# ГРУПА ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ

* 1. **Поняття та феномени малої групи**

Ефективне управління організацією залежить від ефективного керування групами. Керувати групою значно складніше, ніж мати справу з кожним підлеглим окремо. Кожний підрозділ організації, у якому відбувається безпосередня взаємодія працівників, може бути розглянутий як мала соціальна група.

**Мала група** – невелика за чисельністю сукупність людей, що налічує від 2–3 до 20–30 осіб, які зайняті спільною справою та мають прямі особисті контакти один з одним.

У малій групі людина проводить більшу частину свого життя. Вона може одночасно входити до складу кількох малих груп. Прикладами малих груп є сім’я, студентська група, виробнича бригада, спортивна команда тощо.

**Критеріями, за якими визначають малі групи,** є:

* безпосереднє міжособистісне спілкування членів групи;
* незначна кількість людей, які є членами групи;
* частота та тривалість взаємодії членів групи;
* спільність мети;
* наявність певної організації або структури;
* тривалість існування групи;
* наявність групових норм;
* усвідомлення індивідами своєї належності до групи та виникнення на цій основі «Ми-почуття».

Існує два **типи груп**: формальні й неформальні. Обидва типи мають значення для організації та впливають на членів організації.

**Формальні групи** – це групи, створені наказом керівника організації для виконання конкретних виробничих завдань. У формальних групах взаємодія між членами групи має офіційний характер, а кожен з них має посадову інструкцію, у якій передбачаються їх права й обов’язки та відповідальність. Основна увага в них спрямована на посадові взаємовідносини. У цих групах є керівник, якому вище керівництво делегує права та відповідальність. Група діє на основі встановлених норм і правил поведінки.

Коли в групі склалася певна система міжособистісних відносин, формуються неформальні групи. **Неформальна група** – це вільно утворена група людей, які об’єднались на основі інтересів, дружби й симпатій або на основі прагматичної користі. Такі групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила та норми поведінки, люди добре знають, хто входить до їхньої неформальної групи, а хто ні. У неформальних групах виникає певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. У багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, однаковий або більший за формальну структуру.

Неформальні групи чинять як позитивний, так і негативний вплив на діяльність формальної організації. Неформальними каналами можуть поширюватися неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного ставлення до керівництва. Прийняті групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою за ту, що визначена керівництвом. Тенденція до опору будь-яким змінам і тенденція до збереження укорінених стереотипів можуть затримувати необхідну модернізацію виробництва. Виділяють також і позитивні функції неформальної групи щодо формальної:

* каналами неформальної групи можуть поширюватися факти, думки, судження без проблем, властивих формальним каналам комунікації;
* неформальна група може підтримувати стійкість формальної групи;
* неформальна група може забезпечити більш повне задоволення соціальних потреб індивідів.

Виникнення неформальних груп не є показником неефективного управління. Керівникам треба вчитися співпрацювати з цими групами, а також уміти створювати малі групи, об’єднуючи людей, що тягнуться один до одного, спільними справами, завданнями, інтересами. Це дуже допомагає створенню сприятливого психологічного клімату в групі. Для ефективного управління неформальними групами потрібно:

* визнати існування неформальної групи, а також те, що її ліквідація може спричинити розпад формальної організації;
* уміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи;
* впливати на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів менеджменту;
* оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії управлінців з неформальною групою;залучати лідерів і членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень;
* здійснювати оперативне забезпечення працівників точною інформацією для запобігання неправдивим чуткам, які може поширювати неформальна група.

