зазначено, для чого важлива регулярна рефлексія внутрішня і командна: це один з генів геному лідерства, це формує довіру, сприяє формуванню культури, коли члени команди діляться почуттями чи думками

напряму, а не за спину колег. Наприкінці менеджерка зауважила, що має демократичний стиль управління і відповідно є відкритою до зворотнього зв'язку, ініціативи від колег, пропозицій чи коментарів. Зауважила, що команда виховуватиме в собі культуру зворотного зв'язку і пояснила, що це дуже корисний інструмент для розвитку та удосконалення.

Після цього було проведено сесію-знайомство відповідно до рекомендацій. Під час того, як колеги презентували себе, нотувалися основні моменти, щоб згодом була можливість до них повернутися. Важливо наперед проговорити колегам, особливо, якщо команда складається більше ніж з 5 осіб, про ліміт часу на відповідь. При втіленні рекомендацій цього не було зроблено, тому ця вправа затягнулася і почала бути неефективною.

Після цього було заплановано перейти до аналізу року, однак за браком часу це відклали на наступну зустріч. Далі менеджерка швидко презентувала команді інструмент Team Canvas і розповіла, що протягом року команда буде працювати над її заповненням і що до нового року ми завершимо роботу над нею.

Після цього усі члени команди дали відповідь на 2 питання про мотивацію та реалізацію (див. у рекомендаціях вище) у продовження знайомства і кращого розуміння одне одного.

Було зазначено про план проводити спільну командну сесію щомісяця і про індивідуальні бесіди кожні півтора місяця, було коротко описано доцільність і суть цієї ініціативи.

Наприкінці зустрічі авторка попросила кожного з присутніх визначити для себе з найважливіших висновки після даної зустрічі і поділитися цим з іншими - це інструмент для кращого усвідомлення та рефлексії.

Далі команді визначила дату і час наступної зустрічі і отримала домашнє завдання: пройти тести Белбіна [5] та тест на визначення психотипу "16 особистостей" [66]; подумати і зафіксувати особисті та професійні цілі кожного на цей навчальний рік; зібрати та пропрацювати попередній досвід колег на цій позиції минулого року.

Другу зустріч почали з “кола новин”, пояснивши, що в УАЛ важливо розвиватися, ставати щодня кращими через нові усвідомлення, знання або новий досвід. Круто ділитися найцікавішими здобутками з командою. Далі було визначено людину, яка буде письмово нотувати усі важливі моменти збірки, а також людину, яка буде слідкувати за часом відповідей. Члени команди по черзі презентували результати своїх тестів і обговорили їх.

Потім перейшли до аналізу минулого року (6 питань з рекомендацій вище), принагідно пояснивши про важливість регулярного аналізу діяльності та командної рефлексії. Всі свої дії чи ініціативи перший раз керівнику необхідно супроводжувати поясненнями, аби люди розуміли, що ми робимо навіщо і чому саме так, а не інакше. Далі менеджерка запитала про результати збору попереднього досвіду по своєму напрямку кожного з членів команди, а також попросила кожного озвучити свої професійні та особисті цілі на рік. Насамкінець було узгоджено дату наступної зустрічі, а також заплановано графік індивідуальних бесід керівника із кожним членом команди. Завдання до наступної зустрічі були наступними: прописати свої функції, завдання, зони відповідальності чітко і конкретно, аби обговорити це наступного разу; подумати та виписати цінності кожного, дотримання яких важливо в команді; записати потреби та очікування від команди (це та попереднє питання взято з інструменту Team Canvas); було анонсовано, що темою третьої зустрічі стане аналіз середовища осередку для стратегування, дослідження специфіки та особливостей: які виклики і можливості осередку УАЛ Київ, планувалося, що буде проведений SWOT-аналіз. Також було анонсовано, що ми на наступній збірці обговоримо плани на вересень: фокуси, цілі, програму, оперативні завдання в осередку. Наприкінці було запропоновано поділитися враженнями про перші дві зустрічі. Важливо зауважити, що після цього деякі члени команди висловили коментарі про те, що бачать доцільність і користь подібних зустрічей до початку року, адже завдяки цьому в Карпатах у поході команді вже буде легше. Також була висловлена думка про те, що не варто триматися за руки під час “кола відчуттів”, оскільки це збоку нагадує секту. Коментарі було враховано.

Перед третьою зустріччю стало зрозуміло, що запланований об'єм роботи перевищує ліміти часу, тому прибрала з плану стратегування і аналіз середовища, відклавши його на майбутнє. Додатковою причиною для цього послугувало також те, що на той час у команді бракувало заступника менеджера з суспільного розвитку: аналіз середовища - частина його зони відповідальності. Тож на третій крайній збірці команди перед початком року команда обговорювала переважно оперативні завдання, плани на вересень, похід у Карпати. Також була проведена сесія по філософії УАЛ, де члени команди обговорили такі питання, як: а) місія та цінності, виміри ідентичності лідера; б) функції лідера та геном; в) правила УАЛ і схема виключення студентів. Це було потрібно для синхронізації команди та цілісності розуміння. Наприкінці команда визначила основні 3 фокуси вересня, було визначено, що команда робитиме це щомісяця для ефективної діяльності.

Фактично було втілено усі рекомендації на серпень та вересень. Члени даної команди відзначали, що запропоновані менеджеркою ініціативи позитивно вплинули на їх ефективність. Спілкуючись із колегами з інших осередків, вони відзначали, що не відчують такої розгубленості та хаосу перед початком навчального року як деякі їхні колеги інших команд.

Рекомендації на жовтень були втілені в практичній роботі не повністю: не провели командну сесію за браком часу. Наприкінці жовтня команду покинула нова менторка через ряд особистих причин сімейного характеру, що вплинуло на загальну динаміку команди, розподіл навантаження тощо. Водночас менеджерка провела індивідуальні бесіди з кожним членом команди, що допомогло працівникам на ранній стадії попередити конфлікти, отримати зворотній зв'язок та підтримку від керівника. Усі члени команди позитивно відгукувалися на ці бесіди та відзначали їх користь.

У листопаді сесію для студентів про основні ідеї модулю "Воїн" готувала та презентувала уся команда, що допомогло працівникам краще зануритися у філософію, відчути свою включеність та відповідальність. Було надруковано та повішено в менторській фото команді за перші 2 місяці - це сприяло лояльності

працівників до команди. “Дошка перемог” із рекомендацій не була реалізована за браком часу. Була проведена дводенна командна сесія, метою якої була інтеграція нового члена команди, покращення розуміння одне одного, сесія зворотнього зв'язку та спільне дозвілля команди. Усі за винятком 1 члена команди відзначили, що після командної сесії відчували зближення, полегшення та покращення командної динаміки.

