**Тема 3. Лідерство та робота в команді**

1.Поняття команди.

2.Функції та ролі членів команди.

3.Ознаки ефективної команди.

4.Лідер та його команда.

5.Керівник і лідер. Порівняльна характеристика

Лідерство — це здатність впливати на індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати дkя досягнення цілей. Існує безліч засобів, за допомогою яких можна впливати на інших і вести людей за собою. Ефективне лідерство й ефективне управління — не одне і те ж.

Теорія лідерства намагається виявити і передбачити, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними і чому. Застосовується три "підходи до визначення суттєвих факторів ефективного лідерства; підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід і ситуаційний підхід. Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого сторіччя почали уперше вивчати управління. Однак тільки в період між 1930-м і 1950 р. було розпочате вивчення лідерства у великих масштабах і на системній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити властивості чи особистісні характеристики ефективних керівників. Відповідно до особистісної теорії лідерства, також відомої під назвою теорії великих людей, кращі з керівників мають певний набір загальних для всіх особистих якостей. Розвиваючи що думку, можна стверджувати, що якби ці якості могли бути виявлені, люди навчилися б виховувати їх у собі і тим самим ставати ефективними керівниками. Деякі з цих вивчених рис — це рівень інтелекту і знання, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіта і високий ступінь впевненості в собі.

Структура команди.

В усіх командах повинно існувати певне співвідношення між розміром і ступенем участі. Узагалі чим більша команда, тим менше людей мають можливість брати участь у її роботі.

Іноді в команді присутні люди з дуже цінними ідеями, знаннями і досвідом за фахом, однак вони не беруть участі у роботі групи. Досвідчений керівник знає про проблему "мовчазної більшості" і розуміє, що для того, аби покладатися на сукупні ресурси команди, він повинен знайти спосіб, як залучити всіх її членів до роботи. З позиції згуртованості здасться, що найкраща величина групи — 12 чоловік. Факти говорять про те, що маленькі групи страждають від прогулів і плинності робочої сили менше, ніж групи, чисельність яких перевищує 20 чоловік.

Досвід управління проектами свідчить про те, що для одержання дійсно ефективної команди необхідно 8 ролей. Серед них такі:

Голова. Це людина, яка здійснює керівництво командою і координує її дії. Голова може не бути творчою й обдарованою людиною, але він повинен бути дисциплінований, цілеспрямований і врівноважений. Це той, хто вміє добре слухати і говорити, правильно судити про людей і речі, розуміти недоліки інших людей.

Організатор. Це ініціативні, легкозбуджувані, мобільні, найбільш впливові люди в групі. Під час відсутності голови вони звичайно беруть на себе його роль, хоча і не є ідеальними людьми для цього. їхня-сила полягає в прагненні і жагучому бажанні досягти мети, але вони можуть бути надто чуттєвими, дратівливими, нетерплячими. Вони необхідні, оскільки спонукають інших членів групи до дій.

Мозковий центр. На відміну від організатора, люди, що входять у мозковий центр компанії, зосереджені в собі, але в інтелектуальному плані дуже впливають на інших. Вони є джерелом ідей і пропозицій, мають велику силу уяви й у той же час це найрозумніші члени команди. Однак вони можуть бути неуважні до деталей, ображатися на критику, часто бувають мовчазні, за характером стримані.

Контролер. Контролери також розумні, але вони мають скоріше аналітичний, ніж творчий склад розуму. Вони скрупульозно аналізують ідеї і мають здатність бачній слабкі місця в аргументах; менш товариські, ніж інші; приховують свої відомості, тримаються осторонь від команди, але вони необхідні для перевірки якості. Вони можуть бути нетактовними і безсторонніми.

Дослідники резерву нових службовців. Вони приносять у групу нові контакти, ідеї, удосконалення, не є творчими людьми, не тримають кермо влади у своїх руках, мають потребу в команді, їх внеском у вирішення професійних завдань користуються інші.

Трудоголіки. Трудоголіки с практичними організаторами всієї діяльності компанії. Вони перетворюють ідеї в здійснені завдання. Складання графіків, діаграм, планів — сильний бік їхньої діяльності. Вони методичні й ефективні в роботі, вселяють довіру, і їх ніколи не хвилюють мрії про майбутнє. Вони є лідерами, але вони вмілі і старанні працівники.

Координатори. Такі працівники згуртовують усю команду, підтримуючи інших, вислуховуючи їх, заохочуючи, вникаючи в усе, розуміючи все і вносячи в усе почуття гармонії і згоди. Вони популярні, але вони не прагнуть до суперництва. Це той тип людей, яких не помічаєш, коли воші є, і яких вам не вистачає, коли їх немає поруч.

