

ЛІДЕРСТВО

12 книжок в одній про те, як надихати інших,
вести за собою та досягати цілей



«Моноліт Bizz»
Харків — 2025

[Ознайомитись більш детально на сайті видавництва «Моноліт Bizz»](#)

УДК 316.46
Л 55

Л 55 **Лідерство.** 12 книжок в одній про те, як надихати інших, вести за собою та досягати цілей / упор. ТОВ «Моноліт Бізз». — Харків : Моноліт Бізз, 2025. — 240 с.

ISBN 978-617-8278-06-9

Лідерство — це не кар'єра і не просування себе. Можна бути лідером без будь-якої влади й обіймати високу посаду, не будучи при цьому лідером. Однак якщо ви опануєте навички лідерства, то блискуча кар'єра вам гарантована. Завдяки збірнику самарі «Лідерство. 12 книжок в одній про те, як надихати інших, вести за собою та досягати цілей», ви опануєте деякі секрети, що допомагають стати досвідченим лідером. Однак треба пам'ятати, що йдеться не про стан, а про ненастанний процес. І автори 12 світових бестселерів про лідерство вкажуть вам надійний шлях до особистісних змін і розвитку, завжди супроводжуваних високими результатами і збільшенням прибутків.

УДК 316.46

Аудіоверсія

Код для завантаження:  за адресою: bit.ly/LidSTvs

© ТОВ «Видавництво «Моноліт Бізз», 2025 

Усі права застережено, зокрема й право часткового або повного відтворення у будь-якій формі.

ISBN 978-617-8278-06-9

Зміст

1

Едґар Шейн

Організаційна культура й лідерство. 11

Вступ
Концепція організаційної культури (ОК)
Функції ОК
Роль лідера у формуванні ОК
Роль лідера у процесі змін
Висновки

2

Марк Ґерзон

Лідерство через конфлікт. 25

Вступ
Чому лідери-посередники такі потрібні?
Три типи лідерства
Практичні поради
Висновки

3

Джон Максвелл

5 рівнів лідерства 41

Вступ
Рівні лідерства
Портрет лідера п'ятого рівня
Закони лідерства
Висновок

4

Майкл Стеньєр

Коучинг-лідерство 55

Елементарний коучинг
Стати коучем, щоб досягти успіху
Що треба змінити
Поставити сім запитань
10 найліпших думок

5

Дон Бек, Кріс Кован

Спіральна динаміка 71

Про рух спіраллю до нового майбутнього
Загальний огляд спіральної динаміки
Природа ціннісних мемів
Інтелект спіралі й моделі розвитку нових парадигм
П'ять кроків на шляху до зміни цінностей
Динаміка лідерства
Спіральна майстерність
Препарування організацій першого порядку
Проектування й вирівнювання «природних» систем
Практична інструкція Майстра спіралі
10 найліпших думок

6

Макс Де Пре

Лідерство — це мистецтво 93

Хто такий Макс Де Пре
Що становить лідерство
Лідерство й ієрархія
Лідерство й комунікації
Мислення лідера
10 найліпших думок

7

Ермінія Ібарра

Дій як лідер, думай як лідер 107

Вступ до лідерства: годі думати, почніть діяти
Принцип «погляд ззовні»: діяти й мислити як лідер
Перегляд звичних алгоритмів діяльності
Нетворкінг уздовж і впоперек
Гра в самопізнання
Просування лідерською вертикаллю
10 найліпших думок

8

Шерил Сендберг

Включайся! 123

Невже жінок-лідерок і досі недостатньо?
Чому важливо, щоб більше жінок будувало кар'єру і ставало лідерками?
Що заважає жінкам ставати лідерками?
Як зробити, щоб жінок-лідерок побільшало?
10 найліпших думок

