

УДК 159.923:316.6

Ж. О. РЕМПЕЛЬ

м. Запоріжжя

zhanna.rempel@gmail.com

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В НЕДЕРЖАВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розкрито проблему теоретичного дослідження команд, проаналізовано особливості командоутворення в недержавній організації (НДО). З'ясовано основні критерії відмінності команд від робочих груп, виокремлено специфічні ознаки команд НДО. Визначено внутрішні та зовнішні детермінанти командоутворення в НДО. Описано триблокову модель суттєвих ознак команди НДО та її складові. Доведено значущість управлінської підтримки з боку керівника НДО та сприяння його лідерської позиції утворенню й розвитку команди НДО.

Ключові слова: команда, мала група, командоутворення, НДО, командні відносини, командна діяльність.

Складність завдань, обмеженість засобів та потреби у швидкому реагуванні на зміни в соціальному середовищі зумовлюють необхідність об'єднання людських ресурсів, їх згуртованості та взаємопідтримки під час вирішення різноманітних професійних ситуацій, у тому числі й співробітниками недержавних організацій (далі – НДО). У зв'язку з цим перед керівником НДО стоїть завдання впровадження такого практичного методу управління, як командоутворення, який має дві однаково важливі цілі: підвищення продуктивності праці й особистісне зростання співробітників – покращення соціально-психологічного клімату та загальної задоволеності працею.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що психологічні особливості групової професійної взаємодії та діяльності команд знайшли відображення у працях багатьох авторів. У соціальній психології ідея створення команд розроблялася як зарубіжними (М. Белбін, Р. Блейк, Д. А. Веттен, М. Геллерт, А. П. Єгоршин, Т. Д. Зінкевич-Євстигнеєва, К. С. Камерон, Дж. Мутон, К. Новак, К. Фопель та ін.), так і вітчизняними (В. І. Барко, Л. М. Карамушка, О. Є. Лісова, Г. В. Ложкіна, С. Д. Максименко та ін.) вченими.

Але на сьогодні практично відсутні теоретичні й емпіричні розробки щодо діяльності організаційних команд недержавних організацій, виявлення їх специфічних ознак, соціально-психологічних детермінант їх утворення та розвитку. Виходячи з вищесказано-

го, метою статті є дослідження соціально-психологічних аспектів командоутворення в НДО.

У сучасній соціальній психології існує два основних підходи щодо утворення команд: перший більше уваги приділяє укріпленню та розвитку команд, які утворилися природнім шляхом (його пов'язують з поняттям *team building and development* – командоутворення), а другий більш зосереджений на принципах проектування команди та розподілу ролей (*team design and role distribution*). У нашому дослідженні ми спираємось на перший підхід та розглядаємо командоутворення як природний процес соціально-психологічного групового розвитку, який стосується організаційних груп і який має скеровуватися керівником. Цей процес розгорнутий у часі та включений у більш широкий процес життя групи.

У літературі з соціальної та організаційної психології переважає підхід до визначення та аналізу команди як організаційної системи з певним набором ознак, критеріїв ефективної взаємодії, тому питання про визначення поняття «команда» є дуже суперечливим.

У своєму дослідженні науковець В. В. Горбунова [1], спираючись на більшість класичних визначень поняття «команда», робить його ретельний дефінітивний аналіз, у результаті якого доходить висновку, що «команда – це різновид малої групи». Однак, як відзначають Д. Ільген та Д. Майор, термін

«команда» є більш точним і пріоритетним, оскільки він означає не будь-яку соціальну групу, а лише таку, яка орієнтована на виконання ділових завдань [3, 248].

У сучасній психологічній літературі в більшості випадків терміни «команда», «група» і «робоча група» вживаються як синоніми. Але дослідники Р. Л. Кричевський та О. М. Дубовська стверджують, що ці поняття не є абсолютними синонімами, оскільки команда є групою специфічною, особливою. Якщо звичайна група є спільнотою індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, та мають схожі інтереси, то робоча група – це невелика спільнота індивідів, які функціонують, взаємодіють і відчують один одного як єдине ціле. Члени робочої групи характеризуються вищим ступенем взаємозалежності та взаємної відповідальності за результат спільної діяльності, у ній створюються оптимальні умови для ефективної діяльності (включаючи взаємообмін інформацією) й саморозвитку її членів. У команді всі ці характеристики поєднуються, але додаються ще деякі: більш тісна взаємодія і взаємна залежність; члени команди працюють обов'язково спільно; командна робота спрямована на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей [5]. Науковець В. Р. Тлешок вважає критеріями віднесення формальної групи до команди спільність цілей для всіх членів і кожного з представників групи; несуперечливість групових і особистих цілей; мотивацію на досягнення групових цілей; загальну ідеологію; особливий характер взаємодії всередині групи; ефективну діяльність з досягнення цілей [9].