Щодо грудня, то вдалося втілити все окрім командної сесії. Однак важливо відзначити, що в грудні УАЛ зазвичай має експедицію до Ізраїлю, що є гарним приводом для неформальної комунікації всередині команди. Авторка зауважила, що наприкінці першого семестру все ж важливо організувати хоча б невелику зустріч усієї команди для обговорення підсумків роботи та святкування перемог.

Отже, вищезазначені рекомендації були дуже корисними під час практичної роботи менеджера осередку з командою УАЛ Київ. Деякі з них не були втілені, до прикладу менеджер доклав недостатньо зусиль для адаптації нового члена команди, який доєднався протягом навчального року. Це негативно позначилося на ефективності усієї команди. Та в більшості, рекомендації були втілені системно, була сформована сприятлива корпоративна культура в команді, а працівники відчували довіру і підтримку один до одного, навіть за відсутності одного ментора.

3.3. Аргументація ефективності рекомендацій та очікуваний вплив на ГО

У 2018 році УАЛ отримала трирічний грант на інституційний розвиток від донорської організації РАСТ, у якому однією з п'яти сфер розвитку організаційної спроможності є пункт 4 “Розвиток команди”. І серед запланованих заходів з підвищення організаційної спроможності у цьому напрямку є планові навчальні сесії для розвитку команди.

Таблиця 3.1 План організаційного розвитку УАЛ від РАСТ.

Джерело:[розробка УАЛ та РАСТ]

Ukrainian leadership academy capacity development plan for 2018-2021 for РАСТ		
4. Team Development		
Capacity development challenge	4.2 Need for team development to enable activities scale up	
Actions planned for capacity development	a. develop team learning and development program aligned with ULA strategy goals (educational and activities plan) b. organized systematic team development session and activities for ULA employees	b) Provide grants to fund training for top performing employees in the areas that are needed for organizational development (by external providers) based on performance monitoring
Expected results	ULA Team has sufficient expertise and ability to perform program activities effectively and development plans	Development of internal experts in the areas that are vital for organization and increased performance by ULA employees
Indicators of achieving capacity	1. Conducted educational sessions? employees feedback 2. Increase in internal promotions 3. Decrease in employee turnover 4. Increased employee engagement	1. at least 10 ULA employees complete educational programs in the areas of project management, facilitation, partnerships development, mentoring with the support of grants 2. At least 3 employees become trainers for the team and students
Data sources to verify capacity	-Events reports -Agenda of the meeting -Participant list -Minutes -Updated team development plan -Team feedback questionnaires to evaluate the effectiveness of trainings and follow up on identified opportunities for improvement -Employee engagement survey -Annual students and partners survey	-Internal newsletter-announcements -HR report

Розроблені нами рекомендації лягають в загальну канву розвитку співробітників і зокрема менеджерів УАЛ і становлять практичну цінність для розвитку ГО.

Важливо зазначити, що завдяки втіленій системі заходів для формування команди було досягнуто наступних цілей:

а) була сформована культура відкритого зворотнього зв'язку: працівники наприкінці року на пряму в екологічній формі висловлювали свої запити та побажання щодо взаємодії одне з одним, що для кожного слугувало інструментом для розвитку і формувало чесний та безпечний емоційний клімат в організації;

б) за рахунок якісної організації роботи команди вдалося досягнути базових цілей на перший семестр, ефективно працювати зі студентами, а це - головний показник роботи;

в) навіть за відсутності одного члена команди і за наявності певного додаткового навантаження команда наприкінці семестру відзначила, що ні в кого немає вигорання та непомірної втоми, яка часто є характерною на цій роботі; більше того - троє членів команди почали навчання поза роботою (зокрема, курси англійської, курси з маркетингу та навчання на модульній магістерській програмі) для підвищення своєї кваліфікації. Була створена культура цінності розвитку, де кожен відчуває можливості для самореалізації і може вільно їх використовувати.

г) члени команди відчували підтримку одне одного, могли підстрахувати з чергуваннями, відчували безпечний простір для спроб і помилок; була сформована культура командного аналізу великих проєктів, що допомагало члену команди відповідальному за проєкт якісно відрефлексувати свої досягнення та зони розвитку.

Зворотній зв'язок керівнику осередку від команди наприкінці року свідчив про те, що на 4 бали з 5 можливих керівник осередку сприймається особистим наставником для працівників.

Є обґрунтоване очікування, що втілення розроблених рекомендацій в усіх осередках УАЛ протягом року суттєво позначиться на ефективності команд: сприятиме підвищенню лояльності працівників до керівників та організації загалом, буде помічним для менеджерів (спростить їх роботу щодо розвитку

команди та дасть змогу більше працювати над фандрейзингом та стратегічним розвитком осередку), сприятиме якісному виконанню завдань працівниками, збільшенню ініціативності та відповідальності.

ВИСНОВКИ

У роботі ми дослідили теоретичні засади управління командами фокусуєчись на інструментах, методологіях та критеріях ефективності. Проаналізувавши суть команди та її роль у сучасних організаціях, ми дійшли висновку що команда - це невелика кількість осіб, які поділяють цілі, цінності і спільні підходи до реалізації своєї діяльності; мають взаємодоповнюючі навички; прагнуть досягнення спільної мети; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. А ключовими критеріями ефективності команди вважаємо спільне бачення, культуру довіри та якісно організовані процедури взаємодії.

«Успішною може бути тільки компанія, яка змогла розкрити таланти своїх співробітників» – ця фраза стала сьогодні енциклопедичною, особливо серед тих прогресивних компаній, які перестали вживати термін «людські ресурси», а змінили його на «таланти». Сьогодні керівнику важливо знати про своїх співробітників: про їхні таланти, потенціал і допомагати їм розкривати їх.

У другому розділі було проаналізовано діяльність ГО «Українська академія лідерства», зокрема було досліджено організаційну структуру, викладено історію створення, філософію, особливості роботи осередків. Ми застосували ряд інструментів для ґрунтовного дослідження ситуації щодо роботи з командами в ГО «Українська академія лідерства».

По-перше, ми дослідили результати загального анонімного опитування працівників УАЛ про корпоративну культуру, лояльність працівників до ГО та взаємодію з керівником. Ми порівняли результати усіх працівників УАЛ (56 опитаних) із результатами працівників київського осередку УАЛ 2018-2019 навчального року і зрозуміли, що показники останніх часто нижчі за загальні, тобто в ряді випадків проблеми київського осередку стоять гостріше, ніж в інших командах. З цього ж опитування ми зрозуміли, що найбільш болючими для працівників УАЛ є питання, які прямо або опосередковано стосуються взаємодії з їх безпосереднім керівником: брак цілепокладання та зворотного зв'язку, брак усвідомлення працівником можливостей для його розвитку в організації,

керівник не завжди є авторитетом чи прикладом лідерства для працівників, не в повній мірі створена культура цінності роботи в команді тощо.