9

Джон Максвелл

Рівні розвитку лідера 139

Чому кожен лідер має пройти крізь зміни

Зміна 1. Від соліста до диригента

Зміна 2. Від цілей до зростання

Зміна 3. Від бонусів до плати

Зміна 4. Від людського задоволення до викликів

Зміна 5. Від підтримки до творення

Зміна 6. Від підйому сходами до будівництва сходів

Зміна 7. Від прямих указівок до поєднання

Зміна 8. Від одноманітності команди до багатоманіття

Зміна 9. Від авторитету за посадою до морального авторитету

Зміна 10. Від навчених лідерів до лідерів перетворень

Зміна 11. Від кар'єри до покликання

10 найліпших думок

10

Джон Максвелл

21 беззаперечний закон лідерства 171

Кожен хоч раз у житті заздрих лідерові

1. Закон стелі

2. Закон впливу

3. Закон процесу

4. Закон навігації

5. Закон доданої вартості

6. Закон ґрунту під ногами

7. Закон поваги

8. Закон інтуїції

9. Закон тяжіння

10. Закон зв'язку

11. Закон ближнього кола

12. Закон делегування

13. Закон наслідування

14. Закон довіри

15. Закон перемоги

16. Закон інерції

17. Закон пріоритетів

18. Закон обов'язкової жертви

19. Закон вчасності

20. Закон експонентного зростання

21. Закон спадщини

10 найліпших думок

11

Бехнам Табрізі

Перейти у наступ 195

Стенфордське дослідження

Ключовий елемент 1. Призначення

Ключовий елемент 2. Одержимість клієнтами

Ключовий елемент 3. Ефект Пігмаліона

Ключовий елемент 4. Стартап-мислення

Ключовий елемент 5. Керування темпом змін

Ключовий елемент 6. Бімодальність

Ключовий елемент 7. Сміливість

Ключовий елемент 8. Радикальна співпраця

П'ять кроків до гнучкості й постійних інновацій

10 найліпших думок

12

Клаудіо Фернандес-Араос

Вибір найсильніших 213

Вступ

Труднощі процесу оцінювання

Психологічні упередження

Неправильні стимули й конфлікти інтересів
Як розпізнавати потребу змін
Де ви перебуваєте і що шукаєте?
Де шукати? І всередині, і зовні
Як проводити оцінювання
Як інтегрувати найліпших людей

1

Едґар Шейн

Організаційна культура й лідерство

Organizational Culture and Leadership
by Edgar Schein

їх за трьома рівнями: артефакти, цінності / переконання й базові припущення. Напрацювання Шейна стали базою й відправною точкою для багатьох послідовників у таких сферах, як соціальна психологія, керування людськими ресурсами, організаційний розвиток і стратегічне управління компаніями.

Виникнення тимбілдингу — це важлива віха в історії розвитку корпоративної культури. І тут пальма першості належить автору книжки Едґарові Шейну. Тимбілдинг — це інструмент запровадження корпоративної культури в компанії, та відсутня ланка, без якої механізм бізнесу збивався на манівці.

Ця книжка надає нам унікальний шанс познайомитися також із внеском Шейна в опрацювання підходів до ролі лідера в компанії, особливо в період змін. Шейн уперше заговорив про те, що зміни в компаніях не відбуваються автоматично, а вимагають від лідера чіткого плану впровадження змін, який періодично можна і треба переосмислювати на підставі результатів соціологічних досліджень.

Шейн практично першим порушив питання про важливість «міжкультурної комунікації» як однієї з основних компетенцій сучасного лідера. Таким чином він заклав основи кроскультурного менеджменту, дисципліни, яку викладають сьогодні в багатьох університетах світу.

Концепція організаційної культури (ОК)

Для чого нам потрібно вивчати ОК?

Коли менеджери намагаються змінити поведінку підлеглих, то часто стикаються з «опором змінам» такого рівня, який неможливо пояснити з погляду логіки. У такому разі департаменти радше зацікавлені у війні між собою, ніж у розв'язку завдання. Ми детально пояснюємо працівникам, чим обумовлена потреба змін, а люди продовжують діяти так, начебто нічого не чули.

Така поведінка окремих працівників і угруповань усередині організації часом загрожує існуванню самих компаній, особливо за умов кризи чи іншого зовнішнього тиску на компанію.

