

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ТА ЛІДЕРСТВО

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійного вивчення дисципліни
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньої програми «Адміністративний менеджмент»

«СХВАЛЕНО»

Вченою радою факультету аграрного
менеджменту
протокол № 3
від «17» жовтня 2025 р.

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

на засіданні кафедри адміністративного
менеджменту та зовнішньоекономічної
діяльності
протокол № 1
від «17» вересня 2025 р.

Викладено методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни «Організаційна поведінка та лідерство» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» (073 «Менеджмент») освітньої програми «Адміністративний менеджмент» (денна та заочна форма), 106 с.

Рекомендовано Вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України, протокол № 3 від «17» жовтня 2025 року.

Укладач: Ралко О.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

Рецензенти: Коваленко Н.О., канд. екон. наук, доцент
Лобунець Т.В., канд. екон. наук, доцент

Навчальне видання

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ТА ЛІДЕРСТВО

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійного вивчення дисципліни

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3
«Менеджмент»
освітньої програми «Адміністративний менеджмент»

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ	4
2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
3. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ	13
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	67
5. ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ.....	70
6. ЗРАЗКИ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	87
7. ТЕСТИ	98
8. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	103

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Дисципліна «Організаційна поведінка та лідерство» належить до дисциплін управлінського профілю і продовжує підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Адміністративний менеджмент», спираючись на раніше засвоєні знання з теорії управління та психології менеджменту. Дисципліна інтегрує здобутки менеджменту, соціальної психології та теорії лідерства, розглядаючи організацію як живу соціальну систему, де поведінка працівника, динаміка груп і стиль керівництва взаємно визначають її результативність.

Предметом вивчення є поведінка людини на індивідуальному, груповому та загальноорганізаційному рівнях: сприйняття, мотивація й реагування особистості в організаційному середовищі; механізми групової динаміки (норми, статуси, згуртованість, конформність); формування команди, стадії її розвитку, розподіл ролей і типологія робочих груп; моделі й технології лідерства — від класичних поведінкових і ситуаційних підходів до гуманістичної парадигми та сучасних практик вибору стилю впливу залежно від ситуації й зрілості колективу.

Метою дисципліни є формування здатності ідентифікувати, розуміти й прогнозувати поведінку людини в організаційних ситуаціях, а також набуття вмінь формувати команду й розробляти системи оцінювання персоналу та мотивації для досягнення стратегічних цілей організації, поєднуючи теорію з відпрацюванням управлінських навичок на реальних кейсах.

Основні завдання: засвоєння термінології та моделей поведінки особистості, групи й організації, а також моделей лідерства; формування навичок адаптації й розвитку персоналу, формування команд і командної взаємодії; оволодіння підходами до систем винагороди й оцінювання персоналу (зокрема на основі KPI); формування системи цінностей, що узгоджує цілі працівників зі стратегією організації. Завдання розв'язуються в межах двох модулів — «Основи організаційної поведінки» та «Лідерство» — від поведінки працівника й малої групи до технологій формування команди та лідерського впливу.

Здобувачі повинні знати класичні моделі організаційної поведінки, чинники ефективності групової динаміки, принципи team building і стадії розвитку команди, типологію команд, основні теорії лідерства та принципи побудови системи KPI; а також вміти застосовувати ці моделі для діагностики організаційної ситуації, формувати команду відповідно до стадії розвитку, обирати стиль керівництва залежно від зрілості підлеглих і розробляти систему KPI — тобто не лише пояснювати поведінку працівників і груп, а й свідомо конструювати результативне організаційне середовище.

Дисципліна викладається для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, із використанням сучасних публікацій фахівців та практичного досвіду керівників, узагальненого у формі управлінських кейсів. Форми навчального процесу: лекції, практичні заняття, активні методи (кейс-метод, ділові ігри, тренінгові вправи), робота в групах, індивідуальна та самотійна робота — особливо важливі, оскільки динаміка груп і лідерство найповніше розкриваються через безпосередній досвід участі у змодельованій взаємодії з подальшою рефлексією.

Формою підсумкового контролю знань є екзамен.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Опис навчальної дисципліни «Організаційна поведінка та лідерство»

Основними завданнями викладання навчальної дисципліни є: ознайомити майбутніх менеджерів з термінологією, понятійним апаратом дисципліни «Організаційна поведінка та лідерство» і забезпечити його засвоєння студентами; озброїти студентів системою знань у сфері теоретичних, методичних, інформаційних основ дисципліни; навчити майбутніх менеджерів формувати систему адаптації та розвитку персоналу в організації; команди та командну взаємодію; навчити розробляти систему винагородження в організації; систему оцінки персоналу організації; систему цінностей, які підтримують здійснення місії організації та мотивують працівників до її досягнення; забезпечити зацікавленість студентів в активній навчальній та науково-дослідній роботі.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Освітня програма	«Адміністративний менеджмент»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	90	
Кількість кредитів ECTS	3	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	денна	заочна
Курс (рік підготовки)	1	1
Семестр	1	1
Лекційні заняття	10 год.	6 год.
Практичні, семінарські заняття	20 год.	6 год.
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	60 год.	78 год.

Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	2 год.	-
---	--------	---

1. Мета, завдання, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Організаційна поведінка та лідерство» є вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації та ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних і горизонтальних комунікацій та міжособистісних стосунків, тенденцій організаційного розвитку та реакцій на зміни, що дасть можливість ідентифікувати, розуміти та прогнозувати людську поведінку в конкретних ситуаціях

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК): Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК2 «Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)».

ЗК4 «Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети».

ЗК5 «Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)».

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК3 «Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту».

СК5 «Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління».

СК6 «Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі

управління людьми».

СК8 «Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом».

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН1 «Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах».

ПРН2 «Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення».

ПРН6 «Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність».

ПРН7 «Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті».

ПРН9 «Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами».

ПРН10 «Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач».

ПРН11 «Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу».

ПРН12 «Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)».

2. Програма та структура навчальної дисципліни для:

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тижні	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Модуль 1. Основи організаційної поведінки									
Тема 1. Поняття «організаційна поведінка». Group Dynamics як основа формування організаційної поведінки	1-2	16	2	4	10	11,5	1	0,5	10
Тема 2. Team approach для формування еталонної моделі організаційної поведінки.	3-4	9	2	2	5	11,5	1	0,5	10
Тема 3. Моделі командної роботи	5	13	1	2	10	11,5	1	0,5	10
Тема 4. Підходи до формування структури командної взаємодії	6	8	1	2	5	11,5	1	0,5	10
Разом за модулем 1		46	6	10	30	46	4	2	40
Модуль 2. Лідерство									
Тема 5. Гуманістична парадигма концепції лідерства	7-8	13	1	2	10	11,5	1	0,5	10
Тема 6. Технології ефективної комунікації в малих групах	9-10	8	1	2	5	11,5	1	0,5	10
Тема 7. Роль менеджера у розвитку організації. Система KPI для працівників.	11-13	15	1	4	10	11,5	1	0,5	10
Тема 8. Сучасні тенденції лідерства	14-15	8	1	2	5	9,5	1	0,5	8
Разом за модулем 2		44	4	10	30	44	2	4	38
<i>Усього годин</i>		90	10	20	60	90	6	6	78

3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття «організаційна поведінка». Group Dynamics як основа формування організаційної поведінки	2
2	Team approach для формування еталонної моделі організаційної поведінки.	2
3	Моделі командної роботи	1
4	Підходи до формування структури командної взаємодії	1

5	Гуманістична парадигма концепції лідерства	1
6	Технології ефективної комунікації в малих групах	1
7	Роль менеджера у розвитку організації. Система КРІ для працівників.	1
8	Сучасні тенденції лідерства	1

4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Group Dynamics Mechanisms	4
2	Ключові принципи group building	2
3	Моделі командної роботи	2
4	Підходи до формування структури командної взаємодії	2
5	Гуманістична парадигма концепції лідерства	2
6	Технології ефективної комунікації в малих групах	2
7	Системи КРІ для працівників	4
8	Сучасні тенденції лідерства	2

5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Формування моделі організаційної поведінки за Team Approach	10
2	Ключові принципи teambuilding	5
3	Етапи формування команди	10
4	Визначення індивідуального психотипу та особливостей їх взаємодії в робочому просторі	5
5	Гуманістична парадигма концепції лідерства	10
6	Технології ефективної комунікації в малих групах	5
7	Роль лідера у teambuilding	10
8	Сучасні програми розвитку лідерських навичок	5

6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

- усне або письмове опитування;
- тестування;
- захист практичних робіт;
- захист індивідуальних робіт.

7. Методи навчання.

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;

- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму
- метод гейміфікованого навчання.

8. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
Модуль 1. Основи організаційної поведінки		
Практична робота 1. Group Dynamics Mechanisms	ПРН 1,2,6,7,9,10,11,12. Здобувач освіти повинен знати основні результати по новітніх дослідженнях менеджменту, управління процесами комунікацій в групі (команді), діловий етикет в комунікативній поведінці, особливості командних ролей з точки зору різних концепцій. Здобувач освіти повинен вміти оцінювати згуртованість групи (команди), застосовувати переконуючу модель спілкування, використовувати групові та командні комунікації, застосовувати активні методи командної роботи, налагодити ефективну взаємодію в рамках проектної команди, проводити групові тренінги для налагодження командної взаємодії	20
Практична робота 2. Ключові принципи group building		20
Практична робота 3. Моделі командної роботи		10
Практична робота 4. Підходи до формування структури командної взаємодії		20
Модульна контрольна робота 1.		30
Всього за модулем 1		100
Модуль 2. Лідерство		
Практична робота 5. Гуманістична парадигма концепції лідерства	ПРН 1,2,6,7,9,10,11,12. Здобувач освіти повинен знати основні підходи до управління розвитком команди, знати сучасні підходи до лідерства, принципи побудови системи оцінювання персоналу, основи розподілу завдань та делегування повноважень. Здобувач освіти повинен вміти побудувати роботу відділу на основі принципів високоефективної команди для досягнення високих KPI, застосовувати технології ефективної комунікації в малих групах, створити систему індивідуального та загальноорганізаційного оцінювання роботи персоналу за категоріями, побудувати ефективну систему розподілу завдань за індивідуальними та загальноорганізаційними цілями.	20
Практична робота 6. Технології ефективної комунікації в малих групах		20
Практична робота 7. Системи KPI для працівників		20
Практична робота 8. Сучасні тенденції лідерства		10

Модульна контрольна робота 2.		30
Всього за модулем 2		100
Навчальна робота	$(M1 + M2)/2 * 0,7 \leq 70$	
Екзамен	30	
Всього за курс	$(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100$	

8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

8.3. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перескладання:	роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
Політика щодо академічної доброчесності:	списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи, реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу
Політика щодо відвідування:	відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально (в он-лайн формі за погодженням із деканом факультету)

3. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Тема 1. Поняття «організаційна поведінка». Group Dynamics як основа формування організаційної поведінки

1. Організаційна поведінка як сфера наукового знання: предмет, рівні проблем, ставлення до працівника.
2. Чотири класичні моделі організаційної поведінки.
3. Група як об'єкт управління: психологічна характеристика, структура влади, статусна ієрархія.
4. Класифікація груп, дихотомії малої групи та рівні групового розвитку.
5. Механізми групової динаміки: конформність, соціальна фасилітація, соціальна лінь, деіндивідуалізація.
6. Психологічна сумісність і соціально-психологічний клімат колективу.

1. Організаційна поведінка як сфера наукового знання

Організаційна поведінка (ОП) — систематичний науковий аналіз індивідів, груп та організацій з метою зрозуміти, спрогнозувати й удосконалити функціонування особистості й організації. ОП — прикладна дисципліна на основі емпіричних досліджень і перевірюваних гіпотез, а не побутових уявлень про «правильну» поведінку. Вона вивчає людину в конкретному контексті — з посадою, групою, культурою, — тому узагальнення тут ситуативні.

Проблематику ОП структурують за трьома рівнями: особистісний (мотивація, сприйняття, установки, задоволеність роботою), груповий (динаміка груп, лідерство, конфлікти, комунікація, норми, згуртованість — центральний для цієї лекції) і загальноорганізаційний (структура, культура, управління змінами). Поведінка індивіда формується групою, а групова динаміка — загальноорганізаційним контекстом.

ОП характеризують: системний аналіз поведінки; опора на науковий метод, а не інтуїцію (звідси класичні експерименти далі); людиноцентричність;

ситуаційний підхід — ефективність практик залежить від обставин, а не єдиного «найкращого» стилю; баланс ефективності організації та якості трудового життя.

Дисципліна міждисциплінарна: психологія дає інструментарій для розуміння мотивації й емоцій працівника; соціальна психологія — ядро теми — вивчає, як присутність інших і належність до групи змінюють поведінку (звідси теорії конформності, фасилітації, деіндивідуалізації); соціологія розкриває ролі, статуси, владу в організації; антропологія — вплив культурних цінностей, політологія — організацію як арену боротьби за владу.

Ключовим є розрізнення інструментального й ціннісного ставлення до працівників. За інструментального працівник — засіб досягнення цілей, чий потреби враховуються лише тією мірою, якою це підтримує продуктивність. За ціннісного (гуманістичного) працівник — самостійна цінність із потребами в розвитку й самореалізації, чие благополуччя є метою управління, що веде до ефективності через залучену й лояльну робочу силу. Ця дихотомія — стрижень чотирьох моделей ОП.

2. Чотири класичні моделі організаційної поведінки

У теорії ОП виокремлюють чотири базові моделі взаємовідносин організації й працівників, що різняться основою влади, управлінською орієнтацією, психологічним результатом, потребами, які задовольняють, і кінцевою продуктивністю. Жодна не є універсально «правильною»: кожна виникала як реакція на обмеження попередньої, і в сучасних організаціях елементи кількох моделей часто співіснують.

Авторитарна модель — найдавніша, спирається на владу й формальні повноваження керівника, який вважає, що краще за інших знає потреби організації, а завдання підлеглих — виконувати накази без обговорення. Результат — залежність працівника від керівника, атмосфера підпорядкування й прихованого страху. Задовольняє лише базові потреби виживання; продуктивність мінімальна, ініціатива не заохочується.

Опікунська (патерналістська) модель — відповідь на незахищеність працівників за авторитарної моделі. Основа влади — економічні ресурси: пільги,

соціальний пакет, стабільність зайнятості. Результат — залежність працівника вже від організації, «організаційна опіка». Задовольняє потреби в безпеці; продуктивність — на рівні пасивного співробітництва, лояльності без залученості.

Підтримуюча модель ґрунтується на лідерстві керівника — здатності підтримувати намагання працівників виконувати завдання якнайкраще; керівник тут партнер, а не начальник. Результат — причетність до процесу й участь в управлінні. Задовольняє потреби у статусі та визнанні, виводячи продуктивність на новий рівень.

Колегіальна модель розвиває підтримуючу, спираючись на партнерство: керівники — тренери команди, а не начальники. Результат — самодисципліна без зовнішнього контролю. Задовольняє найвищі потреби — у самореалізації, — забезпечуючи ентузіазм і готовність виходити за межі формальних обов'язків.

Кейс «Складний перехід» (Андрій Сірненко)

Менеджер Андрій Сірненко перейшов з O'Grady Company до Reese Enterprises. У O'Grady Company рішення ухвалювалися колегіально, ініціатива заохочувалася — культура поєднувала риси підтримуючої та колегіальної моделей. У Reese Enterprises рішення потребувало щонайменше трьох підписів, новачків зустрічали холодно, а просування залежало від вислуги років і політичних ігор — типовий приклад бюрократизованої авторитарної моделі з елементами опікунської.

Аналіз кейсу передбачає: ідентифікувати модель кожної компанії за фактами; зважити переваги й недоліки нової моделі для Андрія; сформулювати поради щодо адаптації — від зміни комунікаційних стратегій до поступового здобуття довіри колег. Менеджер має вміти впізнавати модель, у якій працює, і свідомо трансформувати авторитарні й опікунські елементи культури в бік підтримуючих і колегіальних — а це неможливо без розуміння групи як об'єкта управління.

3. Група як об'єкт управління: психологічна характеристика та структура

Оскільки більшість завдань виконують групи, а не окремі працівники, розуміння закономірностей групи — наріжний елемент ОП. Група — обмежена спільність людей, виокремлена за спільною діяльністю, цілями, цінностями, нормами та стійкою взаємодією. Її психологічна характеристика охоплює: групові норми (правила бажаної й неприйнятної поведінки); санкції (заохочення тих, хто дотримується норм, покарання порушників аж до виключення); групові цінності; композицію (вік, стать, освіта, досвід членів); структуру (розподіл позицій, ролей, статусів); групові процеси (комунікацію, рішення, конфлікти — групову динаміку).

Особливе значення має структура влади — поєднання інструментальної (здатність організовувати досягнення мети — «влада компетентності») та експресивної (здатність підтримувати емоційний клімат — «влада емоційного авторитету») складових. Вони не завжди збігаються в одній особі: діловий лідер групи часто не той, до кого звертаються за емоційною підтримкою.

Статусна позиція члена групи визначається посадою, компетентністю, стажем та цінністю внеску у групові цілі. Інструмент діагностики — соціометрія: на основі взаємних виборів будує картину статусного розподілу. Виділяють чотири категорії: «зірки» — з найбільшою кількістю позитивних виборів, неформальні лідери; «прийняті» — зі стабільно позитивними виборами; «неприйняті» — з переважно негативними виборами; «ізольовані» — практично без виборів. Керівнику це дає змогу формувати підгрупи, попереджати конфлікти й підтримувати «ізольованих» і «неприйнятих», які ризикують деморалізуватися або піти з організації.

4. Класифікація груп, дихотомії малої групи та рівні групового розвитку

Групи, з якими має справу менеджмент, неоднорідні. За розміром виділяють великі групи (весь персонал) та малі, де кожен член підтримує безпосередній контакт з усіма іншими, — саме малі групи є основним об'єктом аналізу ОП. За виникненням розрізняють формальні групи, створені рішенням керівництва, і неформальні, що виникають спонтанно на основі симпатій чи спільних інтересів.

Для малої групи сформульовано кілька дихотомій. Первинна (бригада) — пряме, емоційно насичене спілкування всіх членів; вторинна (департамент) — надто чисельна, взаємодія опосередкована формальними структурами. Група членства — та, до якої людина реально належить; референтна — та, на чій цінності вона фактично орієнтується; вони не завжди збігаються — працівник може формально належати до одного відділу, а орієнтуватися на думку колишніх колег. Тимчасова група (проектна команда) розпускається після завдання; стаціонарна (штатний відділ) — стала одиниця.

Не кожна група, що формально працює разом, є психологічно зрілим колективом. Виділяють п'ять рівнів розвитку. Дифузна група — випадкове об'єднання без стійких стосунків і спільних цілей (черга, пасажири). Асоціація — вже є спільна діяльність і початкова структура стосунків, недостатньо розвинена; буває просоціальна (корисні цілі) чи асоціальна (байдужі, ворожі цілі). Корпорація — висока організованість і згуртованість навколо егоїстичних інтересів, протиставлених ширшій спільноті; типові замкнутість і кругова порука. Колектив — найвищий рівень: згуртованість поєднана з просоціальними цілями та збалансованою структурою стосунків, де поєднані ділова й емоційна складові. Завдання менеджера — «вирощувати» групу від дифузного стану до колективу.

5. Механізми групової динаміки та згуртованість

Перехід групи до вищих рівнів забезпечують конкретні механізми. Перший — розв'язання внутрішньогрупових протиріч: між зростаючими можливостями членів і рівнем групового розвитку, між домаганнями на визнання й можливостями групи це забезпечити, між самоактуалізацією особистості й тенденцією групи до уніфікації. Саме розв'язання (а не відсутність) протиріч є рушієм розвитку: група, що долає суперечності, переходить на новий рівень, нездатна — стагнує чи розпадається.

Другий механізм — «ідіосинкразійний кредит»: кредит довіри, який група накопичує щодо членів (насамперед лідерів), що демонстрували компетентність і дотримання норм. Він дає право на відхилення від норм і впровадження

інновацій без негайного осуду — тоді як таке саме відхилення низькостатусного члена викликає негативну реакцію, чим пояснюється, чому саме лідери ініціюють організаційні зміни.

Третій механізм — психологічний обмін: члени групи обмінюються цінностями — інформацією, компетентністю, підтримкою, статусом. Чим більше учасник «вкладає» у взаємодію, тим на вищий статус може розраховувати; на цьому принципі взаємності будуються і лідерство, і ідіосинкразійний кредит.

Реакція на норми набуває форм від конформності до опору й впливу меншості (нижче). Інтегральний показник якості взаємин — групова згуртованість: міра взаємної привабливості членів групи. Висока згуртованість пов'язана із задоволеністю участю, стійкістю до зовнішніх впливів, кращою комунікацією, проте надмірна може посилювати тиск на незгодних і придушувати критику (групове мислення, нижче).

Феномен конформності: класичні експерименти

Конформність — зміна поведінки чи переконань під тиском групи. Фундамент дослідження заклав Музафер Шериф, який 1935 року використав автокінетичний ефект — ілюзію руху нерухомої точки світла в темряві. Оскільки об'єктивно правильної відповіді не існувало, оцінки учасників спочатку різнилися, але в груповому обговоренні конвергували до спільного стандарту, що зберігався й після повернення до індивідуальних оцінок — перший доказ того, що в умовах невизначеності люди спонтанно виробляють групові норми, які потім спрямовують поведінку.