По-друге, ми проаналізували інтерв'ю, які відділ по залученню і розвитку талантів влаштовує після завершення роботи працівників в УАЛ, і визначили, що зазначені причини для звільнення також прямо чи опосередковано є наслідками недосконалої роботи керівника: відчуття знецінення, браку визнання та відсутності вдячності за ініціативу чи якісно виконану роботу працівника; недосконала внутрішня комунікація та планування; емоційне виснаження через нестабільний графік роботи, відсутність дозвілля та відпочинку.

По-третє, завдяки аналізу відповідей менторів команди УАЛ Київ ми з'ясували, що одна з основних причин проблем осередку - неефективний менеджмент: команді бракувало системності, узгодження політик та процедур, фасилітації конфліктів та лідерства під час криз, формування сприятливої корпоративної культури та трансляції філософії організації.

З метою вирішення окреслених вище проблем, ми розробили ряд рекомендацій для менеджерів осередків УАЛ по роботі з командою, які детально окреслили у третьому розділі. Для зручності ми оформили їх у хронологічний чекліст, де помісячно описали необхідні кроки для побудови ефективної команди. Підсумовуючи, робота з командою може бути поділена на завдання, які треба виконати до початку навчального року (знайомство, формування корпоративної культури, узгодження процедур і політик, окреслення візії) і протягом року (підтримка культури, фасилітація конфліктів, розвиток працівників, підтримка мотивації через філософію УАЛ). Нами було запропоновано ряд конкретних методик і вправ для налагодження командної взаємодії.

Також у роботі викладено досвід практичного втілення розроблених рекомендацій авторкою даного дослідження від вересня до грудня 2019 року із оновленою командою київського осередку. Принагідно висвітлено зворотній зв'язок від колег стосовно розроблених рекомендацій.

Завдяки втіленню рекомендацій команді вдалося досягти наступних цілей:

- а) була сформована культура відкритого зворотнього зв'язку та безпечний емоційний клімат в організації;
- б) за рахунок якісної організації роботи команді вдалося досягнути базових цілей на перший семестр, ефективно працювати зі студентами, а це - головний показник роботи;
- в) команда наприкінці семестру відзначила, що ні в кого немає вигорання та непомірної втоми, яка часто є характерною на цій роботі; більше того - троє членів команди почали навчання поза роботою для підвищення своєї кваліфікації. Була створена культура цінності розвитку, де кожен відчуває можливості для самореалізації і може вільно їх використовувати;
- г) члени команди відзначали, що відчували безпечний простір для спроб і помилок; була сформована культура командного аналізу діяльності, що допомагало членам команди якісно відрефлексувати свої досягнення та зони розвитку.

Зворотній зв'язок керівнику осередку від команди наприкінці року свідчив про те, що на 4 бали з 5 можливих бали керівник осередку сприймається особистим наставником для працівників.

Є обґрунтоване очікування, що втілення розроблених рекомендацій в усіх осередках УАЛ протягом року суттєво позначиться на ефективності команд: сприятиме підвищенню лояльності працівників до керівників та організації загалом, буде помічним для менеджерів (спростить їх роботу щодо розвитку команди та дасть змогу більше працювати над фандрейзингом та стратегічним розвитком осередку), сприятиме якісному виконанню завдань працівниками, збільшенню ініціативності та відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. - СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. - 224 с.
2. Андрущенко В.П. Організоване суспільство. Проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій і Україні на рубежі століть. Досвід соціально-філософського аналізу. - К.: Генеза, 2006. - 546 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремін Б.Л. Управление персоналом. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Бас А. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компаній майбутнього. - [Електронний ресурс] // <https://nachasi.com/> – Режим доступу до ресурсу: <https://nachasi.com/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/>
5. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. / М.Р. Белбин. Пер.с англ. – М.: НИРРО, 2003. - 232 с.
6. Бояркіна А. О важных “невидимых” вещах — доверии, культуре и ценностях - [Електронний ресурс] // habr.com/ – Режим доступу до ресурсу: <https://habr.com/ru/company/miro/blog/437500/>
7. Бронштейн М. Управление командами для чайников [Текст] / М. Бронштейн. - «Диалектика». - 2004. - 320 с.
8. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 224 с.
9. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров / Манфред Геллерт, Клаус Новак ; пер. с нем. - М.: Вершина, 2006. - 352 с.
10. Дизель Пол-М., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации / Пер. с англ. - М.: Фонд за экономическую грамотность, 2005. - 270 с.
11. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие.– 1996.– №2. – С. 25–39.
12. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса [Текст] / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. -- М.: АРМАДА. - 1998. - 511 с

13. Жуков Ю., Журавлев А., Павлова Е. Технологии командообразования
Издательство: Аспект Пресс, 2008. - 320 с.
14. Зачем организации командообразование // Деловой мир [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10516>.
15. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования.
Современная технология создания команд / Зинкевич-Евстигнеева Т. Д.,
Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. - СПб. : Речь, 2004. - 304 с.
16. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів:
навчальний посібник [Текст] / Л.М. Карамушка. - К.: Фірма «ІНКОС». -
2005.- 366 с.
17. Карташов О. «Пять пороков команды. Притчи о лидерстве» Патрика
Ленсиони - [Электронный ресурс] // <https://kartashev.me/> – Режим доступа
до ресурсу: <https://kartashev.me/five-dysfunctions-of-team/>
18. Ковальова В.І. Управління поведінкою персоналу виробничої організації:
автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2008.
- 19 с.
19. Кові С. “7 звичок надзвичайно ефективних людей” - [Електронний ресурс]
// Вікіпедія. – Режим доступа до ресурсу: <http://bit.ly/2ZXESyW>
20. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают
прорыв, а другие нет. - Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2008. - 320
с.
21. Коломієць А. Аналіз сутності команди в організації та процесу
формування команди [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://conf-cv.at.ua/forum/53-476-1>.
22. Командна робота // Архів статей [Електронний ресурс]. - Режим доступа:
<http://lib.podelise.ru/docs/111/index-254-4.html>.
23. Ладнати один з одним — ключ до ефективної роботи команди.
Дослідження Google - [Електронний ресурс] // <https://mizky.com/> – Режим
доступу до ресурсу: <https://mizky.com/article/321/good-teamwork-be-nice>