Концепція ОК допомагає пояснити всі ці явища й нормалізувати їх. Якщо ми розуміємо динаміку ОК, то нас не дивує і не засмучує нерациональна

Вступ

Чому одні компанії досягають успіху, а інші — ні? Так, компанія Apple починалася з двох осіб і сьогодні це лідерка ринку, а персональні комп'ютери великої в минулому фірми RCA нині невідомі. Одна з причин — це різна корпоративна культура цих організацій.

Культура в організації у загальному розумінні постає як певний фундамент, каркас, на якому будується і регулюється вся діяльність компанії, а також поведінка кожного працівника через дотримання законів, норм, традицій, різних трудових статутів абощо.

Поняття корпоративної культури як феномена, що описує специфічну характерну для цієї організації систему зв'язків, взаємодій і взаємин, здійснюваних у рамках конкретної діяльності, сформувалося наприкінці ХХ ст.

Упродовж минулих кількох десятиріч кількість наукових праць, присвячених феномену корпоративної (чи організаційної) культури, зростає в геометричній прогресії, дедалі більше керівників прагнуть запровадити у своїй фірмі унікальну (чи не дуже) модель внутрішніх взаємин. У діловій сфері поняття «корпоративна культура» прижилося настільки, що існування такої системи всередині компанії мають за само собою зрозуміле, зокрема для нових працівників. Але так було не завжди.

Першу спробу перетворити нематеріальне поняття організаційної культури на струнку систему підходів та інструментів, спрямованих на успішний розвиток бізнесу, здійснив Едґар Шейн у книжці «Організаційна культура й лідерство». Саме він уперше описав елементи організаційної культури і структурував

поведінка людей усередині організацій і компаній. Ба більше, якщо ми починаємо по-справжньому знатися на ОК, то починаємо краще розуміти себе, усвідомлюючи всі грані власної особистості. ОК — це не тільки те, що нас оточує, а й те, що міститься всередині нас.

Найбільш інтригуючий аспект ОК полягає в тому, що йдеться про невидиме явище, яке кардинально впливає на всі процеси, які відбуваються в компанії.

Що саме охоплює ОК?

До ОК ми відносимо такі моделі:

- Поведінкові норми взаємодії між людей.
- Групові норми: негласні стандарти й цінності.
- Озвучені цінності, як-от «стандарти якості» тощо.
- Формальну філософію компанії: ідеологічні принципи відповідно до намірів акціонерів.
- Правила гри: негласні й неписані правила, які мусять засвоїти новачки.
- Клімат: атмосфера в компанії, ментальні моделі й / або лінгвістичні парадигми.
- Традиції і способи проведення корпоративних заходів, зокрема спільних свят.

Три рівні ОК

Артефакти

На поверхні ми бачимо рівень артефактів, який охоплює всі явища, які ми здатні побачити, почути і відчувати, коли зустрічаємося з новою командою з невідомою ОК. До артефактів належить оформлення офісного простору, корпоративна лексика, технології і продукція, стилістика компанії, яка проявляється в одязі й манері спілкування. Навколо цих артефактів формується клімат групи.

Цінності й переконання

У цьому разі ми маємо справу із «соціальною валідацією», тобто ситуацією, коли цінності й переконання компанії приймають усі члени команди як само собою зрозумілі, без потреби їхнього обговорення й узгодження. За критичної ситуації відданість команди цим переконанням допомагає подолати кризу і стабілізувати становище.

«Базові припущення»

На підставі ситуацій, які часто повторюються в компанії, у людей виникають певні очікування щодо того, як улаштована робота в ній, що не завжди відповідає дійсності. Ці базові припущення визначають, на що члени команди звертають увагу і як вони реагують на труднощі і зміни в компанії. Це своєрідна «ментальна мапа», яка важко піддається змінам.

Функції ОК

Найкорисніші моделі для розуміння функціональних компонентів ОК ми отримуємо з соціальної психології й гуртової динаміки.

Усі групи й організації стикаються із двома архетиповими проблемами:

- 1 виживання й адаптація до зовнішніх обставин;
- 2 інтеграція внутрішніх процесів, спрямованих на продовження виживання й адаптації.

Якщо навіть мінімального рівня ОК немає, то ми змушені казати тут про людську агрегацію, а не про гуртування. Становлення гурту й формування ОК ми розглядаємо як два боки однієї медалі, і в обох випадках це результат активності лідера і спільного гуртового досвіду.