Важливою ознакою життя малої групи є реалізація **групових норм**, які становлять сукупність вироблених і санкціонованих групою правил і вимог, що регулюють поведінку індивідів. Групову норму характеризують такі параметри:

* групова норма є продуктом соціальної взаємодії, що виникає в процесі життєдіяльності групи;
* групова норма може бути задана і більш широким соціальним оточенням;
* для кожної групової ситуації норми не встановлюються, вони формуються залежно від значущих для більшості групи ситуацій;
* система норм забезпечує індивіда орієнтирами в навколишньому середовищі;
* соціальні норми не лише уніфікують поведінку в групі, а й регулюють внутрішньогрупові відмінності;
* норма може приписувати стандарти поведінки в загальній ситуації, а може визначати реалізацію конкретної ролі в конкретній дії, в якій опиняється людина як носій ролі;
* групові норми призначені забезпечувати існування групи як цілісної системи;
* норми можуть бути чинником ригідності групи та особистості, обмежувати їхню діяльність у нових чи невизначених ситуаціях, гальмуючи процеси індивідуального та групового розвитку.

Нормативний вплив у групі реалізується як груповий тиск. **Груповий тиск** – це процес впливу установок, норм, цінностей і поведінки одних членів групи на думки й поведінку інших. Груповий тиск визначає процес прийняття людиною думки більшості як групової норми; залежність людини від групи та її прагнення до узгодження своєї поведінки й установок з поведінкою та установками групи. Якщо цей вплив значний, то, відповідно, ідеться про наявність сильного групового тиску. Якщо ж цей вплив незначний, то говорять про слабкий груповий тиск. Силу або слабкість групового тиску можна проілюструвати за допомогою наведених нижче прикладів (вони йдуть з початку і до кінця в порядку поступового зростання сили групового тиску на індивіда).

1. Людина перебуває одна і повністю впевнена в тому, що ніхто й ніколи не дізнається про те, чим вона займається на даний момент часу (ситуація практичної відсутності або мінімального групового тиску).
2. Людина знаходиться одна, але не впевнена в тому, що іншим членам групи не стане відомо, що вона робить на даний момент часу (ситуація дуже слабкого групового тиску).
3. Людина чим-небудь займається в оточенні членів групи, які на неї не звертають жодної уваги й від яких вона не залежить (ситуація слабкого групового тиску).
4. Людина щось робить в оточенні членів групи, які звертають на неї увагу й оцінюють її поведінку (діяльність). Однак від оцінок, які дають члени групи, людина, як і раніше, мало залежить (ситуація середнього групового тиску).
5. Людина що-небудь робить у присутності інших членів групи, які оцінюють її діяльність, і від їхніх оцінок людина істотно залежить (ситуація сильного групового тиску).
6. Людина проходить випробування в присутності групи. Група в цьому випадку фактично екзаменує людину й вирішує її долю (ситуація дуже сильного групового тиску).

Груповий тиск існує на рівні різних феноменів, одним з яких є конформізм.

**Конформізм** полягає у зміні поведінки або переконань унаслідок реального чи уявного тиску групи.

Конформізм виникає там і тоді, де й коли має місце конфлікт між думкою індивіда та думкою групи, а подолання цього конфлікту здійснюється на користь групи. Конформізм має як позитивне, так і негативне значення. З одного боку, конформізм є одним з механізмів згуртування людей у групи, передачі соціального досвіду, культури, традицій і норм поведінки; з іншого – конформізм може породжувати лицемірство, пристосовництво.

Серед **чинників, що впливають на рівень конформізму**, виділяють такі:

* вік людини (у юності – максимальний щодо ровесників);
* професія (художники, наприклад, менш схильні до конформізму, ніж

військові);

* + тип культури (є такі культури, в яких у дітей виховують безумовну покору, а серед дорослих людей культивується беззаперечне підпорядкування авторитетам. Зрозуміло, що середньостатистична людина в таких культурах буде більш схильною до конформізму, ніж людина, вихована в культурі, де цінуються самостійність і незалежність);
  + упевненість у собі (чим менше людина впевнена у своїх поглядах, тим більш конформно вона поводиться);
  + характеристика самої проблеми (чим складніша проблема, тим вищий рівень конформізму);
  + розмір групи (конформізм посилюється зі збільшенням групи до 5–7 осіб, якщо всі члени сприймаються як незалежні);
  + ступінь згоди більшості (якщо людину в групі ніхто не підтримує, то вона буде більш схильна до конформної поведінки, ніж у тому випадку, якщо хтось її підтримує, зокрема чим більша «група підтримки», тим менш конформно буде себе поводити індивід);
  + стосунки людини з групою та ставлення до неї (конформізм посилюється, якщо людина хоче бути прийнятою групою);
  + статус людини в групі (за умови високого статусу конформізм зменшується, зростає самостійність і незалежність);
  + стать.