- 24.Мамченко І. Аналіз поняття практик командоутворення [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/NIS/2011/tom_3__.pdf#page=330.
- 25.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. - 435 с.
- 26.Назаренко В.В. Підвищення ефективності функціонування промислових підприємств на основі управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук 08.00.04 / НАН України. Ін-т економіки пром-ті. - Донецьк, 2008. - 20 с.
- 27.Найчастіші питання про Ендаумент - [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Асоціації випускників НАУКМА – Режим доступу до ресурсу: http://kmaalumni.org.ua/endowment_faq/
- 28.Організація як функція управління. - [Електронний ресурс] // – Режим доступу до ресурсу: https://www.vuzlib.su/men_1_kneu/4-5.htm
- 29.Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б. М. - М.: Высшая школа, 2002. - 246 с.
- 30.Офіційний сайт Української академії лідерства - [Електронний ресурс] // – Режим доступу до ресурсу: <https://ual.ua/>
- 31.Пекар. В. РАЗНОЦВЕТНЫЕ МИРЫ. Популярное введение в «спиральную динамику» - [Електронний ресурс] // Управление персоналом - Украина – Режим доступу до ресурсу: <http://pekar.in.ua/ColouredWorlds.htm>
- 32.Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева.- М.: ИНФРА-М, 2008. С. 252-256.
- 33.Побудова високорезультативних команд // Архів статей [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://arhiv-statey.pp.ua/index.php?newsid=25791>.
- 34.Пригожин А.И. Когда командообразование не нужно?: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm218.html>.

35. Програма економічного лідерства - [Електронний ресурс] // Офіційний сайт фонду WNISEF – Режим доступу до ресурсу: <https://wnisef.org/uk/economic-leadership/>
36. Пять фактов об эффективной команде: предварительные результаты исследования - [Електронний ресурс] // <https://prohr.rabota.ua/> – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/5-faktov-ob-effektivnoy-komande-predvaritelnyie-rezultaty-issledovaniya/>
37. Романюк Л.М. Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / НАН України. Ін-т економіки пром-ті. - Донецьк, 2008. - 20 с.
38. Сєдашова О. Креативність + взаємодія з іншими: виживуть тільки команди - [Електронний ресурс] // <https://eba.com.ua/> – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/article/kreatyvnist-vzayemodiya-z-inshymy-vyzhyvut-tilky-komandy/>
39. Скібіцька, Л. І. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 360 с.
40. Складність створення ефективної команди (колективу) // Архів статей [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://arhiv-statey.pp.ua/index.php?newsid=25812>.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 416 с.
42. Сухенко Т. Сім стадій командотворення за моделлю Дрекслера-Сібета - [Електронний ресурс] // humantime – Режим доступу до ресурсу: <http://humantime.com.ua/blog/7-stadiy-komandotvorenniya-za-modellyu-drekslera-sibeta?fbclid=IwAR22A7fgooLB9xTx5AWwE7ALSQS5DkSu3B7NknDm2P5NdAcjkoj92r37OD0>
43. Тичківський Р. Бути сильним або слабким – це індивідуальний вибір - [Електронний ресурс] // Українська правда – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/03/8/7173913/>

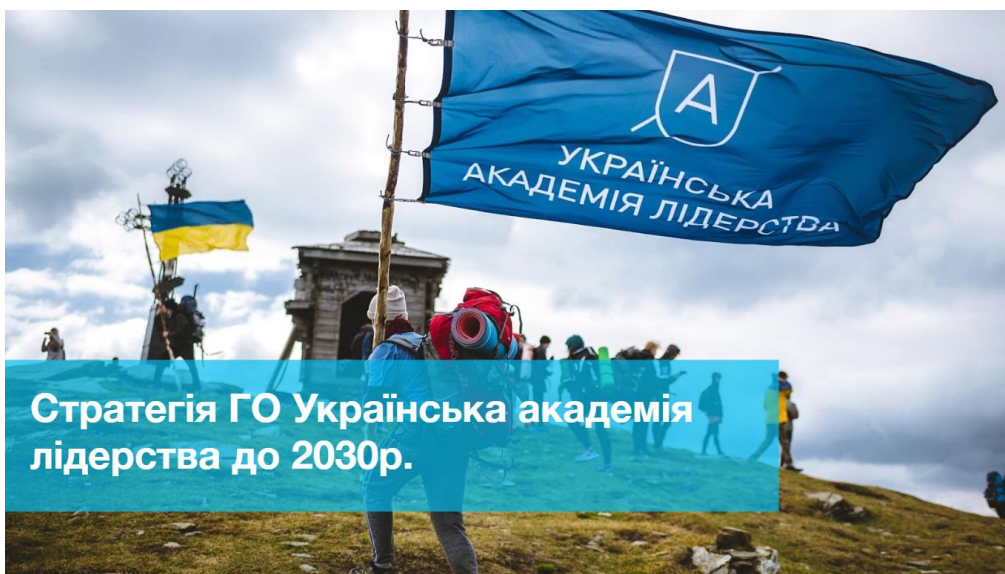
44. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 560 с.
45. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2006. - 328 с.
46. Філь О.А. Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді: Автореф. дис... канд. псих. наук: 19.00.10 / Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. - К., 2006. - 20 с.
47. Филонович С.Р., Кушелевич Е.М. Теория жизненных циклов И. Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. - 1996. - №10. - С. 63-71.
48. Формування ефективних бізнес-команд та управління ними в організації // Актуальні проблеми економіки та управління - 2008. - № 4 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/node/44>.
49. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. - 1997. - №3. - С. 70-75.
50. Хохлова П.Т. Team-building как основа современных персонал- технологий [Текст] / П.Т. Хохлова // Управление персоналом. - 2005. - № 1-2- С. 12.
51. Черпаха Г.С. Продуктно-енвайронментальний підхід до управління командою проекту: Автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.22 / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. - К., 2006. - 20 с.
52. Що таке Українська Академія Лідерства та як стати студентом? - [Електронний ресурс] // <https://medium.com/> - Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/37IS11v>
53. Adizes, I. (1988). Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 361 p.
54. Charley Mendoza. Що таке вихідне інтерв'ю? - [Електронний ресурс] // <https://tutsplus.com/> - Режим доступу до ресурсу: <https://business.tutsplus.com/uk/articles/what-is-an-exit-interview--cms-31108>

55. Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 50(4): 37–46.
56. Heathfield S. M. How to make team building activities successful [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://humanresources.about.com>.
57. Ivanov A. Shaping Culture through Design - [Электронный ресурс] // Team Canvas – Режим доступа до ресурсу: <http://theteamcanvas.com/about/>
58. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization [Электронный ресурс] / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. – 1993. – Режим доступа до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.
59. Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (1979). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, 57(2): 111.
60. Leadership Using The Tuckman Model - [Электронный ресурс] // <https://www.teamtechnology.co.uk/> – Режим доступа до ресурсу: <https://www.teamtechnology.co.uk/tuckman.html>
61. Lewis-McClear K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers [Электронный ресурс] / K. Lewis-McClear, M. Taylor // Paper Presented to the Academy of Management, San Diego – Режим доступа до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.
62. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams [Электронный ресурс] / MIT Information Services and Technology – Режим доступа до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.
63. Sevier, R. (2003). Overcoming internal resistance to change. University Business, 6(7): 23–24
64. Susan Caminiti, «What Team Leaders Need to Know» // Fortynе. - February.- 1995. - P. 93-100 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lib.podelise.ru/docs/111/index-254-4.html>.