Зовнішня адаптація

Кожен новий гурт або організація мусять мати спільну концепцію виживання, яку поділяють усі, первинне завдання чи «причину для існування». У більшості бізнес-організацій це завдання пов'язане з питаннями економічного виживання і зростання, що своєю чергою передбачає підтримання гарних взаємин із основними стейкхолдерами організації:

- 1 інвесторами й акціонерами;
- 2 постачальниками;
- 3 керівниками і працівниками;
- 4 суспільством, урядом, а насамперед із покупцями, які готові платити за продукцію чи послуги компанії.

Більшість досліджень у сфері ОК підтверджує, що для тривалого виживання і зростання компанії ці потреби мають бути збалансовані. Цей баланс компанія формує у своїй місії. У релігійних, освітніх, соціальних і урядових організаціях місія має геть інакший

характер, хоча й будується навколо збалансованості інтересів різних стейкхолдерів.

Один із найважливіших елементів ОК — це структура компанії. Зазвичай менеджери і власники впроваджують у свої компанії таку структуру і процедури, які у разі успіху стають частиною ОК. Проте процеси, які відбуваються у гуртах, відображають не лише вподобання засновників і лідерів, а й гуртової макрокультури. Характерним прикладом може бути випадок, який стався в Массачусетському технологічному університеті у програмі Sloan Fellows, де молоді, яка навчається за програмою магістратури у сфері управління, запропонували завдання на «побудову компанії».

- Гурти із 15 осіб мали стати «компанією, чия мета — скласти
- невеликий вірш для святкових листівок». Кожен гурт негайно обрав собі
- виконавчих директорів, менеджерів із продажу, супервайзерів і зрештою
- двох авторів чотиривіршів. І тільки після проведення аналізу стало
- зрозуміло, що якби вірші складали всі 15 осіб, то це стало б найкращою
- стратегією. Однак у житті всі учасники експерименту автоматично
- почали копіювати знайому ієрархічну структуру, відтворивши у такий
- спосіб властиву їм макрокультуру корпорації.

Щойно гурт починає функціонувати, важливо дійти консенсусу щодо того, як оцінювати результати діяльності. У 1980-ті автор книжки брав участь у проєкті U.S. Shell Oil Company, метою якого було вдосконалення механізму оцінювання діяльності підрозділів. Після оцінювання артефактів, переконань і ціннісних орієнтирів у досліджуваному гурті з'ясували, що департамент нових напрацювань і виробничий департамент мають цілком різні уявлення про те, що цінує компанія і що для неї важливе.

Автор також наводить приклад міжнародної компанії, яка надає допомогу біженцям. У ній розуміння, що таке результат і як його оцінити, розійшлося у гуртів виконавців і керівників. Працівники, які безпосередньо працювали з біженцями, вимірювали результати своєї діяльності, зважаючи на кількість біженців, які пройшли крізь їхні руки. Керівники організації вимірювали результат діяльності з огляду на те, скільки рішень було ухвалено для поліпшення життя біженців, оскільки державне фінансування цієї організації залежало саме від кількості рішень щодо біженців. Такі різночитання неминуче призводять до втрати ефективності й недосяжності результату, на який очікує організація.

Ще одна зона, в якій життєво важливо дійти спільної думки і знайти консенсус, — це модель поведінки компанії в період змін. Так, 2009 року масове відкликання з ринку автомобілів Toyota продемонструвало консенсус щодо «збереження доброго імені» компанії й відсутність консенсусу всередині компанії щодо того, як виправляти неполадки автомобіля.

Застосування «корегувальних» або антикризових заходів не обмежується кризовими ситуаціями. Якщо компанія демонструє ознаки успіху і має намір зростати далі, то виникає потреба узгодити стратегію того, як запроваджувати зміни. Те, як саме здійснюватимуть цей процес, відображає організаційну культуру.

Внутрішня інтеграція

Гурт не зможе виконати завдань, які стоять перед ним, якщо не вибудує внутрішніх взаємин правильно. Оскільки цей процес відбувається паралельно з процесом досягнення цілей компанії, то важливо знаходити баланс між улагодженням зовнішніх і внутрішніх завдань.