Жорсткіші умови — з абсолютно очевидною відповіддю — дослідив Соломон Аш у серії експериментів 1951 року: учасник порівнював довжину відрізків разом із підставними «учасниками», які в критичних пробах одностайно давали неправильну відповідь перед ним. Попри очевидність правильної відповіді, близько 37% відповідей у критичних пробах виявилися конформними, а більшість учасників хоча б раз піддалася тиску — доказ сили соціального тиску одностайної групи навіть проти очевидних фактів.

Серж Московічі у дослідженні 1969 року вивчав протилежний напрям — вплив послідовної меншості на більшість: навіть невелика підгрупа здатна змінювати судження решти групи за умови послідовної, несуперечливої позиції, на відміну від хаотичної меншості. Це пояснює механізм організаційних інновацій: будь-яка зміна на початку є позицією меншості, і саме її послідовність визначає успіх переконання більшості.

До канону належить і Стенфордський тюремний експеримент Філіпа Зімбардо: учасники, розподілені на ролі «наглядачів» і «в'язнів», швидко почали поводитися всупереч власним рисам, так що експеримент довелося припинити достроково, — доказ сили ситуативного контексту й ролі над стабільними рисами характеру.

Практичний наслідок — усвідомлення небезпеки «групового мислення» (groupthink), коли прагнення до однаковості придушує критичне мислення; протидія — «японська модель»: попереднє узгодження позицій, «адвокат диявола», анонімність думки, поетапне ухвалення рішення, орієнтація на консенсус. На конформність впливають чисельність і однаковість групи (союзник її різко знижує), статус індивіда, згуртованість, публічність відповіді та культура — колективістські демонструють вищий рівень конформності.

Соціальна фасилітація та соціальна лінь

Інша група феноменів стосується того, як присутність інших впливає на продуктивність. Першим це зафіксував Норман Тріпплетт, автор першого соціально-психологічного експерименту: велогонщики демонстрували вищу швидкість, змагаючись поруч з іншими, ніж наодинці на час. Це явище — покращення виконання простих, добре засвоєних дій у присутності інших — назвали соціальною фасилітацією. Пояснення дав Роберт Зайонц: присутність інших підвищує збудження, яке посилює домінуючу реакцію — правильну для простих завдань (фасилітація) і помилкову для складних (гальмування).

Ніколас Коттрелл уточнив: вирішальний не факт присутності, а страх оцінки — занепокоєння, що інші оцінюватимуть роботу; коли присутні явно не можуть її оцінити, ефект слабшає. Висновок для практики: опен-спейс чи

видимий моніторинг підвищує продуктивність на простих операціях, але погіршує результати на складних, творчих завданнях, що потребують усамітнення.

Протилежне явище — соціальна лінь: індивідуальні зусилля людини у спільному завданні зменшуються порівняно із самотійним виконанням. Вона виникає там, де внесок кожного не піддається окремій оцінці, а результат сукупний: учасник розраховує, що внесок «розчиниться» в загальному. Це пояснює, чому збільшення групи часто супроводжується падінням продуктивності на учасника; засіб протидії — прозорість оцінювання особистого внеску.

Деіндивідуалізація та ефект анонімності

Деіндивідуалізація — втрата індивідом усвідомлення власної окремішності й відповідальності в умовах анонімності всередині великої, збудженої групи; супроводжується послабленням внутрішніх обмежень і зростанням імпульсивної, антисоціальної поведінки.

Леон Манн проаналізував випадки «підбурювального натовпу» (baiting crowd) — коли натовп під час спроби самогубця стрибнути замість умовлянь підбурював його, — і показав, що ймовірність такої поведінки зростає з чисельністю й анонімністю натовпу та в темну пору доби. Браян Маллен, аналізуючи випадки лінчувань, встановив: що чисельнішим був натовп, то жорстокішими й тривалішими були акти насильства — зростання розміру групи корелює зі зростанням жорстокості.

Найнаочніший доказ дав Едвард Дінер у польовому експерименті на Гелловін: частину дітей запитували про ім'я (знімаючи анонімність), інших — ні; частина приходила поодиночі, інші — групою; дітей залишали з мискою цукерок і інструкцією взяти лише одну. Охоплено 1352 дитини в 27 будинках: діти в умовах максимальної анонімності (без імені, у групі однолітків) значно частіше порушували інструкцію й брали більше цукерок, ніж названі на ім'я чи ті, хто прийшов поодиночі. Висновок: зростання анонімності внеску створює умови для

порушення етичних норм, тож персональна впізнаваність — важливий управлінський принцип.

6. Психологічна сумісність і соціально-психологічний клімат

Психологічна сумісність — здатність членів групи узгоджено взаємодіяти, поєднуючи індивідуальні особливості заради спільної діяльності без зайвої напруги. Розглядають три рівні: психофізіологічний (узгодженість темпераментів, швидкості реакцій — тут виникають несвідомі взаємні подразнення), психологічний (узгодженість характерів, інтересів, стилів мислення — важливе взаємне доповнення, а не тотожність: генератор ідей і виконавець часто продуктивніші за двох генераторів) і соціально-психологічний (узгодженість ролей і цінностей — визначає, наскільки людина «вписується» в колектив).

Інтегральним відображенням сумісності, статусної структури й механізмів групової динаміки є соціально-психологічний клімат колективу — стійкий емоційний настрій групи, що сприяє або перешкоджає діяльності. Сприятливий клімат — довіра й вимогливість членів одне до одного, ділова критика, вільне висловлювання думки, відсутність тиску керівників, поінформованість, задоволеність належністю, взаємодопомога й відповідальність. Несприятливий — недовіра, деструктивна критика, замовчування думки, тиск «зверху», закритість. Формування клімату — відповідальність керівника, а розглянуті в темі механізми становлять науково обґрунтований інструментарій цієї роботи.

Розглянута природа групи та механізми групової динаміки становлять фундамент для наступного кроку курсу — формування високоефективної команди на основі командного підходу (team approach): від стихійного функціонування групи до свідомої побудови згуртованої команди, з розкриттям відмінності понять «група» і «команда» та стадій командного розвитку.

Тема 2. Team approach для формування еталонної моделі організаційної поведінки

1. Team approach як управлінська філософія: перехід від індивідуальної до командної відповідальності.

2. «Робоча група» і «команда»: сутнісне розмежування за Дж. Катценбахом і Д. Смітом.

3. Базові принципи group building: спільна мета, взаємна відповідальність, довіра, психологічна безпека, розподіл ролей, конструктивний конфлікт.

4. Модель стадійного розвитку команди Б. Такмена: forming, storming, norming, performing, adjourning.

5. Team approach і еталонна модель організаційної поведінки: команда як практичне втілення колегіальної моделі.

1. Team approach як управлінська філософія переходу від індивідуальної до командної відповідальності

Чотири класичні моделі організаційної поведінки — авторитарна, опікунська, підтримуюча, колегіальна — фіксують індивідуальний вимір взаємодії керівника й працівника. Проте жодна організація не досягає сталої ефективності лише сумою індивідуальних зусиль. На цьому базується управлінська філософія team approach — командний підхід: зміщення акценту проєктування, мотивації й контролю з індивіда на команду як суб'єкт діяльності, здатний давати результат, що перевищує суму індивідуальних внесків (синергетичний ефект команди).

Team approach — не адміністрування груп, а філософія, що визначає спосіб постановки цілей, розподілу відповідальності, оцінювання результатів і розвитку персоналу. Базовою одиницею аналізу стає команда: їй делегуються повноваження, вона несе колективну відповідальність, а командний, не індивідуальний, показник результативності є критерієм ефективності підрозділу. Українські дослідники (І. І. Свидрук, Ю. І. Турянський, Ю. Б. Миронов, С. В. Войтко, А. А. Мельниченко) наголошують: перехід до командних форм — відповідь на зростання складності завдань і невизначеності середовища, з якою одноосібне управління не справляється.

Водночас впровадження команд не гарантує ефективності автоматично. Дж. Річард Хакман (J. Richard Hackman) у праці «Leading Teams» (2002) показав: без чіткого мандата, підтримувального контексту й коучингу керівника команда

може працювати гірше за тих самих людей, які діють поодиночі. Тому завдання менеджера — не механічно об'єднати працівників у групи, а створити умови, за яких колектив здатен стати командою в повному сенсі — понятті значно вужчому за «групу людей, що працюють разом».

2. «Робоча група» і «команда»: сутнісне розмежування за Дж. Катценбахом і Д. Смітом

Ключовий внесок у розрізнення формального об'єднання й справжньої команди зробили Джон Катценбах (Jon R. Katzenbach) і Дуглас Сміт (Douglas K. Smith) у праці «The Wisdom of Teams» (1993). Команда — невелика кількість людей із взаємодоповнювальними навичками, які прагнуть спільної мети, поділяють показники результативності та підхід до роботи, за які несуть взаємну відповідальність.

Робоча група (working group) взаємодіє насамперед для обміну інформацією й рішень, що допомагають кожному виконувати свою індивідуально закріплену ділянку; спільного продукту праці не потрібно, результативність є сумою індивідуальних внесків, а керівник координує зусилля окремо по кожному. Це цілком легітимна форма праці — не кожне завдання вимагає команди.

Команда (team) починається там, де з'являється колективний продукт, недосяжний одним учасником, і взаємна, а не лише індивідуальна відповідальність за результат. Критерій розрізнення: якщо керівник у разі невдачі точно назве винного — це робоча група; якщо провал і успіх спільні незалежно від особистого внеску — це команда.

Автори запропонували континуум зрілості: псевдокоманда (pseudo-team) — формально названа командою група без реальної взаємної відповідальності; потенційна команда (potential team) — усвідомила потребу у спільному результаті, але без чіткого підходу; реальна команда (real team) — з усіма ознаками визначення; високоефективна команда (high-performance team) — з відданістю не лише меті, а й розвитку одне одного. Перехід до team approach —

не зміна назви з «групи» на «команду», а трансформація характеру відповідальності.

3. Базові принципи group building: спільна мета, взаємна відповідальність, довіра, психологічна безпека, розподіл ролей, конструктивний конфлікт

Формування ефективної команди (group building) спирається на кілька принципів. Перший — спільна мета (shared purpose): Хакман наголошував, що потрібне не абстрактне гасло, а конкретне й достатньо складне завдання (compelling direction), однаково зрозуміле кожному, — інакше команда лише імітує взаємодію. М. В. Кармінська-Белоброва та О. В. Замула звертають увагу на потребу узгодження індивідуальних цілей із метою підрозділу.

Другий принцип — взаємна відповідальність (mutual accountability): кожен відповідає не лише за свою ділянку, а й за загальний результат — готовність допомогти колезі, колективний аналіз невдач замість пошуку винного, оцінювання за командними показниками.

Третій принцип — довіра: готовність бути вразливим перед діями іншого, очікуючи, що вони не завдадуть шкоди. Вона формується поступово через виконання зобов'язань і легко руйнується одним порушенням, тож керівнику варто забезпечувати прозорість рішень і послідовність поведінки.

Четвертий принцип — психологічна безпека. Емі Едмондсон (Amy C. Edmondson, 1999) показала: це переконання учасників у безпечності висловлювати ідеї й визнавати помилки без ризику покарання. Саме рівень психологічної безпеки, а не індивідуальні здібності, найточніше пояснює відмінності в результативності команд: там, де панує страх осуду, помилки замовчуються до серйознішого збою.

П'ятий принцип — чіткий розподіл ролей: інакше виникає дифузія відповідальності, коли кожен покладається на іншого, і завдання не виконує ніхто. Типологія ролей (модель Р. М. Белбіна) розглядається в наступній темі; тут важливий сам принцип: розподіл має бути явним і переглядатися з розвитком команди.

Шостий принцип — конструктивний конфлікт. К. де Дреу та Л. Вайнгарт розрізняють конфлікт завдання (task conflict) і конфлікт стосунків (relationship conflict). Помірний конфлікт завдання за психологічної безпеки підвищує якість рішень; конфлікт стосунків майже завжди руйнівний. Завдання керівника — спрямовувати розбіжності в обговорення завдання, не допускаючи переростання в особисту ворожнечу.

4. Модель стадійного розвитку команди Брюса Такмена

Формування команди проходить через закономірні стадії. Модель запропонував Брюс Такмен (Bruce W. Tuckman, 1965), узагальнивши понад п'ятдесят досліджень групової динаміки. Початково — чотири стадії: forming, storming, norming, performing; у 1977 році з Мері Енн Дженсен (Mary Ann Jensen) додано п'яту — adjourning, важливу для тимчасових команд. Модель залишається базовою рамкою командної динаміки, зокрема в українських виданнях (К. Кошеленко, 2024).

Forming (формування) — ввічливість, обережність, невизначеність: учасники знайомляться, з'ясовують межі завдання й власне місце, уникають розбіжностей, орієнтуються на керівника; продуктивність низька. Роль лідера — директивна: визначити мету, роз'яснити ролі й процедури, створити можливості для знайомства, закладаючи первинну довіру.

Storming (шторм) — найскладніша й неминуха стадія: ввічливість поступається розбіжностям щодо влади, статусу, підходів до завдання, оскаржується авторитет лідера, формуються підгрупи, продуктивність тимчасово падає ще нижче. Такмен наголошував: це необхідний етап вироблення власних норм команди, а не ознака невдачі. Роль лідера — фасилітувати обговорення, утримувати фокус на завданні, а не на особистостях, зберігаючи взаємну повагу; спроби «заморозити» storming лише відкладають протиріччя.

Norming (нормування) — команда виробляє спільні, свідомо прийняті норми поведінки й рішень; зростає згуртованість, командна ідентичність, довіра, конфлікти вирішуються конструктивніше. Роль лідера — підтримувальна:

закріплювати норми, делегувати повноваження щодо процесу, уникаючи тиску, що порушив би щойно встановлений баланс.

Performing (високоєфективна робота) — команда досягає високої продуктивності, гнучко розподіляє ролі, самостійно розв'язує оперативні питання, демонструє синергетичний ефект. Роль лідера — делегувальна: усувати перешкоди, забезпечувати ресурси, представляти команду назовні, зосереджуючись на стратегічних питаннях. Не кожна команда доходить сюди — деякі застрягають на storming чи на norming через прагнення до одностайності.

Adjourning (завершення) — стосується тимчасових команд після виконання проєкту; супроводжується суперечливою динамікою: задоволенням результатом і водночас «горем розлучення» через втрату значущих стосунків. Розпуск команди суто адміністративно, без підбиття підсумків, знижує готовність людей долучатися до наступних проєктів. Роль лідера — організувати змістовне завершення: підбити підсумки, визнати внесок учасників, зафіксувати досвід.

Цінність моделі Такмена — не лише діагностична, а й прогностична: розуміння закономірності стадій дає підстави спокійно реагувати на storming і адаптувати стиль — від директивного на forming до делегувального на performing, — що суголосно із теорією життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара (тема 5).

5. Team approach і еталонна модель організаційної поведінки: команда як практичне втілення колегіальної моделі

Team approach не однаково узгоджується з чотирма моделями організаційної поведінки з теми 1. Авторитарна модель, що спирається на владу й підпорядкованість, несумісна зі справжньою командною динамікою: відсутні взаємна відповідальність і психологічна безпека, без яких неможливий перехід від storming до performing. Опікунська модель, зорієнтована на лояльність в обмін на патерналістську турботу, заохочує залежність працівника від організації, а не взаємну залежність працівників один від одного. Підтримуюча

модель уже ближча до team approach, проте орієнтована на індивідуальну самотійність, тоді як команді потрібна колективна взаємопов'язана дія.

Найбільш органічне середовище — колегіальна модель, де керівництво й працівники є партнерами, а домінівним результатом стає самодисципліна, заснована на почутті причетності. Ці риси — партнерство замість ієрархії, самодисципліна замість контролю, причетність замість формального виконання обов'язків — практично збігаються з принципами group building. Побудова еталонної моделі на засадах team approach означає системне вирощування колегіальної моделі в масштабах організації через розвиток команд на всіх її рівнях.

Подібна логіка простежується в теорії Х/У Дугласа Мак-Грегора: керівник з передумов теорії У природно тяжіє до делегування командам автономії, тоді як прихильник теорії Х відтворює авторитарні механізми навіть у формально проголошених «командах», перетворюючи їх на псевдокоманди.

Ілюстрацією може слугувати кейс малайзійської компанії Azman Tech Sdn Bhd (Shamsudin et al., 2018): зміна підходу компанії від жорсткого індивідуального контролю до командної взаємодії, розподіленої відповідальності й відкритішої комунікації супроводжувалася позитивними зрушеннями в організаційній поведінці працівників, включно з тимчасовим спадом продуктивності на етапі перегляду норм — саме тим симптомом, що описаний у моделі Такмена.

Отже, team approach постає цілісною управлінською філософією, що задає вектор трансформації організаційної поведінки в напрямі колегіальної моделі через вирощування справжніх команд — таких, що відповідають критеріям Катценбаха і Сміта, спираються на принципи group building і проходять стадії розвитку за моделлю Такмена. Це створює підґрунтя для наступної теми — «Моделі командної роботи», де розглядатимуться типології команд, моделі командних ролей (Р. М. Белбін), рамки командної ефективності (модель GRPI) та діагностика дисфункцій команди.

Тема 3. Моделі командної роботи

1. Типологія команд за Дж. Катценбахом і Д. Смітом: від робочої групи до високоефективної команди.
2. Модель командних ролей М. Белбіна: дев'ять ролей у трьох кластерах.
3. Модель GRPI (Goals–Roles–Processes–Interpersonal) як діагностична рамка ефективності команди.
4. «П'ять дисфункцій команди» П. Ленсіоні: пірамідальна модель командних патологій.
5. Кейс Azman Tech Sdn Bhd: аналіз командної роботи реальної організації крізь призму розглянутих моделей.

Попередня тема стосувалася Team Approach і стадій формування команди за Б. Такменом — динаміки командного розвитку в часі. Логічне продовження — питання, наскільки наявна команда є командою у повному сенсі й чого їй бракує для ефективності. Менеджмент напрацював кілька діагностичних рамок: типологію Катценбаха і Сміта, модель ролей Белбіна, модель GRPI та модель «п'яти дисфункцій» Ленсіоні — кожна акцентує іншу грань командної реальності, а разом вони утворюють цілісний інструментарій менеджера.

1. Типологія команд за Дж. Катценбахом і Д. Смітом

Класичною є типологія Дж. Катценбаха і Д. Сміта з книги «The Wisdom of Teams» (1993), написаної за результатами дослідження понад п'ятдесяти команд. Автори розрізняють «робочу групу» (working group), де люди взаємодіють заради обміну інформацією й рішень для власної ділянки, і «команду» (team) — невелику групу з взаємодоповнювальними навичками, спільною метою й підходом до роботи, за яку всі несуть взаємну відповідальність. Відмінність — у наявності «колективного продукту роботи», що перевищує суму внесків. Перехід автори унаочнюють «кривою командної ефективності» з п'ятьма станами колективу.

Перший стан — робоча група: люди обмінюються інформацією й координують дії, але без спільної мети понад суму завдань і без взаємної відповідальності. Другий, проблемний стан — псевдокоманда: номінально

зветься командою, але не докладає зусиль до спільного підходу; це найслабша ланка серед усіх станів, бо взаємодія відбирає час і енергію без синергії, породжуючи звинувачення через нечіткість ролей. Третій стан — потенційна команда: усвідомлює потребу зростання й пробує виробити спільний підхід, але їй ще бракує ясності щодо мети чи процесів. Четвертий — реальна команда: взаємодоповнювальні навички, спільна мета й підхід, взаємна відповідальність. Найвищий стан — високоефективна команда: реальна команда, учасники якої додатково глибоко віддані розвитку одне одного як особистостей; трапляється рідко, бо вимагає високої довіри. Рух цією кривою не однонапрямлений: команда може «сповзати» назад через зміну складу, тиск чи конфлікти, тож діагностику варто проводити регулярно.

2. Модель командних ролей М. Белбіна: дев'ять ролей у трьох кластерах

Якщо типологія Катценбаха і Сміта відповідає на питання «яким є тип команди», то модель ролей британця Мередіт Белбіна — на питання «які індивідуальні внески потрібні для балансу». Белбін з колегами з Henley Management College дев'ять років спостерігали за управлінськими командами в бізнес-іграх; висновки узагальнено в «Management Teams: Why They Succeed or Fail» (1981). Головний результат: команди винятково високого інтелекту («команди Аполлона») часто програвали збалансованішим за складом. Белбін визначив роль як «тенденцію поводитися й взаємодіяти певним характерним чином» і виокремив дев'ять ролей у трьох кластерах — орієнтованих на дію, на людей і на мислення. Ключове поняття — «допустима слабкість»: сильна сторона ролі закономірно супроводжується слабкістю, яку команда приймає як плату, а не викорінює.