Визначення феномену «команди» буде не повним без дослідження його найбільш значущих ознак. Дослідники Р. Л. Кричевський та О. М. Дубовська [6], систематизуючи сутнісні ознаки команд, виділяють такі: спільне бачення; взаємодоповнення за функціями і при розподілі ролей між членами команди; здатність швидко реагувати на зміни; зв'язаність (згуртованість); здатність мотивувати членів команди до вчинення певних дій; спрацьованість.

Соціальні психологи Й. Катценбах та Д. Сміт [11] виділяють три групи якостей, ха-

рактерних для продуктивної команди: уміння, зокрема професійні, здатність до міжособистісної взаємодії, а також прийняття рішень; відповідальність, яка має бути як взаємною, так і індивідуальною; зобов'язання членів команди (йдеться про загальну мету, спільні підходи та конкретний прогнозований результат).

Соціальний психолог Р. Янг як ключові характеристики команди виділяє спільну мету, залежність успіху від роботи один одного і відповідальність за результат [10].

Дослідник С. Н. Чідорі вважає, що становлення справжньої команди характеризується зростаючим єднанням людей за рядом ключових і взаємозалежних параметрів життєдіяльності:

- цільовий – поділ і прийняття спільних цілей діяльності;
- емоційний – спільність інтересів, взаємоприйняття особистості, стійкий позитивний настрій групи;
- ціннісний – зближення життєвих і смислових орієнтацій на головні сторони буття;
- організаційний – люди мають за честь працювати в цій організації, вони стають носіями іміджу [8].

Т. Зінкевич-Євстігнеєва та Д. Фролов стверджують, що найголовніше в команді – це комунікативні цінності, тобто показники, що характеризують якість міжособистісної взаємодії. А головна робота лідера команди – це піклування про «дух» [4]. Зауважимо, що командний дух у команді та сприятливий соціально-психологічний клімат, творча атмосфера, взаєморозуміння та взаємодопомога досягаються при виконанні ряду умов. Головна з них – ототожнення членами команди особистих і групових цілей та інтересів, а також відчуття взаємної відповідальності за дії кожного. При виконанні цієї умови виникає так званий синергетичний ефект, коли фізичні й інтелектуальні зусилля одного множаться на зусилля інших, тоді згуртована команда здатна вирішувати завдання, що є непосильними для звичайної робочої групи співробітників.

Науковець Є. Ю. Безрукова робить акцент на позиціонуванні учасників команди, які мають спільне бачення ситуації та стратегічних цілей команди і володіють відпрацьованими

процедурами взаємодії. Термін «позиціонування» означає вироблення членами команди певної системи позицій відносно один одного за найрізноманітнішими критеріями: функціональне позиціонування, позиціонування точок зору і т. д. У ході позиціонування відповідальність у команді розподіляється так, щоб кожен її член у будь-який момент часу міг замінити будь-якого зі своїх колег [1].

При ретельному погляді ми відзначаємо, що всі наведені систематики містять характеристики, які можна розподілити між трьома рівнями групових процесів, згідно з А. В. Петровським. Перший рівень утворений сукупністю міжособистісних відносин безпосередньої залежності, тими взаємодіями й емоційними особистісними контактами, що не опосередковані змістом сумісної діяльності (взаємні симпатії й антипатії, взаємна привабливість і непривабливість тощо). Другий рівень передбачає глибше психологічне утворення, «ціннісно орієнтовану єдність», коли відносини між членами групи опосередковані колективною діяльністю, у процесі якої збігаються загальні орієнтації співробітників стосовно спільної професійної діяльності. Розвинутість цього рівня справедливо вважають показником рівня розвитку команди. Високий ступінь збігу позицій, думок, поглядів індивідів з питань, значущих для команди, створюється не стільки внаслідок частоти емоційних контактів, скільки є підсумком активної спільної групової діяльності. Третій рівень характеризується включенням індивіда у спільну групову діяльність: співробітники розділяють спільну мету діяльності, значущі мотиви, загальне ставлення до праці, оточуючих людей, навколишнього світу. Таким чином, другий і третій рівень структури групи є запорукою якісної професійної діяльності робочої групи, яку ми називаємо «командою» НДО, та умовою досягнення найвищого рівня розвитку її групової організації.