Є кілька проблем внутрішньої інтеграції.

Створення спільної мови.

Коли автор книжки консультував невелику приватну харчову компанію, то виявив різні інтерпретації слова «конфлікт». Для одних працівників це означало «серйозні розбіжності, які важко чи неможливо подолати», а для інших «поганий рівень менеджменту».

Визначення меж гурту і критеріїв для додавання й виключення членів гурту.

Так, у компанії Ciba-Geigy (багаторічного клієнта автора книжки) університетську освіту вважали обов'язковим критерієм, щоб узяти до колективу нового працівника, навіть якщо людина влаштувалася на посаду, де не потрібна вища освіта.

Розподіл влади і статусу.

Компанії DEC і Ciba-Geigy мали цілком різні підходи до розподілу влади. У DEC наявність статусу в колективі ґрунтувалася на успіхах і досягненнях працівників, сильній аргументації тощо. А в Ciba-Geigy існувала формальна система розподілу владних повноважень.

Формування норм довіри і дружби.

У компанії Hewlett-Packard бути «чудовим командним гравцем» означало не надто сперечатися зі спільною думкою й дотримуватися загального курсу. Однак є компанії, де заохочують мати власну думку, яка відрізняється від спільної думки.

Створення системи заохочень і покарань.

У компанії General Foods існувала норма, відповідно до якої працівника, який добре виконував свої обов'язки впродовж 18 місяців, обов'язково просували на наступний управлінський рівень.

Для владнання проблем внутрішньої інтеграції радять проводити гуртові дослідження. Соціологічні дослідження у гурті проводять для:

- розуміння, як впливають конкретні елементи ОК на показники ефективності групи й результати діяльності;
- порівняння критеріїв вимірювань у різних гуртах у разі злиття, під час купівлі компанії чи створення спільного підприємства;
- перевірки гіпотези про існування субкультур усередині однієї організації;
- інформування працівників про ті показники ОК, які особливо важливі для менеджменту компанії.

На основі результатів гуртових досліджень ми можемо скласти уявлення про гурт, зокрема щодо визначення його належності до того чи іншого типу. Є кілька підходів до типологізації компаній.

Приклад типології Гаррісона, запровадженої 1979 року:

- Компанії, орієнтовані на владу (компанії, якими керують харизматичні й автократичні засновники).
- Компанії, орієнтовані на досягнення (публічні компанії).
- Компанії, орієнтовані на ролі (державні органи).
- Компанії, орієнтовані на підтримку (некомерційні чи релігійні організації).

2006 року Камерон і Квін додають іще одну типологію:

- Ієрархія: це компанія із внутрішнім фокусом і стабільністю, вона структурована й добре скоординована.
- Клан: це компанія із внутрішнім фокусом, але гнучкіша, вона колаборативна, доброзичлива, на кшталт сім'ї.

- Ринок: це компанія із зовнішнім фокусом і стабільністю, вона конкурентна й орієнтована на результат.
- Адгократія: це компанія із зовнішнім фокусом і стабільністю, інноваційна, динамічна й заповзятлива.

Роль лідера у формуванні ОК

Стадії формування гуртів

Стадії формування гуртів у такому разі розглядають на прикладі тренінгу, який автор наполегливо радить. Це пов'язано з тим, що формування гуртів у режимі тренінгу майже завжди відображає проходження всіх стадій розвитку гурту чи компанії, які спостерігають у реальному житті.

Під час тренінгу / тимбілдингу певна кількість чоловік збирається на один або два тижні для участі в семінарі задля пізнання самих себе, розуміння гуртової динаміки й розвитку лідерських якостей. Такі тренінги часто відбуваються у географічно віддаленому від основного місця роботи місці й вимагають від учасників повного занурення до гуртової діяльності. Фасилітатори семінару (зазвичай 1 фасилітатор на 10-15 учасників) проводять підготовчу роботу, плануючи лекції, гуртові зустрічі й вільний час учасників, акцентуючи їхню увагу на лідерстві й гуртовій поведінці. Коли гурт збирається разом, то учасники демонструють свій стиль у ситуаціях, коли стикаються з новими завданнями. Дехто з них мовчки очікує на розвиток подій, інші починають створювати альянси, а треті беруть на себе ініціативу, пропонуючи рішення.