До ролей, орієнтованих на дію, належать формувальник (Shaper), виконавець (Implementer), завершувач (Completer Finisher). Формувальник процвітає під тиском і підштовхує команду до дії, але буває нетерплячим і зачіпає почуття колег. Виконавець перетворює ідеї на конкретні дії, проте негнучкий щодо нових можливостей. Завершувач доводить справу до кінця й підтримує якість, але надміру переймається дрібницями й неохоче делегує.

До ролей, орієнтованих на людей, належать координатор (Coordinator), командний гравець (Teamworker), дослідник ресурсів (Resource Investigator). Координатор прояснює цілі й делегує, спираючись на сильні сторони інших, але його можуть сприймати як маніпулятивного. Командний гравець згладжує тертя й підтримує дух команди, проте нерішучий у конфліктах. Дослідник ресурсів приносить у команду зовнішні контакти й ідеї, але швидко втрачає інтерес після початкового захвату.

До ролей, орієнтованих на мислення, входять генератор ідей (Plant), аналітик-стратег (Monitor Evaluator), спеціаліст (Specialist). Генератор ідей продукує нестандартні розв'язання, але ігнорує деталі й погано сприймає критику. Аналітик-стратег тверезо оцінює варіанти, проте повільний і не надихає інших. Спеціаліст має рідкісні вузькопрофільні знання, але вузький кругозір поза власною сферою. Цінність моделі Белбіна — не в «ярликах», а в діагностиці дефіциту чи надлишку ролей (надлишок генераторів ідей і брак завершувачів дає багато задумів без результату) і компенсації підбором учасників або новими ролями наявних членів.

3. Модель GRPI як діагностична рамка ефективності команди

Третя рамка — модель GRPI Річарда Бекхарда («Optimizing Team Building Efforts», 1972), розвинута згодом І. Рубіним, М. Пловніком і Р. Фраєм. Назва — акронім чотирьох рівнів піраміди: Goals (цілі), Roles (ролі), Processes (процеси), Interpersonal relationships (стосунки), розташованих ієрархічно — від «раціонального» рівня цілей до «емоційного» рівня стосунків, і саме в такому порядку найчастіше локалізуються проблеми. Діагностувати варто знизу вгору, перевіряючи, чи позірно міжособистісний конфлікт не є наслідком нечіткості цілей чи ролей вище по піраміді.

Рівень «цілі» — наявність чіткої спільної мети й критеріїв успіху; їх нечіткість — найпоширеніша причина дисфункції. Рівень «ролі» — ясність відповідальності й розподілу завдань; типова проблема — дублювання функцій. Рівень «процеси» охоплює ухвалення рішень, обмін інформацією й контроль якості. Рівень «стосунки» стосується довіри й клімату; саме тут найчастіше й

найпомилковіше шукають джерело проблем, тоді як напруженість здебільшого є симптомом нерозв'язаних цілей, ролей чи процесів.

4. «П'ять дисфункцій команди» П. Ленсіоні

Четверта модель — «п'ять дисфункцій команди» Патріка Ленсіоні, викладена як притча в «The Five Dysfunctions of a Team» (2002). Вона описує послідовність поведінкових патологій, де кожна породжує наступну; зображують її як піраміду: основа — найглибша причина, вершина — найвидиміший симптом. Фундамент — відсутність довіри, заснованої на вразливості: готовності визнавати помилки, не побоюючись, що це буде використано проти учасника.

Друга дисфункція — страх конфлікту: команди без довіри уникають відкритих дискусій, вдаючись до штучної гармонії, тоді як здорова команда практикує продуктивний конфлікт довкола ідей без переходу в образи. Третя — брак відданості: без відкритого обговорення команда не досягає справжньої ясності щодо рішень, навіть формально «проголосувавши». Четверта — уникнення відповідальності: учасники вагаються притягати одне одного до відповідальності за шкідливу поведінку. Вершина — неувага до результатів: це спонукає ставити особисті чи функціональні інтереси вище спільного результату, підриваючи саму мету команди.

Чотири моделі не суперечать, а доповнюють одна одну: тип команди, баланс внесків, структурні компоненти, поведінкові патології. Досвідчений менеджер застосовує їх комплексно, що й демонструє реальний кейс організації, командна структура якої пройшла шлях від багатообіцяючого стартапу до краху.

5. Кейс Azman Tech Sdn Bhd: аналіз командної роботи реальної організації крізь призму розглянутих моделей

Кейс 3. Azman Tech Sdn Bhd: злет і крах командного стартапу

Кейс адаптовано за Shamsudin M. F. та ін. (2018, Journal of Postgraduate Current Business Research, 1(1), CC BY 4.0) і описує реальну (під зміненими іменами) історію малайзійської IT-компанії Azman Tech Sdn Bhd (ATSB), заснованої доктором наук Азманом, — як команда за лічені роки пройшла шлях

від високої результативності до розпаду; це історія про командну динаміку, ролі й довіру, а не про фінанси чи маркетинг.

Історія почалася зі знайомства Азмана, молодого доктора наук з Ніцци, що ненадовго викладав у Малайзії, із бізнесменом Хаджі Алі, власником сімнадцятих компаній, який став фінансовим партнером. Хаджі Алі вніс один мільйон ринггітів, отримавши через доньку 80 % акцій, тоді як Азман став CEO й власником решти 20 %, а сам Хаджі Алі залишався неформальним радником. Азман відібрав п'ятих знайомих зі студентських часів і розподілив між ними керівництво напрямками — операціями, технічним відділом, R D, продажами й маркетингом, кадрами й фінансами; ця група разом з Азманом отримала назву «шість держав», кожна підпорядковувалася безпосередньо CEO.

Перший рік минув успішно: компанія (ПЗ, мобільні застосунки, UI/UX, веб-хостинг, IoT) налічувала 25 співробітників (80 % технічних), клієнтів на кшталт MDEC, MARA, BERNAS, уряду Селангору, а вартість проєктів сягнула трьох мільйонів ринггітів. На другий рік ATSB націлилася на шість мільйонів доходу й власну будівлю та увійшла в консорціум, що отримав п'ятирічний контракт на 60 мільйонів ринггітів на розвиток платформи Digital Free Trade Zone (DFTZ) із митним департаментом і MDEC — угода за участі прем'єр-міністра Малайзії та Джека Ма. Штат зріс до 46 працівників.

Тоді проявилися перші тріщини. Відділ продажів під керівництвом Йохана залишався вкрай нечисленним — шестеро осіб, — попри зростання функцій; прохання розширити штат Азман відхилив. Паралельно він дедалі частіше ухвалював кадрові й фінансові рішення одноосібно, посиляючись на потребу утримувати найкращих фахівців, що викликало незгоду частини топменеджменту — проте керівники «як завжди» мусили прийняти приватне рішення CEO. Найняття нової особистої помічниці породило чутки про особисту кризу Азмана, ще більше підірвавши довіру в керівній команді.

Розв'язка настала стрімко. Хаджі Алі скликав нараду вищого керівництва без відсутнього у відпустці Азмана й оголосив: щомісячні витрати становили близько 300 000 ринггітів за доходу лише в 100 000, тож упродовж шести місяців

він особисто покривав різницю в 200 000 ринггітів щомісяця заради зарплат; компанія також зазнала штрафів за зрив термінів, зокрема за DFTZ, щодо якого MDEC уже висловлювала застереження. У залі запала цілковита тиша. Ухвалили скоротити 50–70 % штату з 72 працівників до кінця місяця, а оцінку кандидатур на звільнення доручили доньці Хаджі Алі, директорці Анніс. Останній день компанії, 22 листопада 2017 року, відзначила прощальна церемонія, на якій Азман визнав власні помилки, вибачився й оголосив про намір продовжити кар'єру за кордоном.

Проаналізувати ATSB доцільно крізь усі чотири моделі. За типологією Катценбаха і Сміта топменеджмент від початку функціонував радше як робоча група, ніж команда: керівники «шести держав» підпорядковувалися CEO й відповідали кожен за свою ділянку, але текст не фіксує взаємної відповідальності за спільний результат — ключові рішення ухвалювалися одноосібно. Сама метафора «шести держав» свідчить про фрагментацію на функціональні «князівства», тому за перших ознак кризи структура застигла в пасивності. На етапі зростання (DFTZ) команда демонструвала ознаки руху до «реальної команди», але цей рух відкотився назад, щойно бракло ресурсів і довіри — що ілюструє нелінійність кривої ефективності.

За моделлю Белбіна кейс демонструє дисбаланс на користь ролей дії та мислення за майже повної відсутності ролей, орієнтованих на людей. Азман поєднує генератора ідей (візія IT-хабу в Кота-Бару) і дослідника ресурсів (пошук контрактів), але не має ані аналітика-стратега, який оцінював би фінансові ризики, ані координатора, здатного вислухати заперечення Йохана. Технічний склад (80 % фахівців) указує на перекис убік спеціаліста за рахунок командного гравця й завершувача — саме брак останнього найімовірніше пояснює зрив термінів попри компетентність виконавців.

Найсистемніше історія ATSB прочитується крізь піраміду Ленсіоні: текст фіксує ознаки всіх п'яти дисфункцій. Відсутність довіри — у секретності структури власності (Хаджі Алі не фігурує як акціонер жодної зі своїх компаній), у чутках довкола помічниці CEO та в прихованому фінансовому стані. Страх

конфлікту — цілковита тиша на нараді після катастрофічних новин. Брак відданості — незгода топменеджменту з політикою Азмана так і не була проговорена, а лише мовчазно «проковтнута». Уникнення відповідальності — жоден керівник не намагався притягнути CEO до відповідальності, доки не втрутився інвестор. Неувага до результатів — амбітні цілі й престижні контракти превалювали над моніторингом фінансів: розрив між витратами й доходами (300 000 проти 100 000 ринггітів) накопичувався щонайменше півроку, перш ніж хтось визнав його критичним.

За оптикою GRPI первинний збій стався не на рівні стосунків, а вище — на рівні цілей і ролей. Цілі компанії (шестикратне зростання доходу, глобальна експансія) не були узгоджені з реальними ресурсами відділу продажів — уже на рівні Goals існувала прихована суперечність. Ролі керівників «шести держав» були чіткими функціонально, але без горизонтальної підзвітності — розмитість на рівні Roles. Процеси ухвалення рішень зводилися до одноосібних рішень CEO без механізмів обговорення чи ескалації, а фінансовий моніторинг узагалі не був інституціоналізований. І лише як похідне від цих рівнів вибухнули міжособистісні напруження — чутки, мовчання, взаємні звинувачення на прощанні. Такий аналіз демонструє головну тезу теми: жодна окрема модель не дає вичерпної діагностики, тоді як їх комбіноване застосування показує дисфункцію системно.

Історія Azman Tech Sdn Bhd доводить, що навіть команда талановитих фахівців з достатнім капіталом приречена на дисфункцію без чіткої структури взаємодії — розподілу ролей, узгоджених процесів рішень і горизонтальних каналів комунікації. Як свідомо проєктувати таку структуру — предмет наступної теми курсу.

Тема 4. Підходи до формування структури командної взаємодії

1. Комунікаційні мережі в малій групі: експерименти А. Бейвласа та Г. Лівітта.
2. Типи структур командної взаємодії в сучасних організаціях.
3. Матриця RACI як інструмент розподілу відповідальності за завдання.

4. Фактори вибору оптимальної структури командної взаємодії.

Попередня тема розкрила моделі командної роботи й ознаки, за якими робочу групу відрізняють від справжньої команди. Але навіть команда зі спільною метою, взаємною відповідальністю й збалансованими ролями не працює ефективно, якщо не продумано, як люди обмінюються інформацією та хто за що відповідає. Спосіб побудови каналів спілкування й розподілу повноважень називають структурою командної взаємодії: перше визначає швидкість і точність рішення, друге — хто має право його ухвалювати.

1. Комунікаційні мережі в малій групі: експерименти А. Бейвласа та Г. Лівітта

Вплив конфігурації комунікаційних каналів на ефективність групи першими експериментально вивчили американські психологи Алекс Бейвлас та Гарольд Лівітт (початок 1950-х років). Учасників, зазвичай по п'ять осіб, розсаджували за перегородками так, щоб кожен бачив лише частину інших і листувався з ними через прорізи. Змінюючи відкриті канали, дослідники створювали різні конфігурації мережі й пропонували групі просте завдання — наприклад, визначити спільний символ на картках учасників.

Так виокремили класичні типи мереж. До централізованих належать «колесо» (один учасник — центральний вузол, єдиний канал зв'язку для решти), «ланцюг» (інформація передається послідовно) та проміжна «Y». До децентралізованих належать «коло» (кожен спілкується лише з двома сусідами) та найдецентралізованіша всеканальна мережа (all-channel), де кожен обмінюється повідомленнями з кожним. Відмінність — у рівномірності доступу до інформації: у централізованих мережах є вузол, через який проходить основний потік, у децентралізованих — жоден не має структурної переваги.

Подальші дослідження виявили закономірність: ефективність мережі залежить від характеру завдання. Для простих, рутинних завдань централізовані мережі, передусім «колесо», швидші й точніші: людина в центрі отримує всю інформацію і транслює єдину відповідь, тоді як у децентралізованій мережі та сама інформація циркулює між усіма, що збільшує кількість повідомлень і

помилки. Водночас центральний учасник демонструє високу задоволеність роллю й схильний до неформального лідерства, периферійні — нижчу задоволеність та ізолюваність, а центральний вузол є єдиною точкою відмови: його вибуття різко знижує продуктивність групи.

Децентралізовані мережі поступаються централізованим у швидкості простих завдань — без координаційного центру група довше узгоджує, хто зводить дані до купи, і повідомлень більше. Проте саме вони, передусім всеканальна, виграють, коли завдання складне й потребує не підсумовування, а творчого осмислення: одна людина не здатна ефективно синтезувати весь обсяг різномірної інформації. За задоволеністю учасників децентралізовані мережі теж перевершують централізовані: рівномірний доступ до інформації сприяє відчуттю значущості кожного, що важливо для довготривалих команд. Вибір конфігурації каналів — свідоме рішення, яке враховує завдання, швидкість проти осмислення та наслідки для мотивації. Нижче — порівняльна таблиця обох типів мереж.

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика централізованих і децентралізованих комунікаційних мереж (за Бейвласом, Лівінгом, Шоу)

Характеристика	Централізовані мережі («колесо», «ланцюг», «Y»)	Децентралізовані мережі («коло», всеканальна)
Швидкість виконання простих (рутинних) завдань	Висока	Нижча
Точність виконання простих завдань	Висока (мало помилок)	Нижча (більше помилок і повідомлень)
Ефективність на складних, творчих завданнях	Низька (перевантаження центру)	Висока (розподілена обробка інформації)
Задоволеність центрального учасника	Дуже висока	Не застосовується (немає вираженого центру)
Задоволеність периферійних учасників	Низька	Висока, рівномірно розподілена
Емерджентне лідерство	Виникає стихійно в центральному вузлі	Не виникає структурно, потребує окремого визначення

Стійкість до перевантаження чи вибуття вузла	Низька (єдина точка відмови)	Висока (немає єдиної критичної точки)
--	------------------------------	--

2. Типи структур командної взаємодії в сучасних організаціях

Логіка експериментів Бейвласа і Лівітта — компроміс швидкості й точності проти залученості й гнучкості — проєктується на вибір організаційних структур командної взаємодії. У сучасній практиці виокремлюють функціональні, крос-функціональні, самокеровані та віртуальні команди.

Функціональна команда об'єднує співробітників одного фахового напрямку (маркетинг, бухгалтерія, конструкторське бюро), підпорядкованих спільному керівнику. Комунікаційно вона тяжіє до централізованої структури: керівник зосереджує потік інформації й ухвалює ключові рішення. Переваги — глибока фахова експертиза, чіткі кар'єрні траєкторії, взаємозамінність виконавців. Обмеження — схильність до «функціональних силосів», слабо поінформованих про пріоритети суміжних відділів. Такі команди найдоцільніші для стабільних, повторюваних процесів.

Крос-функціональна команда формується з фахівців різних підрозділів навколо спільного проєкту чи продукту (наприклад, розробку нового товару поєднують маркетингологи, інженери, технологи, продавники). Її архітектура наближається до всеканальної: успіх залежить від вільного обміну знаннями між фахівцями. Переваги — багатство перспектив, швидше узгодження, вища інноваційність. Труднощі — конфлікт пріоритетів через матричну підпорядкованість, відмінність фахових мов, потреба у фасилітації.

Самокерована команда (self-managed team) — ще більш децентралізована форма: їй делегується значний обсяг управлінських повноважень (планування графіка, розподіл завдань, контроль якості, іноді добір учасників). Комунікаційно це всеканальна мережа, доповнена розподілом ролей, узгодженим самими учасниками. Переваги — висока залученість і мотивація, швидша реакція на локальні проблеми. Водночас вона вимагає зрілості учасників — інакше автономія обертається розмиванням відповідальності й конфліктами

через відсутність арбітра, тому перехід до моделі потребує поступового нарощування довіри.

Віртуальна, або розподілена, команда об'єднує територіально розосереджених учасників, що взаємодіють переважно цифровими засобами. Тут діє механізм «швидкої довіри» (swift trust): команда формує робочу довіру швидше і на менш повній інформаційній основі, ніж очна, компенсуючи брак невербальних сигналів чіткістю письмових домовленостей. Ефективність залежить не від технологічної оснащеності, а від якості постановки цілей та підтримки згуртованості. Переваги — доступ до талантів незалежно від розташування, економія на офісних витратах; обмеження — комунікаційні втрати, складність формування довіри й культури на відстані.

3. Матриця RACI як інструмент розподілу відповідальності за завдання

Обравши тип структури, менеджер має чітко розподілити відповідальність за завдання, аби уникнути ситуацій, коли ніхто не вважає рішення своїм або кілька людей одночасно ухвалюють суперечливі рішення. Найпоширеніший інструмент для цього — матриця RACI, акронім чотирьох ролей: Responsible (виконавець) — безпосередньо виконує роботу; Accountable (відповідальний, підзвітний) — врешті відповідає за результат перед керівництвом і має право його ухвалити чи відхилити; Consulted (консультант) — його думку запитують завдяки релевантній експертизі; Informed (поінформований) — його лише повідомляють про хід чи результат.

Побудова матриці проста: складають перелік завдань (рядки) і ролей чи осіб, причетних до проєкту (стовпці), а на перетині проставляють одну з літер R, A, C або I. Ключове правило: для кожного завдання має бути рівно одна особа зі статусом Accountable — кілька підзвітних розмивають відповідальність, а їх відсутність залишає завдання без власника. Виконавців Responsible може бути декілька, кількість Consulted та Informed не обмежена, хоча надмірне розширення Consulted уповільнює рішення.

Практична цінність RACI в тому, що вона робить розподіл відповідальності явним і перевірюваним, а не таким, що лише мається на увазі.

Це особливо корисно в крос-функціональних і матричних командах, де межі підпорядкування розмиті: матриця дозволяє заздалегідь узгодити очікування сторін і запобігти конфліктам на кшталт «я не знав, що це рішення мав ухвалювати я». Водночас вона не замінює живого спілкування і потребує періодичного оновлення.

4. Фактори вибору оптимальної структури командної взаємодії

Яку структуру обрати — централізовану чи децентралізовану, функціональну чи крос-функціональну, локальну чи віртуальну, — залежить від кількох факторів. Перший — взаємозалежність завдання: розрізняють пул-взаємозалежність (внески підсумовуються), послідовну (результат одного є вихідним для наступного) та реципронну (учасники безперервно впливають одне на одного). Що вища взаємозалежність, то більше завдання потребує децентралізованої мережі; пул-взаємозалежність добре обслуговує централізована структура.

Другий фактор — швидкість рішення проти залученості й осмислення: централізована структура виграє в кризах чи дедлайнах, децентралізована — коли якість рішення залежить від різноманітних поглядів. Третій — географічна розосередженість: фізичний поділ учасників обмежує неформальне спілкування, змушуючи компенсувати це нарадами, документацією, матрицею RACI. Четвертий — організаційна культура, зокрема дистанція влади: у культурах з високою дистанцією влади централізовані структури сприймаються як норма, а самокерована команда викликає розгубленість; у культурах з низькою дистанцією влади нав'язана централізація сприймається як недовіра до компетентності співробітників.

Проілюструємо умовним прикладом. Керівник виробничого підрозділу аграрної компанії відповідає за два завдання. Перше — щотижневе формування зведеного звіту на основі даних кількох ділянок: типовий приклад пул-взаємозалежності, тож раціональна структура — централізоване «колесо», де керівник чи аналітик є єдиним вузлом збору даних, що забезпечує швидкість і мінімізує помилки. Друге — розробка нової технології зберігання врожаю, що

вимагає одночасного залучення агрономів, інженерів, логістів та економістів: тут висока реципрокна взаємозалежність, рішення інженера впливає на можливості агронома, а розрахунки економіста можуть зробити технічно ідеальне рішення фінансово неприйнятним. Централізоване управління тут приречене на провал, бо жоден керівник не володіє всією потрібною експертизою; натомість доцільна тимчасова крос-функціональна команда з майже всеканальною комунікацією і матрицею RACI, де головний інженер — Accountable за рішення, кожен фахівець — Responsible за свою ділянку, а економіст і директор — Consulted на етапі оцінки витрат. Приклад показує: не існує єдиної «правильної» структури для всіх завдань одного підрозділу.