Зв’язок проявів конформізму з гендерними відмінностями має складний характер. У загальному випадку не можна стверджувати, що чоловіки або жінки більше схильні до конформізму, ніж представники протилежної статі. Багато що залежить від становища жінки у відповідному суспільстві, а також від змісту того питання, щодо якого проявляється конформна поведінка. У культурах, де становище чоловіка та жінки неоднакове (нерівноправне), більш схильними до конформізму виявляються жінки. У суспільствах, де чоловіки й жінки рівноправні, гендерних відмінностей у схильності до конформізму не виявляється. Якщо в певній групі обговорюється «чоловіче» питання, то менш схильними до конформізму є чоловіки; якщо ж обговорюється «жіноча» проблема, то саме жінки більш схильні висловлювати та відстоювати власну думку з цього питання.

Реакція людини на присутність інших проявляється не тільки у вигляді конформізму, але й у інших **групових ефектах**, до яких, зокрема, належать соціальна фасилітація, соціальні лінощі та феномен групового мислення.

**Соціальна фасилітація** – груповий ефект, що проявляється у підвищенні активності індивіда в умовах здійснення діяльності в групі порівняно зі звичним рівнем виконання тієї ж діяльності індивідуально. Ефект зазвичай спостерігається в процесі діяльності, яка пов’язана з добре засвоєними завданнями або звичними діями.

**Соціальні лінощі** – це тенденція людей докладати менше зусиль у тому випадку, коли вони об’єднують свої зусилля заради загальної мети, ніж у випадку індивідуальної відповідальності.

Усупереч поширеній думці, ніби «колектив – це сила», насправді у членів групи може бути менше підстав добре працювати над виконанням колективних завдань. Група дослідників знайшла дотепний спосіб перевірити цю гіпотезу. Учасникам експерименту було сказано, що інші теж тягнуть канат разом з ними, хоча насправді його тягнули тільки вони. Після того, як випробовувані, яким заздалегідь зав’язували очі, займали позицію біля бар’єру, їм говорили:

«Тягніть з максимально можливим зусиллям». Зусилля, яке вони докладали, коли точно знали, що тягнуть канат поодинці, на 18 % перевищувало зусилля, яке вони докладали, думаючи, що за ними стоять і тягнуть канат інші.

Соціальні лінощі виявляються в тому випадку, коли люди, що працюють у групах, не несуть особистої відповідальності за результати своєї праці. Винятки становлять групи, які або виконують надзвичайно важку, привабливу або цікаву роботу, або об’єднують людей, пов’язаних дружніми відносинами. Крім того, беручи участь у рішенні винятково важкого завдання, люди можуть сприймати свій власний внесок як незамінний. Якщо люди вважають інших членів своєї групи ненадійними або нездатними зробити помітний внесок у загальну справу, вони починають працювати старанніше. Додаткові стимули або звернений до групи заклик теж сприяють колективним зусиллям. Результати досліджень дозволяють говорити також про те, що представникам колективістських культур соціальні лінощі властиві меншою мірою, ніж представникам індивідуалістичних культур. Відданість сім’ї та корпоративний дух належать до найважливіших етичних цінностей колективістських культур. Якщо ж мова йде про індивідуалістичну культуру, то один з методів мотивування членів груп для боротьби із соціальними лінощами полягає в тому, щоб зробити індивідуальний внесок таким, що ідентифікується.