Є 4 стадії формування гурту:

- Формування гурту — стадія «залежності», для якої характерна думка «Лідер знає, що нам робити».
- Побудова гурту — стадія «злиття», на якій приходить усвідомлення «Ми — крута група, ми всі — однієї крові».
- Робота гурту — стадія «роботи», коли відбувається прийняття ідеї «Ми можемо ефективно працювати, оскільки знаємо одне одного і приймаємо одне одного».
- Зрілість гурту — стадія «зрілості» з характерним переконанням: «Ми знаємо, хто ми такі, чого прагнемо, і знаємо, як цього досягти. Ми досягли результатів, а отже, маємо рацію».

Що потрібно знати лідерів про гуртові зміни?

Далі наведені 4 стадії організаційного розвитку й механізми впровадження змін, які застосовують на цих стадіях.

- На стадії створення гурту й початкового зростання використовують такі механізми:
 - «отримання інсайтів» — оцінювання слабких і сильних сторін ОК задля корекції;
 - «промоушн гібридних моделей» ОК — систематичне залучення новачків із альтернативним досвідом корпоративних культур, якого потребують на цьому етапі розвитку компанії і який можуть застосовувати.
- На стадії «середини життя» гурту використовують такі механізми:
 - «систематичний промоушн обраних субкультур». Цей механізм схожий на додавання гібридних моделей ОК, але на цій стадії розвитку компанії його можна використовувати ширше, без ризику зруйнувати дійсну ОК, оскільки гурт набув «адаптивної потужності», тобто здатності вбирати в себе нові елементи, зберігаючи водночас свою основну структуру;
 - залучення новачків. Найсильніший ефект при використанні цього механізму відбувається у разі призначення нового генерального директора чи у випадках злиття компаній, коли місце генерального директора посідає нова людина з іншої команди.
- На стадії «зрілості й занепаду» використовують такі механізми:
 - публічні скандали. Іноді суперечності в рамках ОК досягають такого рівня, що єдиний спосіб змінити ОК — це публічні скандали, яких не можна приховати чи заперечувати;
 - злиття і придбання. У цьому разі є 3 варіанти розвитку подій.
 - 1) Можна залишити все як є і дати можливість ОК проникнути одна в одну.
 - 2) Одна ОК домінуватиме над іншою і поступово витіснить її.
 - 3) Лідер створює нову ОК, запозичуючи різні елементи з наявних ОК.

- Зберігати оптимістичний лад щодо подальшого розвитку подій.
- Проводити регулярне формальне й неформальне навчання працівників.
- Практикувати менторство й отримання зворотного зв'язку від колег.
- Створювати гурти підтримки для обговорення виниклих проблем.
- Використовувати нові моделі організації роботи, які вже працюють і виявилися успішними.

Процес запровадження змін потребує від лідерів нових компетенцій — вони мають стати менеджерами міжкультурних комунікацій, особливо через підвищення глобалізму економіки й упровадження інформаційних технологій. Нові форми мультикультурних одиниць, як-от спільні підприємства й партнерства, вимагають від лідерів нових інструментів і навичок.

Один зі способів керування гуртами з абсолютно різним національним і культурним бекграундом — це створення так званих «культурних островів» і набуття навичок, які часто називають «культурним інтелектом». Концепція «культурного інтелекту» передбачає, що для розвитку порозуміння, емпатії і здатності працювати в команді з людьми з різних культур людина мусить мати такі якості:

- 1 мінімальні знання про культури учасників команди;
- 2 культурну чутливість і повагу до інших культур;
- 3 бажання дізнаватися більше про інші культури;
- 4 гнучкість характеру для того, щоби змінити свою модель поведінки.