Отже, формування структури командної взаємодії — не одноразове рішення, а постійно повторюваний вибір, що спирається на природу завдання, взаємозалежність учасників, співвідношення швидкості й залученості, географічні та культурні обмеження організації. Експерименти Бейвласа і Лівітта, типологія командних структур та матриця RACI дають основу для цього вибору, проте жоден інструмент не працює автоматично: обрана структура реалізується живими людьми, чия готовність узяти на себе роль залежить від стосунків із керівником. Тому наступна тема, що відкриває другий модуль курсу, переходить до постаті лідера — до гуманістичної парадигми лідерства, яка переносить акцент із формальної влади на довіру, розвиток та орієнтацію на людину.

Змістовий модуль 2.ЛІДЕРСТВО

Тема 5. Гуманістична парадигма концепції лідерства

1. Гуманістична парадигма лідерства: витоки та сутність.
2. Управлінська решітка Р. Блейка і Дж. Моутон.
3. Чотири системи управління Р. Лайкерта.
4. Підхід «шлях-мета» Р. Хауса і Т. Мітчелла.
5. Теорія життєвого циклу (ситуаційного лідерства) П. Херслі та К. Бланшара.

6. Доповнення: сервант-лідерство Р. Грінліфа, теорія Х і Y Д. Мак-Грегора, трансформаційне лідерство Б. Басса.

1. Гуманістична парадигма лідерства: витоки та сутність

Перший змістовий модуль дисципліни був присвячений організаційній поведінці як такій, другий — зміщує фокус на лідера, чий стиль поведінки або підтримує розвиток колегіальної моделі, розглянутої в темі 1, або консервує авторитарну чи опікунську модель. Тому вивчення теорій лідерства варто починати з визначення концептуального «вододілу» між механістично-авторитарною та гуманістичною парадигмами керівництва.

Механістично-авторитарна парадигма розглядає підлеглого переважно як ресурс, ефективність якого визначається дисципліною й контролем. Гуманістична парадигма виходить із самоцінності особистості працівника, його права на розвиток і участь у прийнятті рішень — і будує модель ефективного лідерства на переконанні, що найвищих результатів можна досягти лише через розкриття людського потенціалу. Її коріння сягає гуманістичної психології середини ХХ століття — ієрархії потреб Абрахама Маслоу (1943), яка показала рух людини від базових потреб до потреб вищого порядку (приналежність, повага, самоактуалізація), та особистісно-центрованого підходу Карла Роджерса з ідеєю притаманної кожній людині актуалізуючої тенденції до зростання. Управлінська наука сприйняла ці ідеї через рух «людських стосунків» (1930-ті) і оформила їх у низку емпіричних концепцій лідерства 1960–1970-х років, які й розглядаються в цій темі.

Усі чотири класичні моделі — решітка Блейка і Моутон, системи Лайкерта, підхід «шлях-мета» та теорія життєвого циклу — виростають із двох дослідницьких програм: досліджень університету Огайо, які виокремили дві незалежні осі поведінки керівника — «увагу до людей» і «структурування діяльності», — та досліджень Мічиганського університету під керівництвом Лайкерта, які розрізнили орієнтацію керівника «на працівника» і «на виробництво». Визнання цих осей незалежними, а не протилежними кінцями однієї шкали, дозволило поставити питання не «люди чи завдання», а «наскільки

одночасно і те, і інше» — і саме високий рівень обох орієнтацій становить гуманістичний ідеал в усіх чотирьох моделях.

2. Управлінська решітка Р. Блейка і Дж. Моутон

Роберт Блейк і Джейн Моутон у праці «The Managerial Grid» (1964) запропонували двовимірний інструмент — управлінську решітку зі шкалами «турбота про виробництво» (горизонталь) і «турбота про людей» (вертикаль), кожна по 9 балів. Із 81 теоретично можливої позиції для аналізу зазвичай виокремлюють п'ять характерних.

Позиція 1.1, «страх перед бідністю» («песиміст»), — мінімальна турбота і про людей, і про виробництво: керівник докладає лише мінімально необхідних зусиль. Це найвіддаленіша від гуманістичного ідеалу позиція саме через байдужість — фактичну відмову від управлінської участі.

Позиція 1.9, «будинок відпочинку» («ліберал»), — висока турбота про людей за низької турботи про виробництво: комфортна, майже сімейна атмосфера при слабкій ефективності. Позиція оманливо здається гуманною, проте справжній гуманізм передбачає не потурання без вимогливості, а віру в здатність людини до досягнення — тут же підлеглих позбавляють досвіду значущого результату, підмінюючи розвиток комфортом.

Позиція 9.1, «авторитет–підпорядкування» («диктатор»), — пряма протилежність до 1.9: висока турбота про ефективність за майже повної байдужості до морального стану підлеглих, одноосібні рішення, болісна реакція на критику. Ця класична авторитарна позиція структурно відповідає найексплуататорськішій системі Лайкерта і теорії Х Мак-Грегора; людину тут приносять у жертву результату.

Позиція 5.5, «організація» («маніпулятор»), — компроміс між результатом і кліматом через метод «батога і пряника»: керівник по черзі жертвує то одним, то другим заради усередненого результату, і саме ця розрахованість породжує відтінок маніпулятивності.

Позиція 9.9, «команда», — справжній ідеал решітки: свідоме залучення підлеглих до цілей організації, довіра й повага, результати досягаються не

примусом і не компромісом, а щирою відданістю справі. На відміну від 1.9, турбота про людину тут реалізується саме через залучення до значущої, складної роботи, що відповідає потребі в самоактуалізації за Маслоу. Блейк і Моутон вважали 9.9 об'єктивно найкращим стилем незалежно від ситуації.

Разом із тим автори застерігали, що вибір стилю має враховувати характер завдань, кваліфікацію працівників і керівника та мотивацію — це місток до наступних, уже ситуаційних моделей.

3. Чотири системи управління Р. Лайкерта

Ренсіс Лайкерт на основі порівняльних досліджень робочих груп узагальнив матеріал у типологію чотирьох систем управління («New Patterns of Management», 1961), діагностованих опитувальником за змінними: процеси керівництва, мотивація, комунікації, ухвалення рішень, цілі, контроль.

Система 1, «експлуататорсько-авторитарна», — рішення ухвалюються одноосібно, мотивація ґрунтується на страху й погрозах, комунікація йде згори вниз, довіра між рівнями відсутня. Це аналог позиції 9.1 решітки й опора на припущення теорії Х.

Система 2, «прихильно-авторитарна», — зберігає авторитарний характер, але дозволяє обмежену участь підлеглих; мотивація — переважно винагородою, стосунки мають відтінок поблажливого патерналізму.

Система 3, «консультативно-демократична», — керівники виявляють значну, хоч не повну довіру: рішення на нижчих рівнях ухвалюються після консультацій, комунікація двостороння.

Система 4, «заснована на участі», — аналог позиції 9.9: групове ухвалення рішень, повна довіра, вільна комунікація в усіх напрямках, а базовою одиницею відповідальності стає робоча група, а не окремий підлеглий. Дослідження Лайкерта фіксували: організації системи 4 стабільно перевершували систему 1 не лише за продуктивністю, а й за плинністю кадрів, абсентеїзмом, кількістю скарг — тобто участь і довіра є емпірично ефективнішими стратегіями, що й становить стрижень гуманістичної парадигми.

4. Підхід «шлях-мета» Р. Хауса і Т. Мітчелла

Роберт Хаус і Теренс Мітчелл (1971) спираються на теорію очікувань Врума (1964): виконавці докладають зусиль тією мірою, якою бачать чіткий зв'язок («шлях») між зусиллями і цінними для них винагородами («метою»). Завдання керівника — не командувати, а пояснювати вигоди якісної роботи, усувати перешкоди й надавати підтримку: керівник як той, хто розчищає шлях, а не наказує йти.

Чотири стилі відповідають типу потреб підлеглих. Стиль підтримки (орієнтований на людину) доцільний, коли працівники потребують самоповаги й приналежності. Інструментальний стиль (орієнтований на завдання) застосовний, коли підлеглі прагнуть автономії, — чітка структура парадоксально дає рамку для самостійних дій. Стиль, орієнтований на досягнення (складні цілі й демонстрація впевненості у підлеглих), доцільний, коли ті самі прагнуть високих результатів; він резонує з ідеєю самоактуалізації. Стиль, орієнтований на участь в ухваленні рішень, відповідає прагненню реалізуватися в управлінні й є аналогом системи 4 та позиції 9.9.

Вибір стилю залежить від якостей підлеглих (самоконтроль, здібності, досвід) та факторів середовища (структурованість завдання, повноваження, норми групи). На відміну від Блейка й Моутон, Хаус і Мітчелл не визнають жодного стилю універсально найкращим; проте гуманістичність моделі саме в тому, що вона вимагає спершу діагностувати справжні потреби підлеглого, а вже потім обирати поведінку.

5. Теорія життєвого циклу П. Херслі та К. Бланшара

Пол Херслі та Кеннет Бланшар (1969) запропонували «теорію життєвого циклу лідерства» (згодом — «теорію ситуаційного лідерства»), за якою стиль керівництва залежить від «зрілості» виконавців — поєднання виробничої зрілості (здатність відповідати за поведінку, освіта, досвід) і психологічної зрілості (бажання досягати цілей, готовність брати відповідальність, упевненість). Як і в попередніх моделях, в основі лежать дві осі — орієнтація на завдання і на стосунки, — але тут вони комбінуються у чотири стилі, узгоджені з чотирма рівнями зрілості.

Стиль S1, «вказівка» (висока орієнтація на завдання, низька — на стосунки), відповідає рівню M1: бракує і компетентності, і готовності — керівник детально вказує, що і як робити. Стиль S2, «продаж» (високі обидві орієнтації), відповідає M2: готовність уже є, компетентність обмежена — керівник пояснює й шукає згоди підлеглого. Стиль S3, «участь» (висока орієнтація на стосунки, низька на завдання), відповідає M3: компетентність сформована, але впевненість нестабільна — керівник ділиться повноваженнями, фасилітує й підтримує. Стиль S4, «делегування» (низькі обидві орієнтації, але з довірою, а не з байдужості), відповідає M4, найвищому рівню зрілості: керівник передає повну відповідальність, забезпечуючи ресурси, але не втручаючись безпосередньо.

Головна гуманістична риса моделі — відмова визнавати якийсь стиль універсально правильним: лідерство тлумачиться як розвивальні стосунки, мета яких — поступово перевести виконавця від залежності до самостійності (M1→M2→M3→M4), що суголосно з теорією Y Мак-Грегора і з ідеєю Роджерса про актуалізуючу тенденцію. Модель також вимагає щоразу діагностувати реальний рівень готовності конкретного підлеглого, а не підпорядковувати його улюбленому стилю керівника.

Джерело вказує й на допоміжні фактори: бажання підлеглих працювати, задоволеність оплатою й самою працею, психологічний клімат, взаємодію в колективі — вони доповнюють формальну діагностику зрілості. Описана процедура вдосконалення стилю передбачає діагностичне опитування керівників, тренінги за виявленими прогалинами, повторне опитування через три місяці й закріплювальні семінари.

6. *Доповнення: сервант-лідерство, теорія X і Y Мак-Грегора, трансформаційне лідерство*

Чотири розглянуті моделі не вичерпують гуманістичного напрямку лідерської думки — варто коротко зупинитися ще на трьох концепціях.

Роберт Грінліф увів поняття «сервант-лідерства» (servant leadership) в есе «The Servant as Leader» (1970), натхненному повістю Германа Гессе «Подорож

на Схід», де слуга Лео виявляється справжнім духовним лідером групи. Теза Грінліфа: автентичне лідерство починається не з прагнення керувати, а з бажання служити, і лише згодом людина обирає лідерську позицію. Головний критерій рішення сервант-лідера — чи ростуть ті, кому він служить: стають здоровішими, мудрішими, вільнішими, самостійнішими. Це найчистіше формулювання гуманістичного полюса, вже присутнього в позиції 9.9, системі 4 та стилях S3–S4: лідерство виправдовується зростанням людей, а не результатами, «видобутими» з них.

Дуглас Мак-Грегор («The Human Side of Enterprise», 1960) сформулював дихотомію теорії X і Y. Теорія X: пересічна людина не любить працю, їй треба примушувати й контролювати, вона уникає відповідальності й прагне безпеки. Теорія Y: праця природна, як гра чи відпочинок; людина здатна до самоспрямування заради цілей, яким віддана, і за належних умов сама шукає відповідальність; творчий потенціал широко розподілений серед людей, хоч зазвичай використовується лише частково. Теорія X відповідає авторитарній моделі організаційної поведінки (тема 1), теорія Y — підтримуючій і колегіальній моделям і є психологічною передумовою всіх гуманістичних моделей цієї теми: керівник, який внутрішньо дотримується припущень теорії X, не здатний практикувати автентичне партисипативне чи делегувальне лідерство незалежно від номінально проголошеного стилю — такий стиль вироджується або в маніпуляцію 5.5, або в патерналізм 1.9.

Насамкінець варто згадати теорію трансформаційного лідерства Бернарда Басса (1985), що розвинула розрізнення «транзакційного» і «трансформувального» лідерства Джеймса Макгрегора Бернса (1978). Модель організована навколо «чотирьох І»: ідеалізований вплив (лідер-взірець, що викликає довіру й захоплення), надихаюча мотивація (привабливе спільне бачення майбутнього), інтелектуальна стимуляція (заохочення до критичного мислення) та індивідуалізована увага (наставницьке ставлення до розвитку кожного співробітника) — яка відтворює ту саму розвивальну, орієнтовану на

конкретну людину повагу, що становить ядро теорії життєвого циклу Херслі і Бланшара.

Кейс. «Правила поведінки керівних працівників фірми General Motors»

Ілюстрацією того, як положення гуманістичної парадигми лідерства втілюються в повсякденних поведінкових настановах, слугує кодекс поведінки керівних працівників General Motors. Здобувачам корисно співвідносити кожен пункт із розглянутими вище моделями, передусім із позицією 9.9, системою 4 та ідеєю сервант-лідерства.

- Твоє завдання — вести загальну організаційну політику і щодня вирішувати труднощі, що виникають.
- Будь уважний до критики і пропозицій, а також до чужої думки, навіть якщо на перший погляд вона видається невірною.
- Май нескінченне терпіння, будь справедливий і об'єктивний, особливо у ставленні до підлеглих.
- Будь ввічливий і стислий, ніколи не дратуйся.
- Завжди дякуй підлеглому за добре виконану роботу.
- Не роби зауважень підлеглому в присутності третьої особи, особливо його власного підлеглого.
- Ніколи не роби сам того, що можуть зробити твої підлеглі, за винятком випадків, пов'язаних із безпекою для життя чи високою відповідальністю; делегуй саме частину функцій, а не формальну видимість участі.
- Добір і підготовка здібного підлеглого — завжди більш «вдячне» завдання, ніж виконання справи власноруч.
- Якщо дії співробітників принципово не суперечать твоїм рішенням, надавай їм максимальну свободу дій.
- Не бійся, якщо твій підлеглий здібніший за тебе, — пишайся ним і дай можливість зростати.
- Ніколи не випробовуй своєї влади, доки не використано всіх інших засобів, але в разі крайньої потреби застосовуй її твердо й повною мірою.

- Якщо твоє розпорядження виявилось помилковим, визнай свою помилку.
- У складних ситуаціях, щоб уникнути непорозумінь, намагайся давати розпорядження в письмовому вигляді.

Майже кожне правило є прямим утіленням однієї з розглянутих моделей: терпіння, справедливість і увага до чужої думки — поведінковий аналог довіри, покладеної в основу системи 4 та позиції 9.9; заборона зауважень при третіх особах — утілення поваги до гідності людини, спорідненої з сервант-лідерством; передача підлеглому значущих функцій і радість з приводу його здібностей — застосування оптимістичних припущень теорії Y, що готує підлеглого до рівнів М3–М4. Кодекс GM засвідчує, що гуманістична парадигма лідерства — не абстракція, а операціоналізований набір управлінських звичок.

Разом із тим жоден із розглянутих стилів, систем чи правил кейсу GM не реалізується сам собою — усе це вимагає від керівника розвиненої здатності ефективно спілкуватися з підлеглими: чути їх, пояснювати, узгоджувати участь у рішеннях, надавати зворотний зв'язок, не принижуючи гідності співрозмовника. Тому логічним продовженням є тема 6 цього курсу — «Технології ефективної комунікації в малих групах».

Тема 6. Технології ефективної комунікації в малих групах

1. Соціальна фасилітація: вплив присутності інших на індивідуальну діяльність.
2. Соціальна лінь (соціальне ледарство) у груповій роботі: причини та історичні ілюстрації.
3. Фасилітація як професійна технологія організації групової роботи.
4. Техніка «Світове кафе» (World Café): процедура та сфера застосування.
5. Типологія «складних» учасників групи та стратегії поведінки фасилітатора.
6. Антибрейнстормінг як допоміжна техніка критичного аналізу ідей.

Керівник сучасної організації дедалі частіше діє не як одноосібний розпорядник, а як організатор колективного мислення, що створює умови для вироблення групою спільного рішення. Проте на рівні малої групи присутність

інших людей одночасно і підсилює, і послаблює індивідуальну активність незалежно від доброї волі учасників. Розуміння цих ефектів — соціальної фасилітації та соціальної лінощів — є передумовою для свідомого володіння технологіями організації групової комунікації, зокрема фасилітацією.

1. Соціальна фасилітація: вплив присутності інших на індивідуальну діяльність

Соціальна фасилітація — це підвищення швидкості чи продуктивності діяльності індивіда внаслідок актуалізації в його свідомості образу іншої людини як суперника (ефект суперництва) або спостерігача (ефект аудиторії). Уперше це явище зафіксував Норман Тріплет у 1898 році, спостерігаючи за велогонщиками: спортсмени, які змагалися пліч-о-пліч з іншими, показували кращий час, ніж ті, хто їхав наодинці. Ефект суперництва в організації проявляється через змагання між відділами й участь у рейтингах; ефект аудиторії — через відкритий робочий простір, відеоспостереження й контроль екранів, що створюють відчуття постійної присутності «глядача».

Розв'язати давню суперечність, чи покращує присутність інших результати діяльності, чи погіршує, вдалося Роберту Зайонцу (Robert Zajonc), який у 1965 році сформулював принцип: збудження від присутності інших завжди підсилює домінуючу, найбільш звичну реакцію індивіда. Звідси висновок: підвищене збудження покращує виконання простих, знайомих завдань і погіршує виконання складних, творчих, де рішення потребує зваженого обмірковування.

Ніколас Коттрелл (Nickolas Cottrell) у 1968 році пояснив це теорією страху оцінки: збуджує не сама присутність людей, а очікування, що вони оцінюватимуть нашу діяльність, — ефект слабшає, якщо спостерігачі явно не здатні оцінювати виконавця. Роберт Барон (Robert Baron) додав теорію відволікання-конфлікту: присутність інших відволікає увагу, і подолання конфлікту між завданням і спостерігачами породжує збудження. Показово, що в тісному приміщенні, порівняно з просторим, в учасників зростали пульс і тиск, а якість вирішення складних завдань погіршувалася — розсадка й щільність учасників є вагомим чинником якості групової роботи.

2. Соціальна лінь (соціальне ледарство) у груповій роботі

Протилежний фасилітації феномен — соціальна лінь (social loafing) — стосується ситуацій, коли люди об'єднують зусилля заради спільної мети: сукупна продуктивність групи виявляється істотно нижчою за просту суму індивідуальних здатностей її членів, наближаючись лише до половини очікуваної суми. Уперше це зафіксував Максиміліан Рінгельман (Maximilien Ringelmann) у 1913 році в дослідях із перетягування каната: сумарне зусилля групи зростало значно повільніше, ніж кількість учасників («ефект Рінгельмана»). Термін запровадили Бібб Латане, Кіплінг Вільямс та Стівен Гаркінс, які у 1979 році довели експериментально з криком і оплесками, що учасники, переконані, ніби діють у групі (насправді — наодинці), докладали помітно менше зусиль, ніж знаючи, що є єдиним джерелом звуку.

Головна причина — падіння страху оцінки: коли внесок кожного розчиняється в загальному результаті, зникає стимул викладатися повною мірою. Промовисті ілюстрації дає історія господарського управління: у колгоспах СРСР приватні наділи, що займали лише близько 1% сільгоспугідь, забезпечували близько 27% усієї продукції — бо результат праці там був персонально пов'язаний із сім'єю, на відміну від знеособленої колективної праці. Подібно в Угорщині 13% присадибних наділів давали близько третини продукції країни. Протилежний приклад — Китай: коли селянам дозволили самостійно продавати надлишки понад держнорму, темпи зростання виробництва продуктів зросли до 8% на рік, удвічі-вп'ятеро більше, ніж без особистої зацікавленості.

Утім колективність зусиль не завжди послаблює їх. Стівен Каро (Steven Karau) і Кіплінг Вільямс у моделі колективних зусиль встановили умови, за яких соціальна лінь слабшає: значущість мети; привабливість завдання; командний дух — довірчі, а не формальні стосунки; та невелика, згуртована чисельність групи, у якій складніше «розчинитися» непоміченим. Саме ці умови є містком до технологій свідомого подолання зазначених обмежень — насамперед фасилітації.