Феномен **групового мислення** – особливий спосіб мислення членів однієї групи, коли в згуртованій групі домінує пошук згоди, що підпорядковує собі реалістичну оцінку можливих варіантів дій. Він має такі ознаки:

* + ілюзія захищеності, яка поділяється більшістю або всіма членами групи, унаслідок чого зростає схильність до надмірного ризику;
  + колективне прагнення дати раціональне пояснення рішенню, яке приймається для усунення будь-яких заперечень;
  + безперечна віра в принципи поведінки групи, які іноді спонукають її членів ігнорувати навіть моральні наслідки прийняття рішення;
  + стереотипний погляд на суперників/інші групи як на негативні або слабкі;
  + відкритий тиск на членів групи, які висувають аргументи проти групових стереотипів;
  + самоцензура членів групи, їхня готовність мінімізувати власні сумніви й контраргументи щодо групового рішення;
  + ілюзія одностайності оцінок, думок, які узгоджуються з думкою більшості;
  + поява самозваних охоронців групового духу – осіб, що захищають групу від несприятливої інформації.

Феномен групового мислення ускладнює раціональний аналіз аргументів, знижує якість групового рішення. Аналіз різних державних рішень вказує на присутність групового мислення в разі прийняття складних рішень. Прикладом може бути вторгнення американців на Кубу 1961 р. Пізніше, аналізуючи негативні наслідки цієї акції, Дж. Кеннеді запитував: «Як ми могли бути такими дурними?» Президент та його радники недооцінили ситуацію й навіть не зробили зусиль розшукати відповідну інформацію, яка була в розпорядженні керівництва США. Іншими прикладами слугують рішення радянського керівництва щодо введення військ до Афганістану, рішення щодо запуску американського космічного корабля Челленджер 1986 р., яке призвело до катастрофи тощо.

Щоб запобігти або зменшити вплив феномену групового мислення, потрібно:

* + стимулювати критичність мислення;
  + знати думку незалежних експертів з цього питання;
  + перед прийняттям рішення керівництво повинно зайняти нейтральну позицію, однаково допускати аргументи «за» і «проти»;
  + до складу групи, що приймає рішення, необхідно залучати фахівців з певних питань, завданням яких є пошук слабких місць та небезпек під час реалізації можливих рішень.

* 1. **Організація роботи команди та розподілення ролей у команді**

Аналіз діяльності сучасних прогресивних організацій свідчить про те, що однією з інноваційних форм управління є керування командами. Команда є особливим різновидом малої групи. Усі команди є групами, але група не обов’язково буде вести себе як команда.

Команда – це спеціально підібрана група людей для об’єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв’язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

• наявність спільної мети;

• ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія;

• професіоналізм кожного співробітника;

• позитивне мислення, а тому – орієнтація на загальний успіх;

• здатність злагоджено працювати на загальний результат;

• нефіксований, гнучкий та мобільний розподіл функцій між членами команди;

• схожість основних життєвих цінностей, установок;

• специфічні методи вироблення колективних рішень;

• сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Добре злагоджена команда дуже ефективна. По-перше, для членів команди не існує нормованого робочого дня. Команда сама нормує свій робочий день залежно від строків досягнення мети. По-друге, у команді має місце скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого ступеня організації праці всередині команди. По-третє, корпоративні форми прийняття рішень підвищують мотивацію та самовіддачу всіх членів команди. Отже, ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на загальний результат.

Однак, робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

Основні переваги роботи в команді:

• підвищення якості управлінських рішень;

• скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;

• реалізація багатоаспектного підходу до розв’язання складних ситуацій;

• спрощення втілення прийнятих рішень;

• зосередження розумового процесу на досягненні мети;

• орієнтація на зміст і результати роботи;

• виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;

• гнучкість розподілу завдань;

• активізація ділової співпраці;

• створення творчої атмосфери;

• зростання кваліфікаційного рівня членів команди;

• забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;

• подолання пасивної поведінки окремих членів команди;

• згуртування членів команди та підвищення їхньої мотивації;

• скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Недоліки роботи в команді:

• витрати часу на створення та організацію роботи команди;

• поширення доступу до конфіденційної інформації;

• обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;

• затримка прийняття рішення через досягнення консенсусу;

• перевантаження членів команди;

• зниження мотивації індивідуального успіху;

• суперництво між членами команди.