Таким чином, головна ознака команди, що дає змогу відрізнити її від інших соціальних груп, – це високий рівень її розвитку, показниками якого виступають:

- спільне бачення (Є. Ю. Безрукова, Д. Катценбах, Д. Сміт);
- розроблені поведінкові норми (М. Б. Бергельсон, О. М. Дубовська, Р. Л. Кричевський, О. І. Матяш, О. В. Сбітнев);
- командна місія (Дж. Уелч, С. І. Файбушевіч);
- згуртованість членів команди (С. Д. Резнік, Дж. Уелч, С. І. Файбушевіч);
- довіра (У. Бреддік, Г. Гертер, Х. Оттл, О. В. Сбітнев, Дж. Уелч, В. Хавемейер);
- висока мотивація членів (А. Л. Журавльов, В. Р. Тлемешок, С. Н. Чідорі);
- професіоналізм (О. С. Виханський, Є. Б. Моргунов, С. С. Фролов);
- ефективне вирішення конфліктів (Д. Катценбах, Д. Сміт, С. Файбушевіч);
- позитивний емоційний взаємовплив (Т. Зінкевич-Євстігнеєва, О. В. Сбітнев, Дж. Уелч);
- взаємозамінність (М. Армстронг, Т. Ю. Базаров, Є. Ю. Безрукова, М. Геллерт, Д. Катценбах, К. Новак, Д. Сміт).

Проаналізувавши вищенаведені компоненти, що розкривають сутність команди та впливають на її продуктивність, ми дійшли висновку, що команда – це згуртована робоча група, яка є сукупністю людей, об'єднаних спільною метою й діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. Вона виступає як найважливіша складова сумісної діяльності в організації в умовах існуючих соціально-економічних відносин, як характеристика вищого рівня розвитку малої групи та як інтегративна характеристика групових норм.

Спробуємо визначити, що таке команда НДО через пошук її специфіки в особливостях діяльності, правилах взаємодії, яких ця діяльність вимагає, та у співробітниках і їх відносинах.

Узагальнюючи все вищесказане та спираючись на методологічний підхід В. В. Горбунової щодо формування і розвитку команд, ми доходимо висновку, що суттєві ознаки команди НДО можна узагальнити у триблокову модель: спільна командна діяльність; командні норми; міжособистісні ціннісно-рольові відносини.

На нашу думку, до першого блоку – особливостей спільної командної діяльності

НДО – можна включити такі складові, притаманні будь-яким командам: консолідовану спільність; вирішення спільного завдання; синергетичний ефект.

Консолідована спільність є базовою відмінністю команди НДО від інших груп, коли членам команди необхідно не лише займатись однаковою діяльністю, але й консолідуватись, об'єднувати всі можливі і необхідні ресурси, «зливати» в єдине ціле знання, уміння, емоції, прагнення, дії.

Другою ознакою команди НДО є вирішення спільного завдання, бо саме задля його вирішення вона й створюється, без нього втрачається сенс спільної консолідованої праці її членів.

Третя ознака команди НДО – це синергетичний або командний ефект, який, на думку багатьох дослідників, є головною метою створення команд, оскільки гуртом люди вирішують завдання краще, ніж кожен окремо.

Характеризуючи другий блок – особливості нормативно-рольової взаємодії у команді НДО, – визначимо такі його складові: взаємодоповнювальна компетентність; рольова доцільність; взаємно розподілена відповідальність.

Команда неможлива без діяльній компетентності її учасників, саме вона є основою відносин у команді. Співробітники не тільки взаємодоповнюють один одного, але й збагачують знаннями та навичками своїх професій.

Досліджуючи рольову доцільність як командну норму, треба відзначити, що командна діяльність у НДО відрізняється тим, що визначається не стільки посадовими інструкціями, скільки людськими компетенціями, реальними здібностями та можливостями. Рольова структура є заданою зсередини, особистісно опосередкованою, залежною від командних завдань, гнучкою. Таким чином соціально-психологічні ролі, які перебирають на себе члени команди НДО, не є жорстко фіксованими штатним розкладом або алгоритмом діяльності, – вони гнучкі, такі, що стимулюють продуктивність, способи та норми діяльності й відносин [1].