3. Фасилітація як професійна технологія організації групової роботи

Термін «фасилітація» походить від латинського *facilis* — легкий, і означає сприяння процесу. Фасилітація — це технологія організації групової комунікації, за якої фасилітатор відповідає не за зміст обговорення (він не висловлює власної позиції і не ухвалює рішень замість групи), а за сам процес: структуру, регламент, рівномірний розподіл права голосу та психологічну безпеку, у якій кожен може висловитися без страху передчасної критики. У цьому — відмінність фасилітатора від традиційного головуючого, який зазвичай водночас керує процесом і має власну позицію щодо теми. Ці принципи систематизовані в класичних працях Сема Кейнера (Sam Kaner) «Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making» та Роджера Шварца (Roger Schwarz) «The Skilled Facilitator».

Щоб зробити цю відмінність конкретною, порівняємо типову неструктуровану групову дискусію з тією самою дискусією, організованою за фасилітаційними принципами (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Порівняння традиційної групової роботи та фасилітаційного підходу до організації дискусії

Аспект групової взаємодії	Традиційна робота в групі	Фасилітаційний підхід
Хто говорить і скільки часу	Ті, хто швидше й активніше міркують та висловлюються, забирають більшу частину часу і уваги групи	Беруть участь усі члени групи
Реакція на репліки інших	Учасники регулярно перебивають один одного	Учасники дають одне одному можливість обміркувати репліку й висловитися до кінця
Ставлення до розбіжності думок	Відмінності в точках зору сприймаються як конфлікт	Протилежні точки зору мирно співіснують у межах єдиної дискусії
Якість слухання	Учасники мало усвідомлюють висловлювання інших, оскільки зайняті не сприйняттям, а формулюванням власних реплік	Учасники уважно вслухаються в репліки один одного, знаючи, що їхні власні слова обов'язково буде почуто
Гострі («гарячі») теми	Частина учасників уникає висловлюватися щодо незручних тем	Кожен із членів групи висловлюється навіть щодо складних питань

Момент визнання проблеми «вирішеною»	Проблема поспішно визнається вирішеною, щойно найшвидші з учасників запропонували відповідь	Проблема не вважається вирішеною, доки всі, кого вона стосується, не усвідомлять аргументацію рішення
Ставлення до ухваленого рішення	Від решти учасників очікують механічного приєднання до вже готового рішення	Рішення формується як спільний продукт, зрозумілий і прийнятий усіма причетними

Фасилітаційний підхід протидіє саме тим ефектам, про які йшлося вище: перерозподіляючи право голосу, він компенсує нерівномірність активності в групі; уповільнюючи темп обговорення, знижує непродуктивне збудження; а роблячи внесок кожного видимим і почутим, відновлює персональне ставлення до участі, брак якого є головною причиною соціальної лінощів. Опанування конкретних прийомів фасилітації — насамперед техніки «Світове кафе» — перетворює ці принципи на практичний інструмент.

4. Техніка «Світове кафе» (World Café)

Техніку розробили в середині 1990-х Хуаніта Браун (Juanita Brown) та Девід Айзекс (David Isaacs), узагальнивши досвід у книзі «The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter» (2005). Ідея методики — у спілкуванні, що додає до слів «шматочок душі та серця»: обговорення перетворюється з інформаційного на інструмент формування спільного погляду й контексту спільної діяльності групи.

Для ефективного обговорення в групі має бути не менше 12–14 осіб — мінімум, що дає змогу сформувати достатню кількість підгруп і забезпечити ротацію; за меншої кількості зникає ефект перехресного запилення ідеями. Розсадка організовується як у кав'ярні — по 3–4 особи за столиком, причому одна людина свідомо бере роль «господаря» (table host), решта — роль «гостей». На столах заздалегідь розкладають паперові скатертини й різнокольорові маркери: ідеї фіксують безпосередньо на скатертині у вигляді схеми, малюнка чи тези, а не лише проговорюють. Приблизно через 20 хвилин «гості» переходять за наступний столик, а «господар» лишається на місці й коротко переказує новим гостям суть уже обговореного — так кожен раунд нарощується на здобутках

попереднього. До завершення другого раунду практично всі учасники виявляються ознайомленими з ідеями одне одного. Завершується процедура спільним зібранням, де «господарі» синтезують напрацьоване в загальні висновки.

Технологія найкраще пасує для завдань, де важливо зібрати широкий спектр перспектив і забезпечити причетність усіх учасників до рішення: стратегічні сесії, діагностика організаційної культури, вироблення підходів до багатоаспектних проблем без єдино правильної відповіді, ситуації, де учасники представляють різні підрозділи чи рівні ієрархії. Ротація між столами саме собою протидіє соціальній ліношам: внесок кожного учасника послідовно опиняється видимим і персонально значущим у кількох групах, а роль «господаря» додатково закріплює відповідальність за передачу напрацьованого знання.

5. Типологія «складних» учасників групової роботи та стратегії поведінки фасилітатора

Навіть за бездоганно організованого процесу фасилітатор стикається з учасниками, чия поведінка ускладнює роботу групи. Типологія, викладена, зокрема, в праці Ріка Бринкмана (Rick Brinkman) та Ріка Кіршнера (Rick Kirschner) «Dealing with People You Can't Stand», виокремлює шість поведінкових типів. Мета фасилітатора — не покарати чи виключити складного учасника, а перенаправити енергію його поведінки в конструктивне русло, зберігаючи психологічну безпеку решти групи.

1. Агресори (Hostile Aggressives): «танки», «снайпери», «ракети»

Усередині цього типу — три підтипи. «Танки» відкрито й прямо атакують і поведінку опонентів, і особисто незгодних із ними людей. «Снайпери» обирають конкретну ціль і «стріляють» саркастичною реплікою, воліючи ховатися за спинами інших. «Ракети» здебільшого стримуються, але періодично вибухають накопиченою напругою, а потім так само раптово виходять з конфлікту. «Танки» найкраще реагують на я-повідомлення й звертання на ім'я — «мене непокоїть [поведінка та її вплив]» замість «ви це зробили». «Снайпера» варто «вивести на світло»: попросити навести конкретні приклади й

підтримувати зоровий контакт. «Ракетам» слід дати «випустити пару» — робота неможлива, доки людина не виговориться, — і лише потім констатувати факти та запропонувати наступний крок.

2. Мовчуни (Clams)

Мовчуни (clams) чинять опір протилежним шляхом — просто не беручи участі; причиною буває як щира сором'язливість, так і прихована пасивно-агресивна форма спротиву. Тактика — ставити конкретні закриті питання й спокійно чекати на відповідь, навіть якщо це кілька незручних хвилин, не відповідаючи за мовчуна самому. Продуктивна розмова сам на сам, де можна прямо назвати факт відсутності участі. Якщо причина — сором'язливість, допомагає прийом «прокрутити подумки фільм»: спершу сформулювати відповідь подумки, а тоді переказати вголос. Якщо ж мовчання пасивно-агресивне, варто прямо обговорити цю поведінку та її наслідки із групою.

3. Захоплені прихильники (Super Agreeables)

Цей тип фасилітатори часто підсвідомо люблять: такі учасники охоче обіцяють усе необхідне й вихваляють результати групи, — проблема в тому, що обіцянки рідко перетворюються на дії, хоча пояснення провалу завжди наготові. Варто прямо вказувати на розбіжність між словами й діями та вимагати виконання обіцянок, хоча в групах із формальним керівником доцільніше повідомити саме йому. Залежно від зрілості групи потрібний тиск може створити й сама група — тоді роль фасилітатора зводиться до того, щоб учасник не образився, а конструктивно скоригував поведінку.

4. Канцерогени (Carcinogens)

«Канцерогенів» об'єднує звичка хронічно скаржитися й поширювати негативізм, поступово «заражаючи» атмосферу всієї групи, — фахівці визнають цей тип найдеструктивнішим, оскільки його вплив кумулятивно шкодить психологічному клімату колективу. Розмова віч-на-віч часом дає ефект, але в найскладніших випадках найкращим виходом може бути пропозиція такому учаснику залишити групу. Водночас хронічне незадоволення «канцерогена»

варто розглядати і як діагностичний сигнал: воно нерідко вказує на реальну, ще не проговорену організаційну проблему.

5. Експерти (Experts)

Тут варто розрізняти справжнього знавця теми і того, хто знає мало, але вміло справляє враження компетентності. «Псевдоексперта», чия впевненість схожа на туго надуту повітряну кулю, легко «підловити», попросивши розгорнуто пояснити своє твердження, — за першої ж вимоги обґрунтування така поведінка зазвичай «здувається». Зі справжнім експертом працювати складніше й продуктивніше: варто дати йому конкретне завдання — зібрати додаткову інформацію чи спрямувати експертизу в потрібне русло, — а не дозволяти обговоренню перетворитися на його монолог.

6. Нерішучі (Indecisives)

Нерішучі учасники (indecisives) не можуть або не хочуть ухвалювати остаточні рішення, найчастіше через прагнення нікому не завдати болю «неправильним» вибором або занижену самооцінку — психологічно безпечніше «сидіти на паркані», ніж ризикнути. Фасилітатор спершу з'ясовує, які саме сумніви заважають учаснику визначитися, а тоді структурує обговорення так, щоб група розглянула всі варіанти та їхні ймовірні наслідки. Після ухвалення рішення важливо підтримати такого учасника — це закріплює позитивний досвід і полегшує його залучення до наступних раундів.

6. Антибрейнстормінг як допоміжна техніка

Розглянуті вище техніки спрямовані на повноту й безпечність висловлення ідей; не менш важливим є критичний перегляд уже висловлених ідей перед ухваленням рішення. Для цього фасилітатор застосовує антибрейнстормінг — дзеркальну до класичного мозкового штурму техніку: замість некритичного генерування ідей група свідомо шукає слабкі місця, ризики й недоліки вже сформульованого рішення, тимчасово приймаючи роль «адвоката диявола». Застосований після генерування ідей, антибрейнстормінг діє як фільтр, що відсіює нежиттєздатні варіанти й зміцнює ті рішення, які витримують колективну критичну перевірку.

Опанування розглянутих технологій — від природи соціальної фасилітації й соціальної лінощів до фасилітації, «Світового кафе» та прийомів роботи зі складними учасниками — озброює керівника здатністю організовувати продуктивну комунікацію в малій групі. Проте вміло організована дискусія сама собою не гарантує втілення рішень у практику: для цього потрібні механізми постановки цілей, вимірювання результатів і зворотного зв'язку між керівником і підлеглими — цьому присвячена наступна тема курсу.

Тема 7. Роль менеджера у розвитку організації. Система KPI для працівників

1. Менеджер як агент організаційних змін. Поняття організаційного розвитку (organizational development).
2. Модель управління змінами Дж. Коттера: вісім кроків успішної трансформації.
3. Поняття, призначення та SMART-критерії ключових показників результативності (KPI).
4. Види KPI: лагові й провідні індикатори, кількісні й якісні показники, рівні індивідуальної, командної та організаційної результативності.
5. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортон.
6. OKR як доповнення до системи KPI. Цикл управління результативністю персоналу.

1. Менеджер як агент організаційних змін. Поняття організаційного розвитку

Сучасний менеджер дедалі рідше виконує суто адміністративну функцію контролю — натомість він стає активним агентом організаційних змін, здатним діагностувати потребу трансформації, проєктувати її траєкторію та вести колектив крізь опір. Ця роль концептуалізована в організаційному розвитку (organizational development, OD) — плановому, системному й довгостроковому процесі підвищення ефективності організації та якості трудового життя через знання поведінкових наук (Richard Beckhard, 1969; згодом French та Bell

підкреслили, що це не проєкт, а безперервна здатність організації самооновлюватися). Менеджер тут виконує три функції: діагностичну (розрив між бажаним і фактичним станом), проєктувальну (розробку інтервенцій — реструктуризації, розвитку персоналу) та фасилітаційну (супровід колективу через опір, недовіру, страх невизначеності). Тому увага приділяється не змісту змін, а процесу їх упровадження — тут найвпливовішою залишається модель Джона Коттера.

2. Модель управління змінами Дж. Коттера: вісім кроків успішної трансформації

Джон Коттер (John P. Kotter) у книзі «Leading Change» (1996), проаналізувавши понад сто трансформацій, сформулював вісім кроків, недотримання яких є головною причиною провалу змін: 1) створення відчуття невідкладності (establishing a sense of urgency) — переконання колективу (щонайменше 75 % керівного складу) у реальній терміновості через ринкові загрози й можливості; 2) формування спрямовуючої коаліції (forming a guiding coalition) — команда впливових людей із владою, експертизою й довірою колективу, а не одна харизматична особа; 3) створення бачення (creating a vision) — ясний, стислий, надихаючий образ майбутнього, що викладається за п'ять хвилин і викликає емоційний відгук.

4) комунікація бачення (communicating the vision) — постійне донесення всіма каналами, насамперед особистим прикладом коаліції, без «недокомунікації в десять разів»; 5) розширення повноважень для дій (empowering broad-based action) — усунення структурних і психологічних перешкод та делегування, аби працівники стали співавторами змін; 6) генерування швидких перемог (generating short-term wins) — конкретні, вимірювані результати впродовж перших 6–18 місяців і визнання тих, хто їх забезпечив; 7) консолідація здобутків і поглиблення змін (consolidating gains and producing more change) — застереження від передчасного святкування, оскільки зрушення культури тривають 5–10 років, тож перемогу варто використати як плацдарм для наступної хвилі; 8) закріплення нових підходів у культурі (anchoring new approaches in the

culture) — перетворення нової поведінки на органічну частину «того, як тут прийнято робити справи» через зв'язок із бізнес-результатами й добір керівників нової культури. Модель Коттера трактує зміну не як одномоментний наказ, а як тривалий процес, що логічно передуює питанню про інструменти вимірювання результативності персоналу.

3. *Поняття, призначення та SMART-критерії KPI*

Інструментом переведення стратегічного бачення в конкретні, вимірювані очікування до працівника є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) — кількісно вимірюваних показників ступеня досягнення працівником, командою чи організацією визначених цілей. Пітер Друкер (Peter Drucker), обґрунтовуючи управління за цілями (Management by Objectives, 1954), сформулював принцип «те, що вимірюється, — те й контролюється», який лежить в основі логіки KPI. Призначення KPI виходить за межі контролю: стратегічне узгодження (alignment) — каскадування цілей від організації до виконавців, — мотиваційна функція (орієнтир розвитку й підстава для винагороди) та діагностична (раннє сигналізування про відхилення). Девід Парментер (David Parmenter) застерігає від підміни справжніх KPI звичайними показниками діяльності, яких можуть бути сотні: реальних ключових показників зазвичай не більш як десять на рівні організації.

Щоб показник виконував функцію KPI, а не був формальною цифрою для звітності, він має відповідати критеріям SMART (Джордж Доран, George T. Doran, 1981): S (specific) — конкретність вимірюваної сторони діяльності; M (measurable) — чітка одиниця виміру й джерело даних; A (achievable) — амбітна, але реалістична планка; R (relevant) — зв'язок зі стратегічними пріоритетами й зоною впливу працівника; T (time-bound) — конкретний термін чи періодичність вимірювання. SMART-фільтр відсіює псевдопоказники, які виглядають переконливо, але позбавлені практичної керованості.

4. *Види KPI: лагові й провідні, кількісні й якісні, рівні результативності*

У практиці розрізняють кілька типологій KPI. За часовою спрямованістю — лагові (lagging indicators): фіксують уже досягнутий результат (продажі,

плинність кадрів), коли впливати вже пізно; та провідні (leading indicators): прогнозують майбутній результат через проміжні дії (клієнтські зустрічі — майбутні продажі, залученість персоналу — майбутню плинність). Система має поєднувати обидва типи, бо лише лагові індикатори — це «керування через дзеркало заднього виду». За характером вимірювання — кількісні (число, відсоток, сума) та якісні (задоволеність клієнта, командна взаємодія), що вимірюються експертними оцінками й опитуваннями. За рівнем ієрархії — індивідуальні (обов'язки конкретного працівника), командні (спільний результат групи, що стимулює співпрацю) та організаційні (стратегічні цілі компанії). Ефективна система будує каскад: індивідуальні показники виводяться з командних, а командні — з організаційних, інакше локальні успіхи не складаються в загальний результат.

5. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортона

Інструментом узгодження показників різних рівнів є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) Роберта Каплана (Robert S. Kaplan) та Девіда Нортона (David P. Norton), представлена в Harvard Business Review (1992) як критика традиційного обліку, що оцінював компанію лише фінансовими показниками, фіксуючи наслідки рішень, але залишаючи менеджера «сліпим» щодо факторів майбутнього результату. Модель балансує фінансову перспективу трьома нефінансовими, об'єднаними причиново-наслідковим ланцюгом: перспектива клієнтів (customer perspective) — частка ринку, утримання, задоволеність; перспектива внутрішніх бізнес-процесів (internal business process perspective) — якість, цикл виконання замовлення, інноваційність; перспектива навчання та розвитку (learning and growth perspective) — фундамент моделі: компетентності персоналу, інформаційні системи й культура.

Ключова ідея BSC — причиново-наслідковий зв'язок між перспективами (стратегічна карта, strategy map): інвестиції в навчання й розвиток підвищують компетентність персоналу, що вдосконалює бізнес-процеси; поліпшені процеси

підвищують якість і швидкість обслуговування, що зміцнює лояльність клієнтів; а зростання клієнтської бази конвертується у зростання доходів і вартості компанії (фінансова перспектива). Так BSC перетворює абстрактну стратегію на вимірюваний ланцюг гіпотез «якщо — то», відстежуваний на кожному етапі, а не лише за фінансовим підсумком періоду, — і тому є не просто інструментом вимірювання, а цілісною системою стратегічного управління, що показує внесок кожного підрозділу в загальний результат, чого часто бракує розрізненим наборам локальних KPI.

6. OKR як доповнення до системи KPI. Цикл управління результативністю персоналу

Паралельно з KPI та BSC, особливо в технологічних компаніях, поширилась методологія OKR (Objectives and Key Results, «цілі та ключові результати»), закладена Ендрю Гроувом (Andy Grove), CEO Intel, у книзі «High Output Management» (1983) як розвиток ідей Друкера у формат коротких (квартальних) циклів планування; глобальну популярність їй приніс Джон Дорр (John Doerr), який представив OKR Google (1999) і узагальнив досвід у книзі «Measure What Matters» (2018). OKR складається з Objective — якісної, амбітної цілі — та Key Results — двох-п'яти кількісних результатів, що фіксують просування до неї (наприклад, ціль «стати безальтернативним вибором клієнта» і ключовий результат — зростання NPS до визначеного рівня).

Принципова відмінність OKR від KPI — у філософії цілепокладання. KPI орієнтовані на реалістичні, повністю досяжні значення (target-setting orientation), прив'язані до преміювання, тому планки часто занижують. OKR культивують амбітну, «розтягуючу» орієнтацію (aspirational orientation): у моделі Google нормою вважається виконання ключових результатів на рівні 60–70 %, оскільки стовідсоткове виконання сигналізує про недостатньо амбітну ціль, — тому OKR зазвичай відокремлюють від винагороди, публікують відкрито для всієї організації (включно з цілями CEO) і переглядають щоквартально, тоді як KPI лишаються конфіденційною базою для бонусів у річному циклі, краще придатною для стабільних операційних процесів.

Порівняльна характеристика систем KPI та OKR

Критерій порівняння	KPI (Key Performance Indicators)	OKR (Objectives and Key Results)
Орієнтація цілі	Реалістична, повністю досяжна	Амбітна, «розтягуюча» (норма виконання 60–70 %)
Зв'язок із винагородою	Пряма основа для премій та оцінки	Здебільшого відокремлені від преміювання
Горизонт планування	Найчастіше річний, квартальний	Переважно квартальний, іноді місячний
Прозорість	Часто конфіденційні, індивідуальні	Публічні для всієї організації
Структура	Окремий вимірюваний показник	Якісна ціль + кілька кількісних результатів
Головна функція	Контроль та оцінювання результативності	Фокусування уваги й узгодження пріоритетів

Попри відмінності, KPI та OKR не взаємовиключні: у зрілій практиці OKR фокусує організацію на проривних напрямках у короткостроковій перспективі, а KPI забезпечує моніторинг операційного «здоров'я» бізнесу й базу для оцінки та винагороди. Багато компаній поєднують обидві системи: базові операційні показники — у форматі KPI, проривні ініціативи — за логікою OKR.

Незалежно від методології, показники приносять користь лише в операційному циклі управління результативністю (performance management cycle) із п'яти етапів: 1) постановка цілей (goal-setting) — узгодження SMART-очікувань, каскадованих зі стратегії; 2) постійний моніторинг (ongoing monitoring) — регулярне відстеження прогресу, дедалі частіше у форматі зустрічей «один на один», що дозволяє вчасно скоригувати відхилення; 3) оцінювання (evaluation) — підбиття підсумків за фактичними значеннями порівняно з цілями, часто з оцінкою «360 градусів»; 4) зворотний зв'язок (feedback) — розмова про результати й спільний аналіз причин відхилень; 5) планування розвитку (development planning) — конвертація висновків у план навчання чи зміни умов роботи, після чого цикл повторюється зі скоригованими цілями.