65. Understanding Team. What is a Team ? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>
66. 16 personalities: тест на визначення особистості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.16personalities.com/uk>

ДОДАТКИ

Додаток 1. Стратегія УАЛ 2030



Стратегія ГО Українська академія
лідерства до 2030р.

Місія Академії

Вплинути на глибинні соціальні процеси в українському суспільстві шляхом формування генерації молодих людей, які беруть відповідальність за нашу націю та мають необхідні для цього здібності.

Цінності

- Будь вільним! (свобода)
- Будь справжнім! (щирість)
- Будь другом! (взаємодопомога)
- Будь мудрим! (постійне навчання)
- Будь творчим! (креативність)
- Будь! (ідентичність)
- Бо ми – Україна! (національна ідея)

Що таке УАЛ?

Українська академія лідерства (УАЛ) – це програма особистісного та суспільного розвитку на основі цінностей, що працює через мережу Центрів розвитку лідерства та формує агентів змін, які об'єднуються у всеукраїнський лідерський рух задля якісної трансформації українського суспільства.



Цільова аудиторія УАЛ



**Молоді українці
віком 14-25
років**

УАЛ спрямовує свою діяльність на молодих українців віком від 14 до 25 років, оскільки саме ця вікова група є найбільш готовою до особистісної трансформації та зможе здійснювати подальший вплив на зміну українського суспільства в довгостроковій перспективі через особисте лідерство.

Цільова аудиторія УАЛ

Прямий вплив

З-поміж своєї основної цільової аудиторії УАЛ приділяє особливу увагу трьом спеціальним сегментам:

1. Студенти довгострокової формаційної програми УАЛ;
2. Учасники програм та заходів УАЛ;
3. Випускники УАЛ.

Опосередкований вплив

Завдяки роботі з визначеною цільовою аудиторією УАЛ здійснює значний опосередкований вплив на суспільство:

1. Місцеві громади, в яких розташовані Центри розвитку лідерства;
2. Батьків студентів УАЛ;
3. Вчителів.

Стратегічні напрямки діяльності УАЛ

1. **Особистісний розвиток молоді задля формування нового покоління лідерів**
2. **Суспільний розвиток задля якісної трансформації українського суспільства**
3. **Заходи та кампанії із залучення коштів для діяльності УАЛ**

Стратегічні напрямки діяльності УАЛ

1. Особистісний розвиток молоді задля формування нового покоління лідерів:

- a. Довгострокова формаційна програма особистісного розвитку «Українська Академія Лідерства»;
- b. Короткострокові програми та заходи з розвитку лідерства;

2. Суспільний розвиток задля якісної трансформації українського суспільства:

- b. Розвиток мережі Центрів розвитку лідерства;
- c. Формування мереж людей;
- d. Формування проактивного середовища;
- e. Поширення культури волонтерства;

3. Заходи та кампанії із залучення коштів для діяльності УАЛ

- a. на місцевому рівні (місцеві підприємці, місцеве самоврядування, батьки, випускники, громадяни)
- b. на національному (корпоративні партнери, держава)
- c. на міжнародному рівні (інституціональні партнери, діаспора)

Термінологія:

- Студенти УАЛ -> випускники (10міс формаційна програма)
- Агенти змін (3+ дні)
- Учасники заходів (2+ години)
- Учасники мережі (2 засоби контакту, регулярне інформування)
- Центр розвитку лідерства
- Заходи центру розвитку лідерства
- Волонтери

Ключові теми

1. Українська ідентичність
2. Здоровий спосіб життя
3. Національна безпека та оборона
4. Підприємництво
5. Освіта та виховання
6. Державотворення

Відмінність УАЛ від інших громадських організацій

Нас відрізняє мета нашої діяльності: Вплинути на глибинні суспільні процеси, тобто запустити імпульс глибоких позитивних змін в Україні, а не лише “навчити”, “пояснити”, “просвітити”.

Нас відрізняє метод, який ми використовуємо:

- Унікальна система цінностей, що є основою наших короткострокових та довгострокової програм розвитку лідерства;
- Унікальна методологія, заснована на «Геномі лідера» та стаціонарному форматі роботи зі студентами;
- Глибинне командне менторство (для студентів довгострокової формаційної програми)
- Формування ідентичності лідера (для студентів довгострокової формаційної програми).

В результаті нашої діяльності ми формуємо молодих лідерів – агентів змін – які стають каталізаторами трансформацій в українському суспільстві.

Випускник УАЛ

Цінності

Будь вільним!
(свобода)
Будь справжнім!
(щирість)
Будь другом!
(взаємодопомога)
Будь мудрим!
(постійне навчання)
Будь творчим!
(креативність)
Будь!
(ідентичність)
Бо ми – Україна!
(національна ідея)

Ідентичності

Лідер у пошуках вогнища
служить загальному добру,
турбується про спільне благо

Воїн у пошуках перемоги
відданий перемозі, перемога
досягнення команди

Дослідник у пошуках дива
здатен шукати та відкривати нові
світи.

Мандрівник у пошуках скарбу
не припиняє власного руху, не
дозволяє зупинитися країні,
завжди рухається до нових
звершень

Функції

Цілісна особистість
що гармонійно поєднує
невпинний фізичний, емоційний
та інтелектуальний розвиток на
основі цінностей

Митець комунікації
що вмів влучно виразити себе й
ефективно донести до інших
свою думку, запобігаючи
розвитку кризових ситуацій та
долаючи існуючі конфлікти

Агент змін
що забезпечуються
налагодженими ним суспільними
трансформаціями та соціальним
служінням, до яких він мотивує
та на які він надихає власним
прикладом



Механізми

Індивідуальний підхід до розвитку кожного студента «Вимагай від себе більшого»

ФІНАНСИ

1. Встановити граничні витрати на підготовку 1 особи:

- на 1 студента у 2020р. - \$8700, 2025р. - \$7800, 2030р. - \$7000
- на 1 агента змін в межах \$100
- на 1 учасника в межах \$2

1. Забезпечити загальні доходи УАЛ з наступних джерел:

- 40% - власні надходження та надходженні від ендавмент-фонду
- 30% - держава та муніципалітет
- 30% - корпоративні партнери та приватні донори (15% на національному рівні, 15% на регіональному)