Особлива система розподілу відповідальності в НДО є відмінною від класичної схеми ієрархічної відповідальності і саме завдяки їй

відбувається колегіальне визначення загальної стратегії та прийняття індивідуальних рішень у тактиці. Через це відповідальність є взаємно розподіленою, коли кожен відповідає за ефективність власних дій і рішень у загальній стратегії, при цьому всі співробітники НДО, незалежно від їх посади та функцій, залучаються до вирішення професійних проблем і несуть відповідальність за результат.

Складові третього блоку – міжособистісні ціннісно-рольові відносини членів команди НДО – безпосередньо не пов'язані зі змістом і цілями діяльності та є переважно емоційними; до їх складу ми включаємо: можливості особистісного зростання; значущість міжособистісних відносин; психологічний комфорт.

Міжособистісні ціннісно-рольові відносини – це внутрішньоконандна взаємодія, що детермінується суб'єктивно цінними для учасників змістами свідомості та лежить в основі таких групових феноменів, як командний дух, групова ідентичність тощо. Близькість інтересів, цінностей та світогляду є основоположними для членів команди НДО, і саме вони сприяють тому, що ці люди працюють разом.

Можливості особистісного зростання підтримуються та стимулюються у команді НДО. Дослідники Р. Хакман, Р. Вагеман та Е. Лехман [12] пов'язують особистісне та професійне зростання учасників команд із їх соціальним досвідом, що передається від одного до іншого під час спілкування.

Психологічний комфорт характеризує особливість якості взаємодії у команді НДО, коли відсутні плітки, приховування справжнього ставлення один до одного тощо. Така ситуація стає можливою за певного ступеня так званої ціннісно-рольової відкритості, коли є відкрита комунікація, взаєморозуміння та довіра і взаємодопомога.

Підводячи підсумки узагальнення суттєвих ознак команди НДО, ми зауважимо, що будь-яка група НДО, згуртована навколо вирішення загального завдання, постійно шукає шляхи і засоби для вибудовування балансу між трьома складовими: змістом мети або завдання, процесом взаємодії в групі, індивідуальністю членів групи. Якщо рівновагу знайдено, то можна говорити про досягнення

такого рівня розвитку групової організації, яку ми називаємо сформованою «командою».

Виходячи с вищесказаного, детермінантами утворення та розвитку команди НДО як малої групи з певними ознаками виступають такі групові феномени: інтегрованість; мікроклімат; референтність; інтрагрупова активність. Усі названі загальні якості характеризують ступінь загальної оцінки групи як команди, вони тісно пов'язані один з одним, кожна з них розкривається через підструктури спрямованості та психологічної єдності малої групи.

Аналіз наукової літератури дає змогу дійти висновку, що ефективність командоутворення в НДО визначається не лише внутрішніми специфічними характеристиками групи, але й зовнішніми чинниками. До зовнішніх чинників ми відносимо лідерство керівника й організаційно-культурне середовище [4; 7].

Управлінська підтримка керівника, на думку дослідників, має велике значення для ефективної роботи команд, її наявність сприяє утворенню сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри та співробітництва, зниженню конфліктності у групі, проясненню цілей та спільного бачення стосовно шляхів їх досягнення. Важливим завданням керівника НДО є підключення до усвідомленої мети через безпосередню комунікацію, а сенс діяльності, що ним задається через неформальні комунікативні механізми, має стати особистим сенсом співробітника. Тобто керівник НДО зосереджує в собі як організаційні (координаційні) функції, так і мотиваційно-емоційні. Таким чином, керівник НДО розвивається разом з командою і виступає не тільки її керівником, але й лідером. Відмінність керівника-лідера від керівника-адміністратора полягає в тому, що лідер не командує, не наказує і не тисне на співробітників заради досягнення якихось цілей, а веде їх до вирішення спільних для цього колективу проблем. Лідерська позиція керівника НДО сприяє утворенню певного організаційно-культурного середовища, що впливає на утворення та розвиток команди, її особливості.

Таким чином, можна дійти висновку, що з метою кращого виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності ро-

бочі групи НДО можуть стати командами та в процесі такого розвитку набути специфічних характеристик, які можна узагальнити за трьома блоками: спільна командна діяльність; командні норми; міжособистісні ціннісно-рольові відносини. Детермінантами командоутворення в НДО є як внутрішні специфічні характеристики групи, так і зовнішні чинники.