Саме тут проявляється єдність теми: система показників (KPI, BSC, OKR) є операційним інструментом ролі менеджера як агента змін за моделлю Коттера. Постановка цілей утілює третій крок — «створення бачення»; моніторинг і зворотний зв'язок — п'ятий крок, «розширення повноважень для дій»; провідні індикатори дозволяють фіксувати «швидкі перемоги» (крок шостий); а перетворення показників на постійну практику є закріпленням змін у культурі — восьмим кроком. Здатність поєднувати лідерство змін і вимірювання результативності — визначальна компетентність керівника, що є складовою портрета лідера, адаптивного й здатного діяти в умовах невизначеності, чому присвячена завершальна тема курсу — сучасні тенденції лідерства.

Тема 8. Сучасні тенденції лідерства

1. Лідерство в умовах невизначеності: моделі VUCA та BANI.
2. Адаптивне лідерство Р. Хейфеца та М. Лінскі: технічні проблеми й адаптивні виклики.
3. Аджайл-лідерство та лідер як коуч.
4. Розподілене лідерство, цифрове й дистанційне управління командою.
5. Психологічна безпека та інклюзивне лідерство як умови інноваційної організації.

1. Лідерство в умовах невизначеності: моделі VUCA та BANI

Попередні теми курсу розглядали лідерство як стійку систему стилів і ролей, проте саме середовище ухвалення рішень стало окремим предметом осмислення. Наприкінці 1980-х у Військовому коледжі армії США виник акронім VUCA — Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність), який згодом стала метафорою турбулентного середовища в теорії лідерства. Кожній характеристиці відповідає власна відповідь лідера: мінливості — бачення (vision), невизначеності — розуміння (understanding) через моніторинг, складності — ясність (clarity) у структуруванні проблеми, неоднозначності — гнучкість (agility) і готовність експериментувати.

У 2020 р. футуролог Джеймс Кассіо запропонував акронім BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), який доповнює VUCA увагою до суб'єктивного досвіду людини в такому середовищі. Крихкість (Brittle) означає раптове, а не поступове руйнування систем, що вимагає від лідера запасу міцності (resilience) і резервних сценаріїв; тривожність (Anxious) — хронічну тривогу співробітників, яку лідер долає емпатією та психологічною опорою; нелінійність (Non-linear) — розрив між причиною і наслідком, що вимагає гнучкості мислення; незбагненність (Incomprehensible) — ситуації, де пояснення не додає розуміння, тому головною навичкою стає прозорість комунікації й визнання меж власного знання. Модель BANI поширилася після пандемії COVID-19 та воєнних криз; українська дослідниця К. Кошеленко («Менеджмент у часи війни», 2024) пов'язує життєстійкість (resilience) із лідерською компетентністю.

2. Адаптивне лідерство Р. Хейфеца та М. Лінскі: технічні проблеми й адаптивні виклики

Відповідь на питання, як діяти лідеру в такому середовищі, дає концепція адаптивного лідерства Рональда Хейфеца та Марті Лінскі (Harvard Kennedy School), яка розрізняє технічні проблеми (technical problems) й адаптивні виклики (adaptive challenges). Технічна проблема має відоме рішення, яке здатний застосувати фахівець-експерт; адаптивний виклик вимагає зміни цінностей і мислення самих людей, тому жоден зовнішній експерт не може вирішити його за колектив. Типова помилка керівників — розв'язувати адаптивні виклики технічними засобами (наказом замість роботи з переконаннями). Автори пропонують метафору «виходу на балкон» (getting on the balcony) — здатність побачити систему взаємодій цілісно й регулювати рівень напруги в колективі, а також принцип «повернення роботи людям» (giving the work back) — відмову лідера розв'язувати проблему замість команди, яка має навчитися робити це сама.

3. Аджайл-лідерство та лідер як коуч

Паралельно сформувався напрям аджайл-лідерства (agile leadership), що виріс із Маніфесту аджайл-розробки 2001 р. і поширився далеко за межі IT. С.

Деннінг («The Age of Agile») описує це як перехід від каскадного планування до коротких ітеративних циклів і кроскросфункціональних команд. Аджайл-лідер наближається до фасилітатора й слуги команди, спорідненого зі служінням-лідерством Р. Грінліфа: усуває перешкоди, забезпечує прозорість цілей, але утримується від мікроменеджменту, а команда отримує розширені повноваження (empowerment) й право на керований експеримент.

Виявом переходу до гнучкого стилю є коучинговий стиль лідерства (coaching leadership) — пряма протилежність директивним стилям (S1 у моделі Херслі-Бланшара, інструментальний стиль «шлях-мета»). Д. Гоулман («Leadership That Gets Results», 2000) на матеріалі понад трьох тисяч керівників показав, що коучинговий стиль — один із найменш вживаних, попри стійкий позитивний вплив на клімат і результативність. Лідер-коуч через відкриті запитання допомагає підлеглому самому сформулювати проблему й план дій (модель GROW Дж. Уітмора); на відміну від директивного стилю, ефективного в кризі чи за низької компетентності (M1), коучинг розкривається там, де співробітнику бракує не компетентності, а самостійності й упевненості.

4. Розподілене лідерство, цифрове й дистанційне управління командою

Логічним продовженням є розподілене, або спільне лідерство (shared/distributed leadership), яке заперечує уявлення про лідерство як атрибут однієї посади. К. Пірс і Дж. Конгер (2003) визначають його як динамічний процес взаємного впливу, за якого лідерська функція переходить до учасника з найрелевантнішою експертизою — логіка, споріднена з моделлю командних ролей Белбіна. Підхід ефективний у самокерованих командах і кроскросфункціональних проєктах, але вимагає високої довіри й чіткого розуміння меж відповідальності, інакше замість синергії виникає дифузія відповідальності.

Окремим викликом стало поширення дистанційної та гібридної роботи після пандемії COVID-19. Цифрове лідерство (digital leadership) вимагає підтримувати довіру без особистого контакту, компенсувати втрату невербальних сигналів структурованими ритуалами зворотного зв'язку,

запобігати ізоляції та вигоранню. Керівник має свідомо створювати регулярні короткі синхронізації (check-in) і культуру документування рішень; головним ризиком дослідники називають «проксі-контроль» — моніторинг активності замість результату, що суперечить принципам розширення повноважень аджайл-і коучингового лідерства.

5. Психологічна безпека та інклюзивне лідерство як умови інноваційної організації

Умовою реалізації всіх цих підходів є психологічна безпека команди — поняття Емі Едмондсон («Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», 1999), яка визначила її як спільне переконання, що висловлювати ідеї, запитання чи незгоду безпечно й не тягне покарання. Дослідження Google Project Aristotle (2012–2016) підтвердило це емпірично: найсильнішим предиктором командної ефективності виявився не інтелект чи досвід учасників, а саме рівень психологічної безпеки. Для лідера це означає, що реагування на помилки як джерело навчання й запрошення до незгоди — не «м'яка» навичка, а прямий інструмент результативності, пов'язаний з адаптивним лідерством, розподіленою відповідальністю та дистанційною комунікацією.

Продовженням теми психологічної безпеки є інклюзивне лідерство (inclusive leadership) та управління різноманіттям (diversity management) — здатність керівника забезпечити рівну залученість співробітників різного віку, гендеру й культурного походження. За дослідженням Deloitte (Дж. Бурк, А. Тайтус), інклюзивні лідери долають власні когнітивні упередження, мають культурний інтелект і активно залучають голоси, які інакше залишилися б непочутими. Якщо психологічна безпека створює загальну атмосферу довіри, то інклюзивність гарантує, що вона поширюється на всіх без винятку, знижуючи ризик групового мислення й підвищуючи здатність організації адаптуватися до середовища VUCA та BANI.

Розглянуті підходи — адаптивне й аджайл-лідерство, коучинг, розподілене лідерство, цифрове управління, психологічна безпека та інклюзивність — становлять внутрішньо узгоджену систему, що продовжує логіку курсу. У темі 1

колегіальна модель організаційної поведінки, побудована на партнерстві й самодисципліні, визначалася як найпрогресивніша серед авторитарної, опікунської та підтримуючої моделей; сучасні тенденції лідерства розгортають цю саму логіку в значно складнішому середовищі. Так само вони продовжують гуманістичну парадигму лідерства з теми 5: якщо позиція 9.9 решітки Блейка-Моутон, система 4 Лайкерта й стилі участі та делегування Херслі-Бланшара утверджували людиноцентричний ідеал теоретично, то адаптивне лідерство, коучинг, розподілена відповідальність і психологічна безпека дають інструментарій для його практичної реалізації в умовах цифрової трансформації й турбулентності. Опанування цих підходів завершує другий змістовий модуль дисципліни, формуючи бачення лідерства як гнучкої, контекстно-залежної компетентності, що розвивається разом зі змінами середовища.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Свидрук, І. І., Турянський, Ю. І., Миронов, Ю. Б. (2022). Організаційна поведінка (підручник). Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 352 с.
2. Войтко, С. В., Мельниченко, А. А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент (підручник). Київ: Видавництво «Політехніка» НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.
3. Кармінська-Белоброва, М. В., Замула, О. В., та ін. (2024). Організаційна поведінка (навчальний посібник). Харків: НТУ «ХПІ». 280 с.
4. Шавкун, І. Г., Дибчинська, Я. С. (2024). Організаційна поведінка: навчальний посібник для здобувачів спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя: Запорізький національний університет. 203 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19289/1/0057716.pdf>
5. Кошеленко, К. (2024). Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Helion. 306 с. URL: <https://leaf.page/management-ua>
6. Kaasinen, E., Anttila, A. H., Heikkilä, P., Laarni, J., Koskinen, H., Väättänen, A. (2022). Smooth and resilient human–machine teamwork as an Industry 5.0 design challenge. *Sustainability*, 14(5), 2773.
7. Tailan, N., Widayani, A. A. D., Utami, N. M. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon. *Values*, 2(2).
8. Zulkifli, N., Liyana, N., Roselan, S. S., Aminuddin, A., Rosli, H., Rahmat, N. H. (2025). A study of the relationship between all stages of group work in Tuckman's model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(4), 262–277. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i4/25009>
9. Adamis, D., Krompa, G. M., Rauf, A., Mulligan, O., O'Mahony, E. (2023). Belbin's team role balance and team effectiveness in community mental health teams in an area of Northwest Ireland: Implications for leadership. *Merits*, 3(3), 604–614. <https://doi.org/10.3390/merits3030036>

10. Sten, L.-M., Ingelsson, P., Häggström, M. (2024). Exploring real teamwork and sustainable quality culture, focusing on top management teams. *The TQM Journal*, 36(9), 75–93. <https://doi.org/10.1108/tqm-07-2023-0211>
11. Karimi, E., Sohrabi, Z., Aalaa, M. (2022). Change management in medical contexts, especially in medical education: A systematized review. *Journal of Advances in Medical Education and Professionalism*, 10(4), 219–227. <https://doi.org/10.30476/JAMP.2022.96519.1704>
12. Avila-Alejos, N. R., Garcia-Lopez, Y. J., Cano-Zapata, L. M. (2024). Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to improve performance and efficiency in an electronic security company: A case study in Peru. *International Journal of Engineering Trends and Technology*, 72(12), 99–106. <https://doi.org/10.14445/22315381/IJETT-V72I12P109>
13. McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., Hassanien, M., Al-Hayani, A., Jones, P., Nadarajah, V. D., Radu, G. (2023). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, 45(2), 128–138. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057288>
14. Edmondson, A. C., Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
15. Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., Plaza-Mejía, M. Á. (2025). The Hersey and Blanchard's situational leadership model revisited: Its role in sustainable organizational development. *World*, 6(2), Article 63. <https://doi.org/10.3390/world6020063>
16. Mohamad Halil, F. L., Abdul Aziz, N. A., Hassan, A. (2025). Navigating uncertainty: The role of VUCA and BANI frameworks in educational leadership strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 5925–5936. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400423>

17. Електронний навчальний курс дисципліни «Організаційна поведінка та лідерство» на навчальному порталі НУБіП України Elearn.
<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3951>

5. ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Практична робота 1. Group Dynamics Mechanisms

Мета роботи: закріпити знання про механізми групової динаміки (норми, санкції, конформність, згуртованість) через аналіз реального колективу та розробку вдосконаленої системи норм і санкцій.

Завдання 1. Діагностика реальних групових норм і санкцій колективу

Оберіть відомий Вам колектив. За 10–15 хв запишіть реальні групові норми — неписані правила, ритуали, очікування. Навпроти кожної вкажіть санкцію за порушення, у колонці «Потреба коригування» — чи норма потребує зміни. Мінімум вісім пар. Заповніть бланк.

Таблиця 5.1

Робочий бланк «Групові норми та санкції мого колективу»

№	Групова норма	Групова санкція	Потреба коригування
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Завдання 2. Класифікація норм: конструктивні та деструктивні

Оцініть кожну норму за впливом на цілі колективу, клімат і результативність. Норма конструктивна, якщо сприяє згуртованості й дисципліні; деструктивна — якщо гальмує розвиток чи породжує конфлікти. Для 3–4 норм обґрунтуйте тип і механізм (конформність, ідіосинкразійний кредит, груповий тиск, психологічний обмін) її стійкості. Зробіть висновок, які норми переважають.

Завдання 3. Розробка нової системи групових норм і санкцій

На основі Завдання 2 розробіть удосконалену систему норм і санкцій: збережіть конструктивні норми, скоригуйте деструктивні, додайте нові за потреби. Оформіть таблицею «норма — санкція» за зразком нижче (лише орієнтир формату).

Таблиця 5.2

Ілюстративний приклад виконання завдання «Групові норми та санкції для мого колективу»

№	Групова норма	Групова санкція
1	Вітатися один з одним «дай п'ять»	Колектив наполягатиме саме на такому вітанні
2	Ділитися навушниками, зарядкою, солодощами	Не поділився без об'єктивних причин — не розраховуй на допомогу інших
3	Спільна ранкова кава в офісі	Не встиг — залишаєшся без кави до обіду
4	Не брати «чуже» без дозволу	Взяв без дозволу — купи новий предмет власнику
5	Носити фірмовий значок компанії на одязі	Забув значок — наступного дня приходиш повністю в уніформі з лейблом компанії
6	Щомісяця по черзі один працівник пропонує поліпшення роботи офісу	Не запропонував — пригощаєш усіх кавою чи чаєм зранку
7	Конфліктна ситуація обговорюється спільно й публічно одразу при виникненні	Не озвучив проблему — не ображайся, що про неї не дізналися
8	На нарадах питання, що виносяться на колективне обговорення, спершу озвучують асистенти	Порушення порядку — догана очільнику наради
9	Упродовж робочого дня телефон переведено на вібросигнал	Увімкнув звук без поважної причини — день без розмов з колегами
10	День народження святкують в офісі під час обідньої перерви, кожен каже, чому цінує іменинника	Не привітав колегу — купи подарунок
11	Не пліткувати	І той, хто пліткував, і той, хто слухав, — день спілкуються з усіма без слів
12	Виконав термінову роботу вже після закінчення робочого дня — наступного дня можеш прийти на стільки ж пізніше	Не скористався цим правом протягом тижня — ідеш одразу після обіду в п'ятницю

Порівняйте нову систему із початковою і поясніть, які зміни найбільше вплинуть на згуртованість колективу. Врахуйте: санкція, що ніколи не застосовується, перестає бути дієвим регулятором.

Практична робота 2. Ключові принципи group building

Мета роботи: сформувати вміння діагностувати стадію розвитку команди за моделлю Б. Такмена, оцінювати реалізацію принципів group building (довіра, спільна мета, психологічна безпека) та визначати, яка форма — «робоча група» чи «команда» (за Дж. Катценбахом і Д. Смітом) — доцільна для підрозділу.

Завдання 1. Діагностика стадії розвитку команди за моделлю

Такмена

Прочитайте ситуацію. Проєктну команду з п'яти співробітників сформовано три тижні тому для запуску нового сервісу. Наради проходили формально: учасники уникали критики, розподіл ролей не узгоджено, мета сформульована загальною.

Визначте стадію за моделлю Такмена (forming, storming, norming, performing, adjourning), обґрунтуйте трьома ознаками з тексту. Для поточної та наступної стадії запропонуйте по дві дії керівника для переходу команди далі.

Таблиця 5.3

Дії лідера на стадіях розвитку команди за моделлю Б. Такмена

Стадія	Типові ознаки стадії	Рекомендовані дії лідера
Forming (формування)		
Storming (протистояння)		
Norming (нормування)		
Performing (результативність)		
Adjourning (завершення)		

Заповніть таблицю для всіх п'яти стадій, спираючись на матеріал теми 2 та власний досвід. Модель Такмена — не жорстка послідовність, а цикл: зміна складу чи завдання може повернути зрілу команду з performing назад у storming.

Завдання 2. Самодіагностика принципів group building у реальній команді

Оберіть команду, до складу якої Ви входите. Оцініть за шкалою 1–5 (1 — не погоджуюсь, 5 — цілком погоджуюсь), наскільки кожне твердження відповідає стану справ у цій команді.

Таблиця 5.4

Діагностична анкета принципів group building

№	Твердження	Оцінка (1–5)
1	Усі учасники команди однаково розуміють спільну мету роботи	
2	Я довіряю колегам виконання завдань без постійного контролю з мого боку	
3	У команді можна відкрито визнати помилку, не побоюючись покарання чи осуду	
4	Відповідальність за результат є спільною, а не перекладається на одну особу	
5	Учасники команди відкрито висловлюють незгоду під час обговорень	
6	Ролі й зони відповідальності в команді чітко розподілені й зрозумілі кожному	

Порахуйте суму балів і співвіднесіть із трьома принципами: спільна мета (1, 6), довіра (2, 4), психологічна безпека (3, 5). Визначте найслабший принцип і запропонуйте управлінську дію для його зміцнення.

Практична робота 3. Моделі командної роботи

Мета роботи: діагностика за моделями Белбіна, Катценбаха-Сміта, GRPI, Ленсіоні.

Завдання 1. Картування командних ролей за моделлю Белбіна

Таблиця 3.1

Командні ролі за моделлю Р. Белбіна

Роль	Тип внеску	Типові риси	Допустимі слабкості
Координатор (Голова)	спрямовує роботу групи до спільної мети, розподіляє завдання, делегує	зрілий, упевнений, вміє слухати	може перекладати власну роботу на інших, сприймається як маніпулятивний
Формувальник	надає команді енергії, підштовхує до дій, долає перешкоди	динамічний, наполегливий, стресостійкий	провокує суперечки, може ображати почуття колег
Генератор ідей	пропонує нестандартні рішення складних проблем	креативний, з розвинутою уявою, неортодоксальний	ігнорує деталі та обмеження, погано доносить ідеї до інших
Спостерігач-аналітик	тверезо аналізує варіанти, зважує всі альтернативи	стратегічно мислить, проникливий, безсторонній	бракує запалу надихати інших, надто критичний
Реалізатор (Робоча бджола)	перетворює ідеї на практичні дії, дисциплінований	організований, надійний, ефективний	негнучкий, повільно реагує на нові можливості
Дослідник ресурсів	шукає можливості поза командою, налагоджує зовнішні контакти	екстраверт, ентузіаст, комунікабельний	надто оптимістичний, втрачає інтерес після початкового захоплення
Душа команди	згладжує конфлікти, підтримує командний дух	дипломатичний, чутливий, гнучкий	нерішучий у кризових ситуаціях
Доводчик (Завершувач)	шукає помилки, стежить за дотриманням термінів і якості	сумлінний, педантичний, уважний до деталей	надмірно прискіпливий, важко делегує
Спеціаліст	надає рідкісні професійні знання й навички	цілеспрямований, ініціативний, відданий фаху	вузький кругозір, заціклюється на технічних деталях

Команда з шести студентів (ознаки учасників — у таблиці 3.2).

Заповніть таблицю 3.2: роль, обґрунтування, бракуючі ролі й ризики.

Таблиця 3.2

Робочий аркуш: мапування ролей команди «СтудАпп»

Учасник команди	Ключова ознака поведінки (коротко)	Роль за Белбіном	Обґрунтування
Марія	генерує нестандартні ідеї, не завжди доводить до кінця		
Олег	стежить за термінами і якістю, прискіпливий до деталей		
Ірина	формулює спільну мету, розподіляє завдання, слухає всіх		
Тарас	підтримує темп, наполягає на дедлайнах, провокує суперечки		
Наталія	вузькоспеціалізовані знання UX/UI, поза фахом пасивна		
Богдан	підтримує атмосферу, згладжує конфлікти		

Завдання 2. Класифікація команд за типологією Katzenbach Smith

П'ять станів: робоча група, псевдокоманда, потенційна, реальна, високоефективна.

- 1: почергові звіти, спільних завдань немає.
 - 2: формальне призначення, керівник вирішує сам.
 - 3: стартап, кризи подолано спільно, показники вищі за галузеві.
- Класифікуйте команди в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Робочий аркуш: класифікація команд за Katzenbach Smith

Команда	Класифікація	Ключові ознаки, що підтверджують класифікацію	Крок до вищого рівня
Команда 1			
Команда 2			
Команда 3			

Завдання 3. Діагностика команди за моделлю GRPI

GRPI: цілі → ролі → процеси → стосунки.