Численність команди залежить від особливостей роботи, яку виконують, тому кількість членів визначається індивідуально. Оптимальною є команда з 5–9 людей, та не більше ніж 15.

Як організована форма професійної діяльності команди фахівців використовуються в різних галузях. У деяких галузях командна форма організації робіт є основним та єдиним типом організації технологічного процесу: риболовні, аварійні бригади, бригади лікарів під час складних операцій тощо. Це галузі, де необхідна дистанційно віддалена, технологічно замкнута або небезпечна для життя робота.

Виділяють дві найбільш узагальнені та значні сфери діяльності, де умови та робота команд мають певні розрізнення: виробнича та інтелектуальна сфера. Організація виробничих та інтелектуальних команд має свої особливості за такими показниками:

• визначення цільового завдання (чітко, зрозуміло, конкретно – для виробничих, та лише в загальних рисах – для інтелектуальних);

• форми стимулювання (гроші – для виробничих, кар’єра, визнання – для інтелектуальних);

• кваліфікація (будь-яка команда – команда професіоналів);

• тривалість продуктивного функціонування (може бути нетривалим у виробничих командах).

Головне завдання керівника команди – підтримка високого мотиваційного рівня ефективної діяльності команди за рахунок укріплення позитивного психологічного клімату, послідовної реалізації мотиваційних стимулів окремих членів команди.

Для успішного функціонування команди необхідно чітке позиціонування та розподіл командних ролей. Загальна ідея комплектування команд полягає в тому, щоб визначити, хто з команди може виконати ту чи іншу роль з максимальною ефективністю, і зробити так, щоб за можливістю виконувалися всі ролі, необхідні для ефективної діяльності.

Однією з найбільш затребуваних у практиці командоутворення моделей є модель командних ролей, яку запропонував Реймонд Мередіт Белбін. Його книга «Команди менеджерів. Секрети успіху та причини невдач» є в списку найбільш популярних книг з менеджменту. Кілька років експериментів на виробництві, аналізу успішних і неуспішних команд, дозволили Р. М. Белбіну виявити вісім ролей членів ефективної команди:

• координатор;

• генератор ідей;

• експерт;

• мотиватор;

• реалізатор;

• дослідник ресурсів;

• дипломат;

• контролер.

Розглянемо кожну командну роль більш детально.

**Координатор.** Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений Координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти та мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов’язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що мають загальну повагу команди. Координатори добре себе проявляють, очолюючи команди людей з різними навичками та характерами.

Властиві фрази. Завжди пам’ятаймо про основну мету. Нам необхідно досягти консенсусу. Ніколи не думайте, що мовчання означає згоду. Я вважаю, що ми можемо дати шанс комусь ще. Менеджмент – це вміння організувати людей для виконання будь-якої роботи.

**Генератор ідей.** Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій та вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект є під загрозою зриву. Генератори ідей креативні, мають високий рівень інтелекту. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди. Сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряму. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним у конфлікт.

Властиві фрази. Коли проблема ставить вас у глухий кут, спробуйте її проаналізувати з усіх боків. Там, де є проблема, знайдеться і рішення. Чим більша проблема, тим більший виклик. Не турбувати, геній працює. Хороші ідеї завжди спочатку здаються дивними.

**Експерт.** Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Вони здатні критично мислити, беруть до уваги всі чинники і рідко помиляються. Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей та пропозицій. Вони добре вміють зважувати всі

«за і проти» щодо запропонованих варіантів. Порівняно з іншими, Експерти здаються черствими, занудними й надмірно критичними. Утім, саме вони не дають групі захопитися нерозумним планом і піти неправильним шляхом.