3. Сформуванати ендавмент-фонд, що генерує чистий річний дохід не менше 3.5%

- 5млн у 2020 році, \$30млн у 2025 році, \$50млн у 2030 році

КЛІЄНТИ

	2020	2025	2030
Студенти	280	560	1 000
Агенти змін	1400 <small>5 на 1 студента</small>	5 600 <small>10 на 1 студента</small>	10 000 <small>10 на 1 студента</small>
Учасники заходів	4200 <small>15 на 1 студента</small>	22 400 <small>40 на 1 студента</small>	140 000 <small>100 на 1 студента</small>
Мережа	70 000 <small>50 на 1 агента змін</small>	180 000 <small>30 на 1 агента змін</small>	1 000 000 <small>10 на 1 агента змін</small>

Процеси

	2020	2025	2030
Центри р-ку лідерства	8	14	25
К-сть заходів <small>(без прямої участі УАЛ)</small>	140 <small>мін 20 учасників</small>	420 <small>мін 30 учасників</small>	1 000 <small>мін 40 учасників</small>
Учасники заходів	4200 <small>15 на 1 студента</small>	22 400 <small>40 на 1 студента</small>	1400 <small>100 на 1 студента</small>
Волонтери	1050 <small>мін 150 на 1 центр мін 10г / 1 особу на рік</small>	7 000 <small>мін 500 на 1 центр мін 20г / 1 особу на рік</small>	25 000 <small>мін 1000 на 1 центр мін 40г / 1 особу на рік</small>

НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК

1. Забезпечити засвоєння програми (цінностей, ідентичності лідера та механізмів лідерства) для кожного студента на рівні не менше 80%

(три вимірювання протягом програми через проведення центру оцінки)

2. Забезпечити засвоєння цінностей УАЛ для кожного агента змін – учасника короткострокових програм – на рівні не менше 80%

(два вимірювання через глибинне анкетування)

3. Забезпечити обізнаність щодо цінностей та проектів УАЛ для учасників живих заходів на рівні не менше 80%

(два вимірювання через анкетування)

Я отримую похвалу та визнання, коли добре роблю свою роботу *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

В УАЛ панує атмосфера цінності роботи в команді та взаємодії *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Я розумію, як моя робота впливає на глобальні цілі організації *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Я чітко усвідомлюю місію і візію УАЛ *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Моя робота є важливою для досягнення місії організації *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Коли я добре роблю свою роботу я отримую внутрішнє відчуття задоволення *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Я отримую справедливу винагороду за роботу, яку я роблю *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Я задоволений/-а соціальним пакетом, який дає УАЛ *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

В УАЛ заохочують міжособистіну комунікацію *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Мені легко знайти інформацію, яку я потребую *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Я чітко усвідомлюю можливості зростання/розвитку в УАЛ *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Я отримую необхідні знання для того, щоб добре робити свою роботу *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Мій керівник зацікавлений у моєму зростанні в УАЛ *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Я можу задовольнити свої професійні та особисті амбіції *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Моя робота не спричиняє нерозумного стресу у житті *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

УАЛ підтримує баланс робота - особисте життя *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Мій керівник ставиться до усіх членів команди справедливо *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Рішення стосовно розвитку/просування не роблять на основі визначення улюбленців *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Мій керівник є прикладом лідерства *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Мій керівник завжди вислуховує, що я говорю *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

УАЛ поважає свою команду *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Мій керівник цінує внесок, який я роблю, у спільну роботу *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

Мої колеги дбають про мене *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

УАЛ має високі стандарти роботи *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

УАЛ має високі стандарти роботи *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

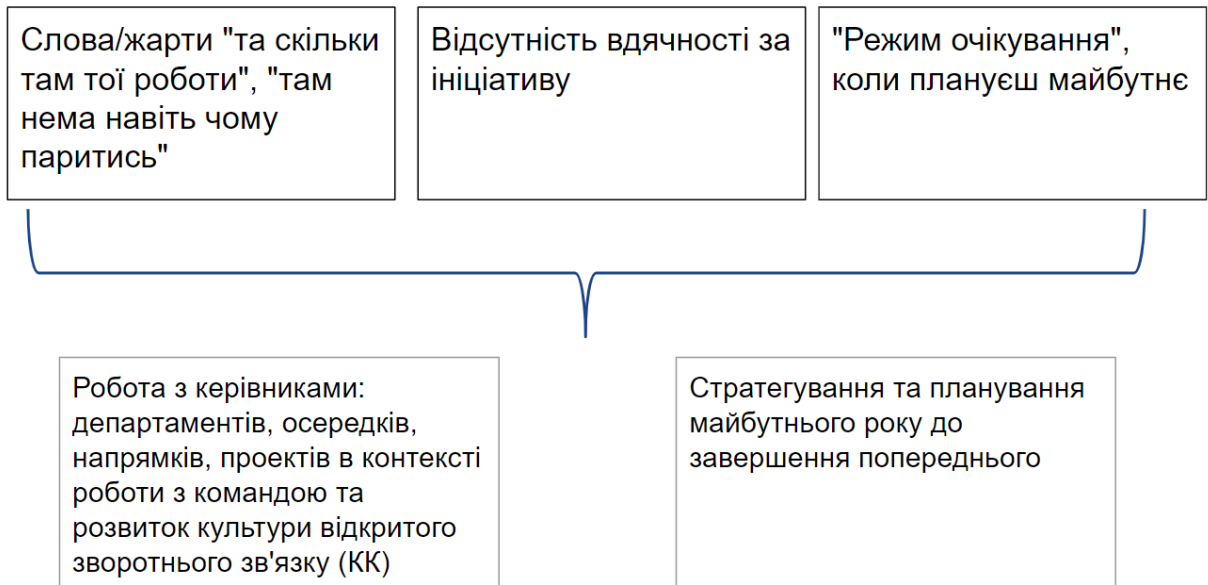
Мені комфортно висловлювати свою думку в колективі *