Культурні звички глибоко вкорінилися в кожному з нас, тому цей процес стикається з дійсністю, в якій представники окремих культур свято вірять у те, що діють відповідно до єдиного прийнятного і правильного способу, тож не готові поділяти інших поглядів. Для досягнення потрібного порозуміння команда потребує тимчасової відмови від так званого «соціального порядку речей» і рефлексії щодо власної правоти. Це можливо, якщо створити «культурний острів» — ситуацію, за якої відпадає потреба «зберігати добре ім'я» і де люди отримують можливість досліджувати уявлення про самих себе. Гурти навмисно формують таким чином, щоб учасники не були знайомі одні з одними, а отже, не мусили би грати певних ролей перед оточенням. Водночас інструктори, які проводять навчання, не розкривають перед учасниками порядку денного заходу і не пропонують жодних методів роботи, даючи учасникам можливість вигадувати свої соціальні норми і способи взаємодії. Основний

Роль лідера у процесі змін

Процес запровадження змін у компанії потребує від лідерів особливої уваги. Лідери мусять створити безпечне середовище, використовуючи для цього різні інструменти.

навчальний метод полягає у зіткненні різних норм і переконань і подальшому розумінні потреби формування прийнятних для всіх у гурті механізмів взаємодії.

Для створення «культурних островів» потрібні такі умови:

- учасники мусять бути зацікавлені у навчанні;
- учасники мусять бути ізольовані від свого типового робочого оточення;
- «авторитети» мають виступати як фасилітатори процесу;
- фасилітатори мусять визначати цілі і правила спільної праці для того, щоби створити атмосферу фізичної і психологічної безпеки, а також для того, щоб учасники відмовилися від звичних ролей і соціальних норм;
- обов'язковою складовою цього процесу має бути обговорення хвилювань та інших почуттів учасників упродовж цього часу.

Висновок

На початку книжки автор пропонує нам визначення концепції ОК, показує взаємозалежність ОК і лідерства, а також аналізує компоненти ОК. Насамперед це поведінкові норми людської взаємодії, негласні стандарти й цінності, офіційна філософія компанії, ментальні моделі й лінгвістичні парадигми. До ОК також належать традиції і способи святкування корпоративних подій.

Є з рівні ОК. На поверхні ми бачимо рівень артефактів, який охоплює всі явища, які ми здатні побачити, почути і відчувати, зустрічаючись із новою командою з невідомою нам ОК. До артефактів належать оформлення офісів, мовлення, технології і продукція компанії, її стиль, який можна помітити в одязі й манері провадити розмову. Сюди-таки належать список цінностей і традиції компанії. На основі цих артефактів формується клімат конкретного гурту.

На другому рівні ми маємо справу з цінностями й переконаннями або «соціальною валідацією», коли певні цінності й переконання поділяють усі члени команди як само собою зрозуміле без потреби додаткового узгодження. За критичних ситуацій віра команди у свої переконання допомагає подолати кризу і стабілізувати становище.

На третьому рівні ми стикаємося з «базовими припущеннями». На підставі часто повторюваних у компанії ситуацій у людей виникають певні очікування щодо того, як улаштована діяльність у цій компанії, що не завжди відповідає дійсності. Ці базові припущення визначають те, на що члени команди звертають увагу, і те, як колеги реагують на виклики і зміни в компанії. Це своєрідна «ментальна мапа», яка важко піддається змінам.

Далі читачеві пропонують познайомитися із критичними функціями ОК — адаптацією до зовнішніх обставин та інтеграцією внутрішніх процесів для забезпечення життєдіяльності компанії. У рамках завдання із зовнішньої інтеграції функції ОК розглядають стосовно формування місії компанії, створення її організаційної структури, вимірювання результатів діяльності й керування змінами.

Розглядаючи питання внутрішньої інтеграції, автор пропонує скористатися різними підходами до гуртових досліджень, на основі яких і зважаючи на типологізацію компаній ми отримуємо цілісну картину ОК.

Автор також розкриває роль лідерства у побудові й розвитку ОК на різних стадіях формування гуртів: побудова гурту — гуртова робота — зрілість гурту. На кожному етапі роль лідера полягає у визначенні й запровадженні тих механізмів, які застосовують саме на цій стадії.

І зрештою автор відповідає на запитання «Як лідери можуть керувати ОК під час змін?»