Команда маркетингу: розбіжність пріоритетів (охоплення/конверсія), незрозумілі повноваження, повільне узгодження поштою, двоє уникають спілкування.

Заповніть таблицю 3.4: симптом, дія, коренева причина.

Таблиця 3.4

Робочий аркуш: діагностика команди за моделлю GRPI

Компонент GRPI	Діагностичне питання	Симптом у кейсі	Рекомендована дія
Goals (Цілі)	Чи мають усі учасники єдине розуміння кінцевого результату та пріоритетів команди?		
Roles (Ролі)	Чи чітко визначено, хто за що відповідає, зокрема хто ухвалює остаточні рішення?		
Processes (Процеси)	Чи існують погоджені правила ухвалення рішень, комунікації та контролю термінів?		
Interpersonal (Стосунки)	Чи є в команді довіра та відкрите спілкування між усіма учасниками?		

Завдання 4. Кейс-аналіз за пірамідою п'яти дисфункцій команди

Ленсіоні

Довіра → конфлікт → відданість → відповідальність → результат.

Відділ продажів «Вертикаль»: приховують прорахунки, безконфліктні наради, приватна незгода з рішеннями, не коментують невиконання плану, фокус на бонусі.

Співвіднесіть речення з рівнями піраміди, визначте базову дисфункцію і три дії керівника.

Практична робота 4. Підходи до формування структури командної взаємодії

Мета роботи: аналіз мереж, матриця RACI, вибір структури команди.

Завдання 1. Вибір типу комунікаційної мережі

Мережі: централізовані («колесо», «ланцюг») і децентралізовані («коло», «всеканална») — таблиця 4.1.

Таблиця 4.1

Порівняння централізованих і децентралізованих комунікаційних мереж

Тип мережі	Швидкість передавання інформації	Точність (прості завдання)	Задоволеність учасників	Придатність для складних/творчих завдань
Централізована («колесо», «ланцюг»)	висока	висока	низька	низька
Децентралізована («коло», «всеканална»)	помірна/низька	низька для простих завдань	висока	висока

Оберіть мережу для (а) підтримки клієнтів, (б) маркетингової стратегії; обґрунтуйте вибір.

Завдання 2. Побудова матриці RACI

RACI: R — виконавець; A — відповідальний (один); C — консультується; I — інформується постфактум.

Команда із шести ролей реалізує сайт. Заповніть матрицю RACI в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Робочий аркуш: матриця RACI проєкту «Корпоративний вебсайт»

Завдання/Активність	Керівник проєкту	Веб-розробник	Дизайнер	Контент-менеджер	Маркетолог	Топ-менеджмент
Формулювання технічного завдання на сайт						
Розробка дизайн-макетів сторінок						

Програмна розробка функціоналу сайту						
Наповнення сайту контентом (тексти, зображення)						
Тестування сайту перед запуском						
Затвердження фінальної версії сайту до публікації						
Просування сайту в маркетингових каналах після запуску						

Завдання 3. Вибір типу командної структури для організаційних сценаріїв

Чотири типи структур: функціональна (підпорядкування одному керівнику, глибока спеціалізація — стабільні операційні завдання), крос-функціональна (тимчасове об'єднання фахівців різних підрозділів — проекти з внеском кількох функцій), самокерована (команда сама розподіляє завдання й контролює якість — зрілі команди зі стабільним складом), віртуальна (учасники розосереджені, взаємодія через цифрові канали — розподілені міжнародні команди).

А: новий продукт, координація відділів. Б: бухгалтерія, вузька спеціалізація. В: розробники у трьох країнах без офісу. Оберіть структуру для кожного сценарію й визначте одну проблему координації.

Практична робота 5. Гуманістична парадигма концепції лідерства

Мета роботи: набути навичок діагностики стилю керівництва за решіткою Блейка–Моутон, визначення стилю лідерства за Херсі та Бланшаром залежно від зрілості підлеглих, а також аналізу управлінської системи за Р. Лайкертом.

Завдання 1. Діагностика власної позиції на решітці Блейка–Моутон

Пригадайте керівну роль, яку виконували, або керівника, за яким спостерігали тривалий час. Оцініть від 1 до 9: 1) дотримуюся термінів і

показників на шкоду задоволенню підлеглих; 2) дбаю про самопочуття команди, підтримую теплу атмосферу; 3) шукаю компроміс між результатом і людьми; 4) залучаю підлеглих до цілей, дискусія — шлях і до результату, і до відданості команди; 5) уникаю конфліктів і відповідальності, докладаю мінімум зусиль. Визначте, яке з п'яти положень решітки (1.1 «страх перед бідністю», 1.9 «будинок відпочинку», 9.1 «авторитет-підпорядкування», 5.5 «організація», 9.9 «команда») описує ваш стиль, обґрунтуйте трьома прикладами. Заповніть таблицю.

Таблиця 5.1

Робочий лист діагностики стилю за решіткою Блейка–Моутон

Параметр	Оцінка / опис	Приклад поведінки, що підтверджує оцінку
Увага до виробництва (вісь X, 1–9)		
Увага до людей (вісь Y, 1–9)		
Найближче еталонне положення (1.1 / 1.9 / 9.1 / 5.5 / 9.9)		
Головний ризик обраного стилю для колективу		

Завершіть висновком (5–7 речень): якщо ваше положення відрізняється від еталону 9.9 «команда», опишіть дії (мінімум дві), які наблизили б стиль до «команди».

Завдання 2. Вибір стилю за теорією життєвого циклу Херсі та Бланшара

Нижче наведено чотири ситуації. Для кожної визначте: а) рівень зрілості підлеглого (М1 — низька компетентність і готовність; М2 — низька компетентність, висока готовність; М3 — висока компетентність, нестабільна готовність; М4 — висока компетентність і готовність); б) стиль керівника — S1 «вказівка» (директивна, мінімум підтримки), S2 «продаж» (директивна, з поясненням), S3 «участь» (спільні рішення, підтримка), S4 «делегування»

(мінімум директивності й контролю); в) фразу чи дію керівника, що ілюструє стиль.

6. Новий співробітник Максим прийшов на посаду асистента аналітика. Він старанний і вмотивований, але ніколи не працював із системою звітності компанії і не знає, з чого почати завдання.

7. Марина працює провідним фахівцем маркетингу сім років, відмінно володіє інструментами, але отримала складний нетиповий проєкт і сумнівається у спроможності впоратися самостійно, хоча раніше такі сумніви їй не були властиві.

8. Андрій — керівник виробничої дільниці з п'ятнадцятирічним стажем, стабільно демонструє високі результати, самостійно ухвалює рішення і не потребує додаткового контролю.

9. Оксана — стажерка другого місяця, засвоїла базові процедури відділу продажів, але після кількох помилок втратила впевненість і уникає самостійних дій, хоча технічно здатна їх виконати.

Оформіть відповідь у вигляді таблиці.

Таблиця 5.2

Відповідність рівня зрілості підлеглого і стилю ситуаційного лідерства (за Херсі та Бланшаром)

№	Рівень зрілості (M1–M4)	Стиль (S1–S4)	Обґрунтування і приклад дії керівника
1			
2			
3			
4			

Практична робота 6. Технології ефективної комунікації в малих групах

Мета роботи: набути навичок фасилітації дискусії за технікою World Café та розпізнавання типів «складних» учасників групи з добором реакції фасилітатора.

Завдання 1. Плануємо сесію World Café

Оберіть дискусійну тему для вашої групи (наприклад: залученість студентів до наукової роботи кафедри, ефективність практики, наставництво для першокурсників). У малій групі (4–6 осіб) розробіть план міні-сесії World Café: розсадка за «столиками» по 3–4 особи; постійний «господар столу» (table host), фіксує ідеї на «скатертині», вводить нову групу в контекст після ротації; 2–3 раунди обговорення (15–20 хв); завершальний збір результатів у колі (harvest). Заповніть плановий лист.

Таблиця 6.1

Плановий лист сесії World Café

Параметр планування	Рішення групи
Тема сесії	
Кількість столиків і учасників за столиком	
Кількість раундів ротації та тривалість кожного	
Питання для 1-го / 2-го / 3-го раундів	
Хто виконує роль господаря столу і в чому конкретно полягають його дії	
Спосіб фіксації ідей («скатертина», стікери, фліпчарт тощо)	
Формат завершального обговорення результатів (harvest)	

Проведіть скорочену (20–30 хв) пробну сесію за планом і обговоріть: що спрацювало, а що довелося скоригувати; чи були труднощі з регламентом ротації; як роль господаря столу вплинула на якість обговорення.

Завдання 2. Розпізнаємо «складних» учасників групи

Нижче — чотири ситуації обговорення. Визначте тип «складного» учасника (1 — «танки»/«снайпери»/«гранати» — агресори; 2 — «мовчуни» (clams); 3 — «надпоступливі» (super agreeables) — погоджуються, нічого не

роблять; 4 — «канцерогени» — скептики, знецінюють пропозиції; 5 — «експерти» — монополізують дискусію; 6 — «нерішучі» (indecisives) — не ухвалюють рішень), і запропонуйте дію фасилітатора для цього типу.

10. Під час обговорення нового регламенту один з учасників після кожної ідеї колег зауважує: «Це вже пробували, нічого не вийде», і жодного разу не пропонує власного варіанту.

11. Учасниця, запрошена як фахівець з логістики, з перших хвилин бере слово і утримує його понад половину часу, пояснюючи технічні тонкощі, тоді як решта групи мовчки слухає.

12. Один із членів групи від початку сесії не висловився з власної ініціативи; коли фасилітатор звертається до нього напряду, він відповідає лише «не знаю» або «як скажете».

13. На завершальному етапі, коли треба обрати один із двох варіантів, група п'ятнадцять хвилин обговорює «за» і «проти» вже вчетверте, жоден варіант не ухвалюється, і хтось пропонує повернутися до питання наступного разу.

Оформіть відповідь у вигляді таблиці.

Таблиця 6.2

Типи «складних» учасників і рекомендована реакція фасилітатора

№	Тип учасника	Ключова ознака поведінки	Рекомендована дія фасилітатора
1			
2			
3			
4			

Завершіть обговорення: який тип «складних» учасників трапляється найчастіше і чому превентивні заходи (правила на старті, регламент виступів, структура World Café) ефективніші за реакцію постфактум. Зафіксуйте один висновок письмово.

Практична робота 7. Системи KPI для працівників

Мета роботи: набути навичок побудови SMART-KPI; освоїти розподіл показників за перспективами Balanced Scorecard Р. Каплана та Д. Нортон; опанувати трансформацію KPI у формат OKR; застосувати модель змін Дж. Коттера до впровадження системи оцінювання.

Завдання 1. Розробка SMART-KPI для обраної посади

Оберіть посаду: 1) менеджер з продажу (B2B); 2) фахівець з управління персоналом у виробничій компанії; 3) керівник проєкту в ІТ-компанії (або іншу посаду вашої сфери, за погодженням із викладачем). Розробіть чотири-п'ять KPI за критеріями SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Для кожного зазначте формулювання, одиницю виміру, цільове значення на квартал, джерело даних, періодичність вимірювання і тип: лаговий чи провідний, кількісний чи якісний, індивідуальний, командний чи організаційний. Обґрунтуйте, чому варто включити хоча б один провідний показник.

Завдання 2. Побудова Balanced Scorecard для підрозділу організації

Розгляньте ситуацію: керівництво мережі кав'ярень прагне підвищити рентабельність на 15% за рахунок зростання частки повторних відвідувань клієнтів і скорочення плинності персоналу, не знижуючи якості обслуговування. За моделлю Balanced Scorecard Р. Каплана та Д. Нортон декомпонуйте ціль на підділі й показники за чотирма перспективами — фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу. Для кожної перспективи сформулюйте підціль, один-два KPI та цільове значення, ураховуючи причинно-наслідкові зв'язки знизу вгору.

Таблиця 5.1

Робочий бланк «Збалансована система показників (Balanced Scorecard)»

Перспектива	Підціль	Показник (KPI)	Цільове значення
Фінансова			
Клієнтська			
Внутрішніх бізнес-процесів			

Навчання та розвитку персоналу			
--------------------------------	--	--	--

Завдання 3. Від KPI до OKR: порівняльний аналіз двох підходів

Концепція OKR (Objectives and Key Results) набула поширення завдяки Е. Гроуву (Intel) та Дж. Дорру, який популяризував її в Google. На відміну від KPI, що фіксують плановий рівень результативності, OKR будуються на амбітній меті (Objective) і кількох ключових результатах (Key Results), стовідсоткове досягнення яких не обов'язкове — 60–70% вважається нормою. Дано ціль у форматі KPI: «Відділ маркетингу має забезпечити зростання кількості кваліфікованих лідів на 20% протягом кварталу в межах бюджету». Перетворіть її на структуру OKR: сформулюйте мету (Objective) і два-три ключові результати. Заповніть бланк, а потім дайте письмову відповідь: 1) чим логіка OKR відрізняється від KPI — щодо ставлення до недосяжності повного результату, горизонту планування та функції в управлінні; 2) чи можуть KPI і OKR застосовуватися одночасно.

Таблиця 5.2

Робочий бланк переходу від KPI-ціль до формату OKR

Елемент	Формулювання
Вихідна KPI-ціль	
Objective (мета)	
Key Result 1	
Key Result 2	
Key Result 3 (за потреби)	

Завдання 4. Впровадження нової системи KPI: модель управління змінами Дж. Коттера

Розгляньте ситуацію: керівництво виробничої компанії вирішило запровадити для керівників підрозділів нову систему KPI, прив'язану до премії. Попередня спроба два роки тому провалилася: працівники сприйняли показники як покарання, керівники саботували звітність, і про ініціативу забули. За

моделлю змін Дж. Коттера (1 — нагальність; 2 — коаліція; 3 — бачення і стратегія; 4 — комунікація бачення; 5 — делегування повноважень, усунення перешкод; 6 — короткострокові перемоги; 7 — закріплення досягнутого; 8 — закріплення підходів у культурі) розробіть план повторного впровадження. Для кожного кроку сформулюйте одну-дві дії з урахуванням досвіду невдачі та визначте роль ключового менеджера (вище керівництво, керівники підрозділів, HR-служба).

Практична робота 8. Сучасні тенденції лідерства

Мета роботи: навчитися діагностувати характер організаційних проблем за концепцією адаптивного лідерства Рональда Хайфеца, розрізняючи технічні проблеми й адаптивні виклики; оцінювати рівень психологічної безпеки команди за критеріями Емі Едмондсон; характеризувати умови невизначеності середовища за моделями VUCA та BANI і співвідносити їх із трендами лідерства — адаптивним, гнучким (agile), коучинговим, розподіленим, цифровим/дистанційним, орієнтованим на добробут персоналу та інклюзивним.

Завдання 1. Технічна проблема чи адаптивний виклик? Кейс-аналіз за Р. Хайфецем

Розгляньте ситуацію: через півроку після злиття двох компаній з різними культурами співробітники колишніх організацій працюють відокремлено, неохоче обмінюються інформацією, а кілька фахівців звільнилися, посилаючись на «неможливість знайти спільну мову». Показники продажів поки виконуються, але скарги клієнтів на неузгодженість дій відділів зростають. Керівництво у відповідь впровадило детальніші інструкції, форми узгодження документів та звітні наради, але ситуація не змінюється. Проаналізуйте: 1) чи є проблема технічною, чи адаптивним викликом за концепцією Р. Хайфеца (Ronald Heifetz), обґрунтувавши через критерії розрізнення — наявність готового рішення, локус змін (процедури чи цінності й переконання людей) та суб'єкт основної роботи; 2) чому адміністративні заходи виявилися недостатніми; 3) які дії адаптивного лідера керівництво могло б застосувати додатково — «підйом на балкон»,

регулювання напруги, повернення відповідальності працівникам, захист «голосів знизу».

Завдання 2. Діагностика психологічної безпеки команди за Емі

Едмондсон

Розгляньте ситуацію: на щотижневих нарадах керівник запитує про зауваження чи ризики, але у відповідь панує мовчання. Кілька місяців тому молодшого спеціаліста публічно розкритикували за визнану помилку, після чого команда стала рідше пропонувати ідеї та ставити запитання. Неформально троє учасників приватно занепокоєні ризиком зриву дедлайну, але не піднімають це питання публічно. Оцініть ситуацію за індикаторами психологічної безпеки Емі Едмондсон (Amy Edmondson): чи можуть члени команди безпечно визнавати помилки; чи вільно звертаються по допомогу і ставлять запитання; чи готові пропонувати ідеї та висловлювати незгоду; чи впевнені, що внесок цінують. За результатами запропонуйте чотири-п'ять дій для підвищення психологічної безпеки — щодо реакції на помилки, проведення нарад, особистого прикладу, каналу анонімних питань.

Завдання 3. VUCA/BANI-аналіз власної професійної сфери

Оберіть модель VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) або BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible; Дж. Каскіо) і охарактеризуйте нею свою професійну сферу одним прикладом на кожен із чотирьох елементів. Визначте, який тренд лідерства з теми (адаптивне, agile, коучингове, розподілене, цифрове, інклюзивне) найрелевантніший для вашої сфери, і обґрунтуйте вибір.

6. ЗРАЗКИ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Модульна контрольна робота № 1

(Змістовий модуль 1. Основи організаційної поведінки)

Зразок 1

1. Організаційна поведінка як наукова дисципліна вивчає поведінку людини на:
 - а) виключно особистісному рівні;
 - б) особистісному, груповому та загальноорганізаційному рівнях;
 - в) виключно загальнодержавному рівні;
 - г) рівні виключно формальних інструкцій.
2. До чотирьох класичних моделей організаційної поведінки НЕ належить:
 - а) авторитарна;
 - б) опікунська;
 - в) конкурентна;
 - г) колегіальна.
3. Модель організаційної поведінки, що спирається на партнерство та самодисципліну працівників, називається:
 - а) авторитарна;
 - б) опікунська;
 - в) підтримуюча;
 - г) колегіальна.
4. Соціометричну категорію учасників групи, які отримують найбільшу кількість позитивних виборів, називають:
 - а) «зірки»;
 - б) «прийняті»;
 - в) «неприйняті»;
 - г) «ізольовані».
5. Автором класичного експерименту з автокінетичним ефектом (1935) є:
 - а) С. Аш;

- б) М. Шериф;
- в) С. Московічі;
- г) Ф. Зімбардо.

6. У класичному експерименті С. Аша (1951) частка помилкових відповідей піддослідних під тиском підставної більшості становила приблизно:

- а) 5 %;
- б) 37 %;
- в) 75 %;
- г) 99 %.

7. Дослідження С. Московічі (1969) довело можливість впливу на думку групи з боку:

- а) виключно формального лідера;
- б) послідовної меншості;
- в) виключно експерта ззовні;
- г) анонімного спостерігача.

8. Ефект соціальної фасилітації, за Р. Зайонцом, полягає в тому, що присутність інших людей:

- а) завжди покращує виконання будь-якого завдання;
- б) підсилює домінуючу реакцію індивіда;
- в) завжди погіршує виконання будь-якого завдання;
- г) не впливає на поведінку індивіда.

9. У дослідженні Е. Дінера (Хеллоуїн-експеримент) діти, об'єднані в групи та анонімні, порівняно з дітьми поодиночці й неанонімними:

- а) брали приблизно вдвічі менше цукерок;
- б) брали приблизно вдвічі більше цукерок;
- в) не виявляли жодної різниці в поведінці;
- г) відмовлялися брати цукерки взагалі.

10. Найвищим рівнем розвитку групи, який поєднує згуртованість із суспільно значущими цілями, є:

- а) дифузна група;
- б) корпорація;
- в) колектив;
- г) асоціальна асоціація.

Кейс 1. Модель організаційної поведінки

Новий співробітник переходить із компанії, де рішення ухвалюються колегіально, працівники мають вільний доступ до інформації та заохочується ініціатива, до компанії, де будь-яке рішення потребує кількох підписів керівництва, а кар'єрне просування залежить передусім від стажу роботи.

Завдання: 1) визначте, якій моделі організаційної поведінки відповідає культура кожної з двох компаній, обґрунтувавши відповідь конкретними ознаками з опису; 2) назвіть по одній перевазі та одному недоліку моделі, характерної для нового місця роботи співробітника.

Кейс 2. Груповий тиск

На загальних зборах відділу керівник запропонував ідею, з якою внутрішньо не погоджується більшість присутніх, однак жоден зі співробітників не висловив заперечень уголос, і рішення було ухвалено одногolosно.

Завдання: 1) поясніть цю ситуацію за допомогою понять «конформність» і «груповий тиск»; 2) запропонуйте керівнику дві конкретні дії (за прикладом описаної в лекції «японської моделі» протидії груповому тиску), які дали б змогу почути реальну думку співробітників.

Зразок 2

1. Ставлення до працівника, за якого він розглядається як самостійна цінність, а не лише засіб досягнення цілей організації, називають:

- а) інструментальним;
- б) ціннісним;
- в) бюрократичним;
- г) експлуаторським.