Виходячи з результатів аналізу, під командою НДО слід розуміти малу групу, що має такі характеристики: вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності; відзначається орієнтацією на вирішення командних завдань, результат яких виступає не тільки у вигляді певного продукту, але й приносить особисте задоволення кожному співробітнику, спонукаючи його до самореалізації; взаємодія на предмет командної діяльності будується на засадах позиціонування та спільному баченні групових цілей; міжособистісні командні відносини є значущими, такими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання. Керівнику НДО задля утворення ефективної команди потрібно досягти єдності членів групи в емоційній, ціннісній та поведінковій сферах. Для цього йому необхідно виступати з позиції керівника-лідера, тобто впливати не тільки на організаційному, але й на мотиваційно-емоційному рівнях.

Визначені нами внутрішньогрупові феномени, що сприяють командоутворенню (згуртованість, психологічний клімат, ототожнення членами команди особистісних і групових цілей та інтересів, референтність), ми вважаємо тими параметрами, за допомогою яких ми зможемо у подальшому дослідити рівень командоутворення в НДО.

Список використаних джерел

1. Горбунова В. В. Психологія командоутворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — 380 с.
2. Губиев М. Ю. Формирование команды единомышленников как фактор повышения эффективности организации : автореф. дис. на соискание ученой степени к.психол.н. / М. Ю. Губиев. — СПб., 2004. — 18 с.
3. Дикарева А. Я. Социология труда / А. Я. Дикарева, М. И. Мирская. — М. : Высшая школа, 1989. — 213 с.

4. Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов. — СПб. : Речь, 2003. — 142 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — К. : Міленіум, 2005. — Ч. 16. — С. 28—42.
6. Кричевский Р. Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. — М. : МГУ, 1991.
7. Пелевина И. М. Социально-психологическое обеспечение командного взаимодействия в контексте организационной культуры : дис. ... канд. психол. н. : 19.00.05 / И. М. Пелевина. — Тверь, 2009. — 220 с.
8. Тидор С. Н. Психология управления: От личности к команде / С. Н. Тидор. — Петрозаводск : Периодика, 1997. — 256 с.
9. Тлемешок В. Р. Управленческая команда как субъект строительства будущего / В. Р. Тлемешок. — Майкоп : МГТИ, 2001. — 34 с.
10. Янг Р. Лидерство в командах. Азы бизнеса : пер. с англ. / Р. Янг. — М. : ГИППО, 2004. — 122 с.
11. Katzenbach J. R. The wisdom of teams: creating the high-performance organization / J. R. Katzenbach, D. K. Smith. — N. Y. : Ballantine Books, 1997. — 409 p.
12. Wageman R. The Team Diagnostic Survey: Development of an instrument / R. Wageman, R. Hackman, E. Lehman // Journal of Applied Behavioral Science. — 2005. — Vol. 41. — P. 373—398.

ZH. REMPEL

Zaporizhzhya

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF TEAM BUILDING IN NGO

The article presents the results of theoretical research on the socio-psychological aspects of team building in non-governmental organization (NGO). The paper identified and analyzed especially team building in NGO, and the basic criteria distinction of teams from working groups. In addition, defined specific features of teams in NGO. The study identified the internal and external determinants of team building in NGO. The study describes the three-component model of the essential features of teams in NGOs and its characteristics. It was proved the importance of managerial support of the head of the NGO. The study established that leadership position of the head of NGO promotes the formation and development of a team.

Key words: team, small group, team building, non-governmental organization, team relationships, team activities.

Ж. А. РЕМПЕЛЬ

г. Запорожье

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМАНДОБРАЗОВАНИЯ В НЕГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье раскрывается проблема теоретического исследования команд, проанализированы особенности командообразования в негосударственной организации (НГО). Выявлены основные критерии отличия команд от рабочих групп, а также специфические признаки команд НГО. Установлены внутренние и внешние детерминанты командообразования в НГО. Описана трехблочная модель существенных признаков команды НГО и ее составляющие. Доказана значимость управленческой поддержки со стороны руководителя НГО и содействие его лидерской позиции образованию и развитию команды НГО.

Ключевые слова: команда, малая группа, командообразование, НГО, командные отношения, командная деятельность.

Стаття надійшла до редколегії 28.08.2015