	1	2	3	4	5	
Точно ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

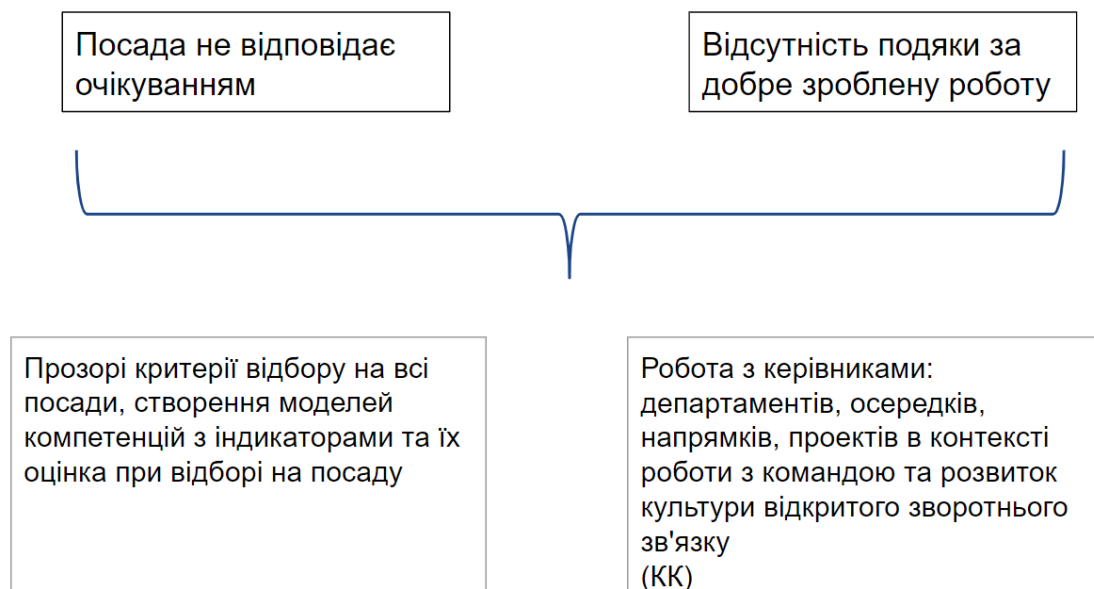
Надіслати

Додаток 3. Висновки exit interview УАП

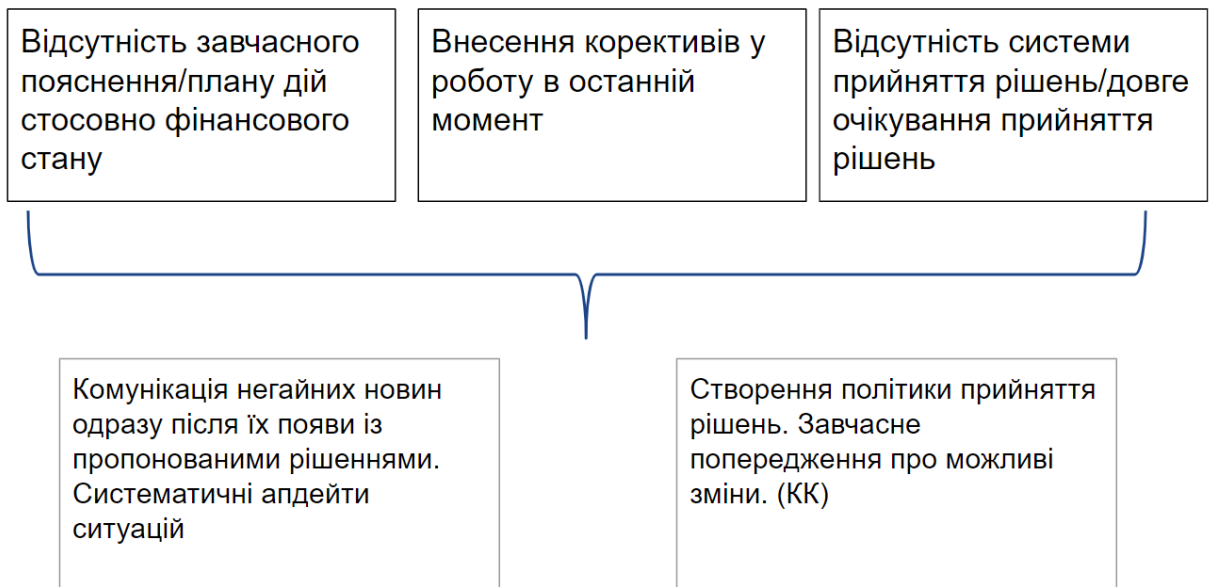
ЗНЕЦІНЕННЯ



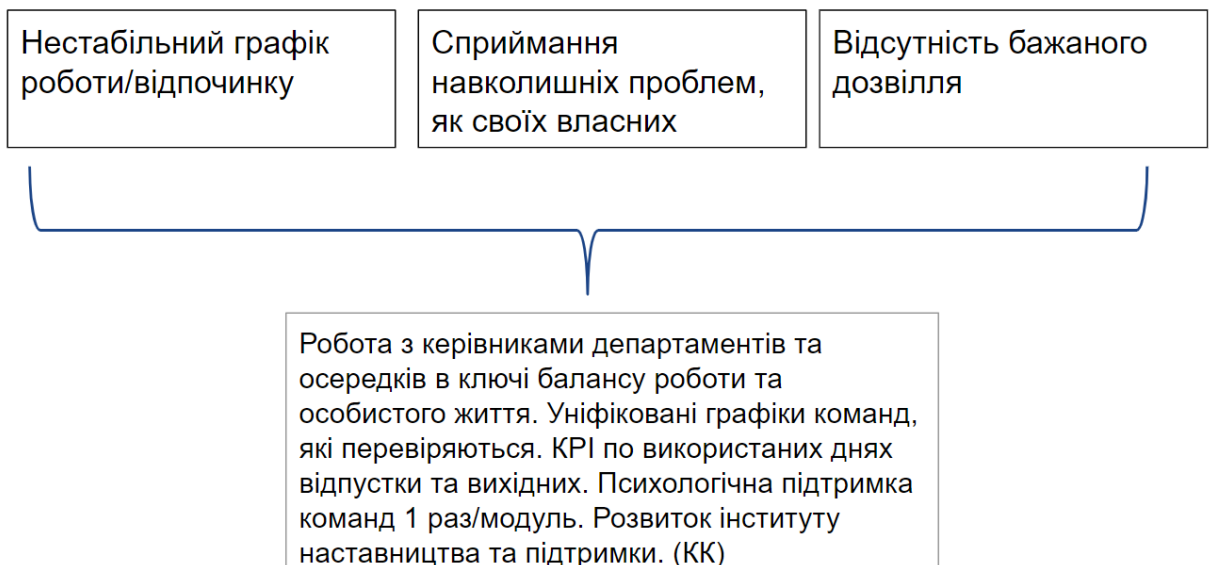
ВИЗНАННЯ



ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ



ЕМОЦІЙНЕ ВИСНАЖЕННЯ



Додаток 4. Основні виклики роботи в команді осередку: зворотній зв'язок працівників

З метою дослідити особливості та ключові виклики менеджменту команди ми провели 5 інтерв'ю з усіма менторами. Ми попросили усіх опитаних виокремити ТОП-5 викликів роботи їхньої команди. Нижче наводимо відповіді:

Ментор 1

1. Бракувало системності в роботі команди. Збірки, планування, спільні обговорення, спільний аналіз проробленої роботи, узгодження нових цілей, надто якщо все нестабільно, дуже потрібні.
2. Гарно, коли в команді є хтось хто курує роботу, визначає правила, дає таски. Це важливо на перших етапах хоча б, аби люди знали, де їхня ніша, що вони обов'язково мають зробити, як їм взаємодіяти в робочих питаннях. Тож мабуть бракувало менеджменту.
3. Мені хотілось, аби хтось дбав про врегулювання емоційних конфліктів. Перші кілька місяців, поки звикаємо одне до одного, важливо було допомагати з аналізом критичних ситуацій. Спрямовувати їх в конструктивне русло і не допускати суперечок заради суперечок.
4. Спільне узгодження стратегії роботи, я думаю, мало б допомогти. Добре, коли ви розумієте, що спільно працюєте над одним продуктом і кожен важливий в цій роботі.
5. Бракувало простору для індивідуального розвитку. Класно, коли за тобою залишають право на помилку, коли ти можеш запропонувати щось нове, чи просто без страху говорити про те, що ти втомлений.

Ментор 2

1. людина-авторитет-порадник обов'язково повинна бути в команді. Зазвичай коли приходиш в нову компанію тобі дають так званого "бадді", який все розказує і показує, і веде тебе і скеровує, і дає фідбек одразу, походу справи, а не тільки на фідбек сесіях, які в результаті стають дуже болючими. Команда була молодішою, майже ніхто точно не знав як краще вчинити в суперечливих ситуаціях

і в результаті виходили різні трактування, кардинально різні підходи. По суті такою людиною мала б стати або Мар'ян або Дмитро, але вони дуже сепарувались в силу різних причин.

2. відсутність менеджера, як людини, яка швидко ставить крапки над "і" в кризових ситуаціях і комунікує з командою, нац офісом і студентами. Як на мене, то лідерство дуже проявляється в кризі. Коли щось трапляється, то саме лідер повинен чітко комунікувати і вносити ясність. В нас такого не було. Згадую нашу ситуацію з кором. То в результаті ми з дівчатами і адмінами залишились в осередку з цією ситуацією один на один.

3. присутність деструктивних форм поведінки в колег в команді: брехня, критика, оцінка роботи колеги в неекологічній формі, крики на нарадах, перебивання одне одного і таке інше.

4. відсутність спільного планування і візуалізація цих планів.

5. відсутність мотивуючих факторів. Коли я прийшла, то помітила, що всі сконцентровані на тому, що вони погано виконують свою роботу просто тому що вони не знали, чи все ок чи не ок. Тобто з одного боку потрібен фідбек, а з іншого підсилення сильних сторін і похвала чи подяка чи як хочеш називай, але людині дуже важливо нагадувати, що її праця не даремна, навіть якщо вона помиляється

Ментор 3

1. Менеджер має бути ретранслятором високих ідей від батьків-засновників. Менторам, охоронцям, адмінам і тд. Треба адаптовувати нових працівників, а старі з плином часу теж забувають про головне. Основна функція менеджера - повертати команду в русло філософії. Менеджер не був ретранслятором цінностей, філософії. У команді було 3 нових членів команди. Потрібно надихати інших, говорити чого ми тут зібралися. І усвідомлювати самому, чого він тут, в цій організації. Не було цілі і мотивації працювати у менеджера. Бо через це летить робота усієї команди. Говорити про серйозні речі потрібно. Менеджер має передавати команді високу мету: нащо ми це робимо.

2.Є розрив між старими та новими працівниками. Мені не завжди вдавалося пояснювати новим працівникам певні речі, які для мене вже є очевидними. Це мав би робити менеджер (медіатор): погасити і збалансувати. Менеджер має зменшувати розрив між працівниками - щоб всі були на одній сторінці. Інакше команда не може домовитися між собою. Менеджер - своєрідний балансир.

3.Бракувало єдиного понятійно-категоріального апарату. Наприклад, порушення правил - як ми до цього ставимося всередині команди - не домовилися, не проговорили на березі. Транслявали різне студентам. Адмінам теж потрібно проговорити спільну позицію. Якщо позиція неузгоджена, то тоді є поділ на “хороших” і “поганих” менторів. Бо немає спільної позиції, розуміння та прописаної політики: як ми діємо у різних ситуаціях.

4.Коли у нас були кризи, то психотерапевт допомагав домовитися і рухатися далі. Психолог-медіатор бажано щоб був. Або хтось, хто може фасилітувати кризи - це знімало напругу. Це я би рекомендував на майбутнє.

5.Потрібні легкі емоційні спільні вечори. Бажано, щоб команда на такому заході була присутня вся, бо це створює довіру. Команда має цього хотіти і бути в кондиції, щоб бути на цих вечорах. Якщо людина занадто втомлена - їй не хочеться сидіти на цьому вечорі. Збалансованим має бути робочий час, щоб люди могли відвідувати спільні вечори.

Ментор 4

Серед причин, на мою думку, є наступне: неправильна комбінація підібраних людей, які абсолютно несумісні між собою за психотипами, професійними компетенціями та бажаннями. Троє членів команди фактично взагалі не бачили свого розвитку в УАЛ, постійно порушували динаміку. Найголовніший член команди виявляв стагнацію, був у конфліктів з керівником. Ми за його прикладом не вимагали від себе більшого, лінувалися, недопрацьовували, нили. Наступна проблема - перекладання відповідальності. Деякі ментори був вигорівші, незацікавлені в розвитку УАЛ, транслявали попередній негативний досвід, були токсичними для команди. Деякі були емоційно нестабільними,

інтровертованими дуже. Головна причина проблем - відсутність ефективного менеджменту. Керівник не давав іншим займати лідерську позицію: демотивував усіх, хто проявляв лідерську ініціативу. Керівник має горіти УАЛом, бути ідейним натхненником для інших. Через ряд причин ми не надавали відкрито фідбеків менеджеру і один одному.

Ментор 5:

Топ-5 основних викликів для мене: відсутність планування, відсутність регулярних збірок, дисконунікація в команді через неможливість зібрання всієї команди разом, всі члени команди були на різних хвилях, відсутність стратегічного напрямку осередку, пізнє реагування на ситуації з червоними студентами, дух пофігізму в команді. Як наслідок: постійна відсутність менеджера осередку впливала на ефективність роботи команди. Це призводило до того, що вся команда ніколи не могла зібратись разом. Як наслідок була практично повна відсутність планування своєї діяльності. Кожен ментор планував свою роботу виходячи зі свого бачення і можливостей. Дехто з команди не поділяв цінностей та філософію УАЛу, це деструктивно впливало на інших членів команди.