2. Структура влади в групі, що формується навколо здатності підтримувати сприятливий емоційний клімат, називається:

- а) інструментальною;
- б) експресивною;
- в) формальною;
- г) референтною.

3. Феномен «ідіосинкразійного кредиту» дає його власнику право на:

- а) додаткову оплату праці;
- б) відхилення від групових норм без негайного осуду групи;
- в) автоматичне підвищення на посаді;
- г) звільнення від дисциплінарної відповідальності.

4. Група, яка формально називає себе командою, але не виробила спільного підходу до роботи й взаємної відповідальності, за типологією Дж. Катценбаха і Д. Сміта, є:

- а) робочою групою;
- б) псевдокомандою;
- в) реальною командою;
- г) високоефективною командою.

5. Стадія формування команди за моделлю Б. Такмена, на якій виникають перші конфлікти й суперечності щодо ролей, називається:

- а) forming (формування);
- б) storming (конфлікт);
- в) norming (нормування);
- г) performing (функціонування).

6. До кластеру ролей М. Белбіна, орієнтованих на дію, належить:

- а) координатор;
- б) генератор ідей;
- в) завершувач;
- г) командний гравець.

7. У моделі GRPI найглибшим (базовим) рівнем командної піраміди є:
- а) цілі (Goals);
 - б) ролі (Roles);
 - в) процеси (Processes);
 - г) міжособистісні стосунки (Interpersonal relationships).
8. Фундаментальною (базовою) дисфункцією в піраміді П. Ленсіоні є:
- а) страх конфлікту;
 - б) відсутність довіри;
 - в) неувага до результатів;
 - г) брак відданості.
9. Децентралізована комунікаційна мережа («всеканальна» структура) порівняно з централізованою («колесо») зазвичай забезпечує:
- а) вищу швидкість ухвалення простих рішень;
 - б) вищу задоволеність учасників і краще розв'язання складних, творчих завдань;
 - в) повну відсутність потреби в комунікації;
 - г) автоматичне усунення конфліктів.
10. У матриці RACI літера «А» (Accountable) позначає особу, яка:
- а) лише інформується про хід виконання завдання;
 - б) несе кінцеву відповідальність за результат;
 - в) безпосередньо виконує завдання;
 - г) консультує виконавця з окремих питань.

Кейс 1. Дисбаланс командних ролей

Проектна команда складається виключно з креативних генераторів ідей (Plant) і дослідників ресурсів (Resource Investigator); команда регулярно пропонує яскраві нові рішення, проте жоден проєкт не вдається довести до завершення у визначені терміни.

Завдання: 1) визначте, якої ролі за моделлю М. Белбіна найімовірніше бракує команді, і поясніть чому; 2) запропонуйте одне конкретне управлінське рішення для усунення цього дисбалансу.

Кейс 2. Мовчазна нарада

На нараді керівник команди озвучує рішення про різке скорочення бюджету проєкту; частина керівників підрозділів внутрішньо не погоджується, однак ніхто не наважується заперечити, і після наради невдоволення обговорюється лише в кулуарах.

Завдання: 1) визначте, яка саме дисфункція команди за моделлю П. Ленсіоні проявляється в цій ситуації; 2) поясніть, яка дисфункція, розташована нижче в піраміді, найімовірніше є першопричиною цієї ситуації.

Модульна контрольна робота № 2

(Змістовий модуль 2. Лідерство)

Зразок 1

1. У «Управлінській решітці» Р. Блейка і Дж. Моутон позиція 9.9 («команда») відповідає:

- а) максимальній орієнтації на завдання за мінімальної уваги до людей;
- б) максимальній орієнтації і на завдання, і на людей одночасно;
- в) мінімальній орієнтації і на завдання, і на людей;
- г) максимальній увазі до людей за мінімальної уваги до завдання.

2. Система лідерства Р. Лайкерта, що ґрунтується на груповому ухваленні рішень і повній довірі до підлеглих, називається:

- а) експлуаторсько-авторитарна;
- б) прихильно-авторитарна;
- в) консультативно-демократична;
- г) заснована на участі.

3. У підході «шлях-мета» Р. Хауса і Т. Мітчелла стиль, орієнтований на постановку складних, викличних цілей, називається:

- а) директивний;

- б) підтримуючий;
- в) орієнтований на досягнення;
- г) партисипативний (орієнтований на участь).

4. У теорії ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара стиль S4 («делегування») застосовується щодо підлеглих із:

- а) низьким рівнем зрілості (M1);
- б) середнім рівнем зрілості (M2);
- в) зрілістю вище середнього (M3);
- г) високим рівнем зрілості (M4).

5. Концепцію «служіння лідерство» (servant leadership) увів у науковий обіг:

- а) Р. Грінліф;
- б) Д. Мак-Грегор;
- в) Б. Басс;
- г) Р. Лайкерт.

6. Теорія Х та Y Д. Мак-Грегора описує насамперед:

- а) типи організаційних структур;
- б) два протилежні управлінські уявлення про природу працівника;
- в) стадії формування команди;
- г) рівні розвитку групи.

7. Техніка структурованої групової комунікації, що передбачає розсадку по 3–4 особи за «столиками» з ротацією учасників, називається:

- а) мозковий штурм;
- б) антибрейнстормінг;
- в) World Café (Світове кафе);
- г) метод «Альпи».

8. Тип «складного» учасника групи, який постійно критикує процес і поширює негативізм, у розглянутій типології називають:

- а) «мовчун»;
- б) «канцероген»;

- в) «експерт»;
- г) «захоплений прихильник».

9. Перший крок моделі управління змінами Дж. Коттера полягає у:

- а) закріпленні нових підходів у культурі;
- б) створенні відчуття невідкладності змін;
- в) формуванні керівної коаліції;
- г) генеруванні швидких перемог.

10. Показники ефективності, що відображають уже досягнутий результат (а не прогноз), у теорії KPI називають:

- а) провідними (leading);
- б) лаговими (lagging);
- в) якісними;
- г) командними.

Кейс 1. Вибір стилю лідерства

Новий співробітник щойно розпочав роботу, ще не має достатнього досвіду та потребує чіткого пояснення завдань, хоча демонструє високу мотивацію до навчання.

Завдання: 1) визначте, який стиль ситуаційного лідерства за моделлю Херсі–Бланшара (S1–S4) є найбільш доречним у цій ситуації; 2) обґрунтуйте відповідь, спираючись на рівень зрілості підлеглого.

Кейс 2. Правила поведінки керівника

Керівник підрозділу принципово ніколи не виконує особисто ту роботу, яку можуть виконати підлеглі (за винятком дійсно небезпечних чи відповідальних випадків), регулярно дякує співробітникам за якісно виконану роботу та ніколи не робить зауважень підлеглим у присутності третіх осіб.

Завдання: 1) до якої гуманістичної традиції лідерства (розглянутої в темі) найближче описане поведіння керівника; 2) назвіть ще два принципи ефективного керівництва, які логічно доповнили б наведений перелік.

Зразок 2

1. Модель ефективного лідерства, яка передбачає найвищу орієнтацію і на завдання, і на людей, у решітці Блейка–Моутон позначається координатами:

- а) 1.1;
- б) 1.9;
- в) 9.1;
- г) 9.9.

2. Стиль лідерства «продаж» (selling) у теорії Херсі–Бланшара характеризується:

- а) високою орієнтацією і на завдання, і на стосунки;
- б) низькою орієнтацією і на завдання, і на стосунки;
- в) виключно високою орієнтацією на завдання;
- г) виключно високою орієнтацією на стосунки.

3. У порівнянні традиційної групової роботи й фасилітаційного підходу традиційний підхід характеризується тим, що:

- а) усі учасники мають рівну можливість висловитися;
- б) активніші учасники забирають більше часу й уваги;
- в) протилежні точки зору мирно співіснують;
- г) проблема не вважається вирішеною, доки всі не зрозуміли аргументацію.

4. Тип «складного» учасника групи, який мовчить через сором'язливість або як форму прихованого спротиву, у типології називають:

- а) «мовчун» (Clam);
- б) «снайпер»;
- в) «ракета»;
- г) «нерішучий».

5. Технологія «антибрейнстормінг» передбачає:

- а) генерування якомога більшої кількості нових ідей без критики;
- б) цілеспрямований пошук слабких місць і недоліків уже наявної ідеї;
- в) анонімне голосування за найкращу ідею;
- г) індивідуальну роботу без групового обговорення.

6. Показники ефективності, орієнтовані на прогнозування майбутнього результату, у теорії KPI називають:

- а) лаговими (lagging);
- б) провідними (leading);
- в) фінансовими;
- г) організаційними.

7. Збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон (Balanced Scorecard) охоплює чотири перспективи, серед яких:

- а) фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток;
- б) лише фінансові показники;
- в) лише клієнтську перспективу та продажі;
- г) виключно показники плинності кадрів.

8. На відміну від традиційного KPI, підхід OKR (Objectives and Key Results) передбачає передусім:

- а) виключно фінансові цільові показники;
- б) амбітні, часто складні для повного досягнення цілі (objectives) з вимірюваними ключовими результатами;
- в) відмову від будь-якого вимірювання результатів;
- г) оцінювання виключно керівника, а не персоналу.

9. Фреймворк BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) як опис сучасного операційного середовища запропонував:

- а) Дж. Коттер;
- б) Джеймс Каскіо (Jamaais Cascio);
- в) Р. Хайфец;
- г) Е. Едмондсон.

10. Поняття психологічної безпеки команди як умови інноваційного лідерства детально дослідила:

- а) Е. Едмондсон;
- б) М. Белбін;

- в) К. Бланшар;
- г) Д. Мак-Грегор.

Кейс 1. Психологічна безпека команди

Учасники команди уникають повідомляти керівнику про власні помилки або про ризики в проєкті, побоюючись негативної реакції; як наслідок, проблеми виявляються лише на пізніх, найдорожчих етапах проєкту.

Завдання: 1) поясніть ситуацію через поняття «психологічна безпека» (Е. Едмондсон); 2) запропонуйте дві конкретні дії керівника для підвищення психологічної безпеки в команді.

Кейс 2. Технічна проблема чи адаптивний виклик

Виробнича команда стикається зі стрімким падінням попиту на свій традиційний продукт через появу цифрових альтернатив; частина керівництва пропонує просто скоротити витрати й почекати, поки ринок «повернеться до норми».

Завдання: 1) визначте, за термінологією Р. Хайфеца, чи є описана ситуація «технічною проблемою» чи «адаптивним викликом», і обґрунтуйте відповідь; 2) запропонуйте лідерський підхід (з розглянутих у темі сучасних тенденцій лідерства), який відповідав би характеру цього виклику.

7. ТЕСТИ

1. Організаційна поведінка як наукова дисципліна є:
 - а) сукупністю побутових порад щодо поведінки на роботі;
 - б) систематичним науковим аналізом індивідів, груп та організацій;
 - в) розділом бухгалтерського обліку;
 - г) технікою проведення співбесід.
2. Модель організаційної поведінки, основою влади в якій є економічні ресурси та соціальні пільги, називається:
 - а) авторитарна;
 - б) опікунська;
 - в) підтримуюча;
 - г) колегіальна.
3. Учасники групи, які не отримують від колег практично жодних виборів (ні позитивних, ні негативних), за соціометричною класифікацією є:
 - а) «зірками»;
 - б) «прийнятими»;
 - в) «неприйнятими»;
 - г) «ізольованими».
4. У класичному дослідженні М. Шерифа (1935) вивчався:
 - а) вплив підставної групи на думку індивіда;
 - б) автокінетичний ефект і формування групової норми сприйняття;
 - в) вплив послідовної меншості на групу;
 - г) феномен деіндивідуалізації натовпу.
5. Ефект соціальної лєні полягає в тому, що люди:
 - а) докладають менше зусиль у групі, якщо їхній внесок не оцінюється індивідуально;
 - б) завжди працюють ефективніше в групі, ніж поодиночки;
 - в) повністю відмовляються від роботи в групі;
 - г) не залежать від оцінки з боку інших.

6. Феномен деіндивідуалізації пов'язаний передусім із:

- а) підвищенням особистої відповідальності в групі;
- б) послабленням відповідальності та самоусвідомлення в умовах анонімності;
- в) зменшенням розміру групи;
- г) відсутністю будь-якого емоційного збудження.

7. Сприятливий соціально-психологічний клімат групи характеризується, зокрема:

- а) напруженістю та конфліктністю;
- б) довірою, взаєморозумінням і конструктивною критикою;
- в) цілковитою відсутністю будь-яких дискусій;
- г) ігноруванням чужої думки.

8. Головна відмінність «команди» від «робочої групи» за Дж. Катценбахом і Д. Смітом полягає в:

- а) більшій чисельності учасників;
- б) наявності спільної мети та взаємної (колективної) відповідальності за результат;
- в) обов'язковій відсутності керівника;
- г) використанні виключно віддаленого формату роботи.

9. Стадія «norming» (нормування) у моделі Б. Такмена передбачає:

- а) вироблення командою узгоджених норм і способів взаємодії після подолання конфліктів;
- б) перше знайомство учасників;
- в) розпуск команди після завершення завдання;
- г) пік продуктивності команди.

10. Поняття «допустима слабкість» (allowable weakness) належить моделі:

- а) командних ролей М. Белбіна;
- б) GRPI;
- в) п'яти дисфункцій П. Ленсіоні;

г) ситуаційного лідерства Херсі–Бланшара.

11. Другою (за пірамідою П. Ленсіоні) дисфункцією команди, що прямо впливає з відсутності довіри, є:

- а) неувага до результатів;
- б) страх конфлікту;
- в) брак відданості;
- г) уникнення відповідальності.

12. Команда, члени якої територіально розосереджені й взаємодіють переважно через цифрові засоби комунікації, називається:

- а) функціональною;
- б) самокерованою;
- в) віртуальною (розподіленою);
- г) крос-функціональною.

13. Позиція 9.1 («авторитет-підпорядкування») в решітці Блейка–Моутон характеризується:

- а) максимальною увагою і до завдання, і до людей;
- б) максимальною орієнтацією на завдання за мінімальної уваги до людей;
- в) мінімальною орієнтацією на завдання;
- г) відмовою від будь-якого контролю.

14. Стиль «підтримки» (supportive) у підході «шлях-мета» Р. Хауса і Т. Мітчелла орієнтований насамперед на:

- а) чітке структурування завдань без уваги до емоційного стану підлеглих;
- б) турботу про потреби й благополуччя підлеглих;
- в) виключно постановку амбітних цілей;
- г) делегування без жодної підтримки.

15. Теорія Y Д. Мак-Грегора виходить із припущення, що працівник:

- а) за природою уникає відповідальності й потребує постійного контролю;
- б) здатний до самоконтролю, ініціативності та прагне відповідальності за сприятливих умов;

- в) працює виключно заради матеріальної винагороди;
- г) не здатний до самостійного мислення.

16. Мінімальна рекомендована кількість учасників для проведення техніки World Café становить:

- а) 2–3 особи;
- б) 12–14 осіб;
- в) рівно 5 осіб;
- г) техніка не має обмежень щодо кількості учасників.

17. Тип «складного» учасника групи «експерт» у розглянутій типології характеризується тим, що:

- а) мовчить упродовж усього обговорення;
- б) демонструє (справжню або показну) обізнаність, яку варто перевіряти проханням деталізувати;
- в) постійно погоджується з усіма, не виконуючи обіцянок;
- г) відкрито агресивно атакує інших учасників.

18. SMART-критерії, застосовані до формування KPI, вимагають, зокрема, щоб показник був:

- а) виключно фінансовим;
- б) вимірюваним і обмеженим у часі;
- в) відомим лише керівнику;
- г) незмінним протягом усієї кар'єри працівника.

19. Аббревіатура VUCA описує середовище, що характеризується:

- а) стабільністю, простотою, визначеністю, ясністю;
- б) мінливістю, невизначеністю, складністю, неоднозначністю;
- в) виключно економічним зростанням;
- г) відсутністю будь-яких змін.

20. Дослідження Е. Едмондсон з психологічної безпеки команди показало, що психологічна безпека є важливою умовою для:

- а) навчання, інновацій та ефективної командної роботи;

- б) виключно фінансової звітності;
- в) скорочення штату компанії;
- г) підвищення плинності кадрів.

8. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Організаційна поведінка — науковий аналіз поведінки людей і груп в організації задля її вдосконалення.

Авторитарна модель організаційної поведінки — модель управління на владі керівника, орієнтована на послух працівника.

Опікунська модель організаційної поведінки — модель на економічних гарантіях, що формує залежність від підприємства.

Підтримуюча модель організаційної поведінки — модель на лідерстві керівника, що підтримує ініціативу працівника.

Колегіальна модель організаційної поведінки — модель, де керівництво й працівники є рівноправними партнерами.

Мала група — нечисленне об'єднання людей у безпосередньому контакті, поєднаних спільною метою.

Групова динаміка — внутрішні соціально-психологічні процеси, що визначають розвиток групи.

Ідіосинкразійний кредит — «кредит довіри», що дозволяє лідеру відхилятися від групових норм.

Конформність — зміна поведінки під тиском групи, прийняття групової думки як власної.

Груповий тиск — вплив більшості групи на думки й поведінку індивіда задля узгодження з нормами.

Соціальна фасилітація — покращення виконання простих дій людиною у присутності інших.

Соціальна лінь — тенденція докладати менше зусиль, коли особистий внесок важко відстежити.

Деіндивідуалізація — втрата відповідальності й самоконтролю в умовах анонімності натовпу.

Групова згуртованість — міра взаємного тяжіння членів групи, що визначає її єдність.

Соціально-психологічний клімат — емоційний стан колективу, що відображає взаємини між його членами.

Психологічна сумісність — здатність членів групи узгоджувати дії та поєднувати риси характеру.

Team approach — філософія переходу від індивідуальної до колективної відповідальності команди.

Group building — процес створення колективу через визначення мети та розподіл ролей.

Стадії формування команди за Б. Такменом — етапи: формування, конфронтація, нормування, функціонування, завершення.

Робоча група — люди, які взаємодіють для обміну інформацією без спільної відповідальності за результат.

Команда — невелика група людей із взаємодоповнюваними навичками та спільною метою й відповідальністю.

Командні ролі за Р. Белбіном — дев'ять ролей (координатор, генератор ідей тощо), що балансують команду.

Модель GRPI — оцінка ефективності команди за цілями, ролями, процесами та стосунками.

П'ять дисфункцій команди за П. Ленсіоні — ієрархія проблем команди від браку довіри до неуваги до результату.

Комунікаційна мережа — канали обміну інформацією в групі, централізовані або децентралізовані.

RACI-матриця — розподіл відповідальності: виконавець, відповідальний, консультант, поінформована особа.

Віртуальна команда — розосереджена група, що взаємодіє переважно через цифрові технології.

Самокерована команда — команда, що самостійно планує й контролює власну роботу.

Гуманістична парадигма лідерства — підходи з фокусом на особистість і благополуччя працівника.

Управлінська решітка Блейка–Моутон — стилі керівництва за турботою про виробництво і людей.

Системи Лайкерта — стилі управління: експлуататорський, авторитарний, консультативний, партисипативний.

Підхід «шлях-мета» — теорія, за якою керівник обирає стиль, що прояснює шлях до мети.

Ситуаційне лідерство Херсі–Бланшара — узгодження стилю керівництва з рівнем зрілості підлеглих.

Теорія Х та Y — концепція Мак-Грегора: Х — потреба в контролі, Y — довіра й самоврядування.

Servant leadership — концепція, за якою лідер служить потребам підлеглих, сприяючи розвитку.

Трансформаційне лідерство — стиль, за якого лідер надихає на результати понад очікування.

Фасилітація — методи супроводу групової роботи для ефективного обговорення.

World Café — техніка фасилітації, за якою учасники обговорюють питання, ротуючись між столиками.

Антибрейнстормінг — техніка, протилежна брейнстормінгу, де учасники критично шукають слабкі місця.

Модель управління змінами Дж. Коттера — восьмиетапна модель проведення організаційних змін.

KPI — кількісні чи якісні показники результативності працівника, підрозділу чи організації.

SMART-критерії KPI — показник має бути конкретним, вимірюваним, досяжним, релевантним, обмеженим у часі.

Balanced Scorecard — модель Каплана і Нортон: фінанси, клієнти, процеси, розвиток.

OKR — метод планування: для якісної мети визначаються вимірювані ключові результати.

Цикл управління результативністю — постановка цілей, оцінка результатів, зворотний зв'язок.

VUCA — акронім мінливого, невизначеного, складного й неоднозначного середовища.

BANI — акронім крихкого, тривожного, нелінійного й незбагненого світу.

Адаптивне лідерство — підхід лідера до розпізнавання нових викликів і зміни звичок роботи.

Agile-лідерство — стиль на принципах ітеративності та самоорганізації команд.

Coaching leadership — стиль, за якого лідер допомагає підлеглим знаходити рішення через запитання.

Розподілене лідерство — лідерські функції, розподілені між кількома членами команди.

Психологічна безпека — переконання команди, що висловлювати ідеї й визнавати помилки безпечно.

Інклюзивне лідерство — стиль, спрямований на середовище, де кожен працівник відчуває залучення.