**Мотиватор.** Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією та великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що мають сильну настійливість. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій, їхня мета – перемога. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені та наполегливі, Мотиватори схильні емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Вони вміють легко надихати команду і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Мотиватори можуть легко провести необхідні зміни й не відмовляються від нестандартних рішень. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

Властиві фрази. Просто зроби це! Мене не задовольняє те, що ми досягаємо не всього, що можемо. Я можу бути різким, але принаймні я маю рацію. Я змушу всіх працювати. Коли просування до мети стає все важчим, за справи беруться круті.

**Реалізатор.** Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять важку роботу й подолання проблем у системному режимі. Проте їм може не вистачати спонтанності й вони можуть проявляти жорсткість і непохитність. Реалізатори дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності та старанності. Вони досягають успіху, тому що дуже працездатні й можуть чітко визначити те, що ймовірно здійсниться та має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців виконують тільки ту роботу, яку хочуть, і нехтують завданнями, що вважають неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідно.

Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм гарним організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

Властиві фрази. Якщо це можливо, ми зробимо це. Від напруженої роботи ще ніхто не помер. Якщо щось важко зробити, ми зробимо це негайно. Якщо це неможливо зробити, ми витратимемо на це трохи більше часу. Нумо візьмімося за найближче завдання. Я повністю підтримую політику компанії.

**Дослідник ресурсів.** Зазвичай Дослідники ресурсів – ентузіасти та яскраві екстраверти. Вони вміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для проведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Не будучи генераторами оригінальних ідей, Дослідники ресурсів підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є та що ще можна зробити. Їх зазвичай тепло приймають у команді завдяки їхній відкритій натурі. Вони завжди щирі та допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується. Дослідники ресурсів найбільш придатні для встановлення зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів.

Властиві фрази. Ніколи не винаходь наново колесо. Можливості з’являються внаслідок помилок інших людей. Ви впевнені, що ми не можемо скористатися цим? Завжди можна зателефонувати, щоб з’ясувати необхідне питання. Витрачений на розвідку час рідко витрачений даремно.

**Дипломат.** Це люди, що мають найбільшу підтримку команди. Вони дуже ввічливі й товариські, уміють слухати інших і співпереживати. Уміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації та різних людей. Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособистісних проблем, що з’являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Такі люди, будучи керівниками, не представляють загрози ні для кого, і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати слугують свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

Властиві фрази. Мене дуже зацікавила ваша точка зору. Якщо вас це влаштовує, то влаштовує і мене. У кожної людини є хороші якості, до яких можна апелювати. Ви завжди можете відчути гарну робочу атмосферу. Я намагаюся бути гнучким.

**Контролер.** Визначаються величезною здатністю доводити справу до завершення та звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Представники цього типу часто є інтровертами. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними й незворушними. Вони не терплять випадковостей, не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно. Контролер є незамінним у ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості та високого рівня акуратності. Він добре вміє створювати звіти про роботу групи. Примушує всіх виконувати графіки, укладатися в терміни. Контролер добре справляється з управлінням завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і вміння завершувати розпочату справу.

Властиві фрази. Ця справа потребує нашої пильної уваги. Написи, зроблені дрібним шрифтом, завжди потрібно читати. Немає виправдання тому, що ви не можете стати найкращим. Досконалість – це те, що зроблено досить добре. Це хтось перевіряв?

Згідно з Р. М. Белбіним, до командної роботи здатна не кожна людина. Приблизно для 30 % не вдається підібрати командну роль. Такі співробітники найкраще працюють в індивідуальному режимі. У решти можна виявити дві- три ролі, на які людина підходить найкраще – це, як правило, головна і другорядна роль.

Модель командних ролей Р. М. Белбіна можна використовувати, щоб подумати про баланс у команді перед початком проекту; скористатися нею, щоб визначити і, таким чином, управляти міжособистісними відмінностями членів команди; використовувати, щоб розвивати в собі командного гравця. Ця модель буде корисною для розвитку сильних і подолання слабких сторін команди та кожного її члена, що виконує ту чи іншу роль.