Детермінатор. Без детермінатора команда нічого не могла б закінчити у призначений термін. Він перевіряє деталі, графіки, надокучають всім необхідністю щось невідкладно зробити. їх завзята систематична робота дуже важлива, але не завжди популярна.

Занадто велика кількість працівників в одній ролі означає порушення балансу, а коли кількість ролей занадто мала, не будуть виконуватися завдання. Отже, у маленькій команді одній людині доведеться виконувати більше однієї ролі. Повний набір ролей важливий, коли відбуваються швидкі зміни в трудових ресурсах, технології, продукції.

Більш стабільні групи можуть обійтися і без повного комплекту ролей.

Формуючи команду, менеджер збирає разом групу людей і розвиває в них командне почуття для того, щоб вони могли разом працювати, використовуючи встановлені загальні цінності і норми, досягаючи мети. Крім того, командне почуття також необхідне для створення команди. Без цього група людей залишається набором окремих особистостей. Що може ускладнити створення команди? Це те, що люди, які ніколи до цього не працювали разом, повинні почати спільно швидко й ефективно працювати для виконання завдання.

Але люди не тільки грають "ролі" у команді, кожний з них є особистістю, що має власні клопоти. Це може зашкодити повній віддачі в роботі команди. Якщо ж ці клопоти розділяються, то це сприяє виконанню загальних ідей і підтримці певного рівня довіри.

Небезпека полягає в тому, що групи стають занадто згуртованими, часто це обумовлюється прихованою змовою. Це небезпечно тому, що команда розглядає власне виживання як головну мету. У неї формується дуже вузький кругозір. Така група завжди готова захищатися, коли який-небудь аспект її діяльності ставлять під сумнів. Вона відкидає будь-яку критику і створює значний тиск на тих її членів, хто виходить за межі такої лінії поведінки. Це може сприяти згоді усередині групи, але результати діяльності, до яких вона приходить, виявляться неефективними.

Статус — ще один фактор, що впливає на ефективність роботи команди. Команда з великим числом рівнів статусу буде створювати підгрупи й ієрархії, що можуть заважати вільному обміну ідеями і діяти як гальмо в процесі прийняття рішень.

Завдання лідера щодо формування команди.

Розглянемо перелік основних завдань, на розв'язанні яких звичайно необхідно зосередитися керівникові команди. Сюди можна віднести: з'ясування цілей і завдань проекту підлеглими, розуміння взаємозалежності, забезпечення згуртованості колективу, побудову відносин на основі довіри і забезпечення можливості розкриття творчого потенціалу кожного.

Усвідомити мету і завдання.

На самому початку формування команди її майбутній лідер повинен відповісти на два дуже важливих запитання: "у чому мета організації команди? як вона буде нести відповідальність у проекті?".

Щоб діяти ефективно, перед командою повинні бути поставлені певна мета і завдання. Ця мста більша, ніж просте розуміння поточних завдань; вона — у загальному розумінні ролі команди, її відповідальності і завданнях, які потрібно для цього вирішити.

Крім того, члени команди повинні бути відданими меті. Відданість виходить від залучення всіх членів у визначення мети і пов'язаних з нею конкурентних дій членів команди.

У найбільш дійових командах члени дуже чітко розуміють ролі, які вони повніші грати, рішення і завдання, які команда повинна виконати, і їхню відповідальність за дієвість, виявлену кожним.

Розуміння взаємозалежності Взаємозалежність — це той ступінь спільних дій, які потрібні від членів команди для того, щоб виконати проект. Якщо кожний робить "своє", реальна команда перестає існувати, тому що найбільша частина дій впливає на дії інших людей. Усі члени команди повинні розуміти взаємозалежність дій, що служить цілям команди.  
  
Згуртованість.

Згуртованість — це сила бажання всіх членів зберегти команду.

Згуртованість складається з персональних потреб кожного в тому, щоб кожен член міг бути задоволений приналежністю до команди. Це містить у собі визначення цінностей і особистих інтересів, як обговорювалося раніше.

Згуртованість зростає від можливості команди йти назустріч індивідуальним потребам. Отже, в міру розвитку команди менеджер проекту повинен бути упевнений, що індивідуальні потреби задоволені на найвищому можливому рівні.

Довіра. Рівень довіри відбиває здатність команди винести на поверхню розходження в цінностях і думках та поводитися з ними природно.

У будь-якій ситуації в команді може виникнути незгода. Здатність відкрито визнати конфлікт і знайти розв'язання його через обговорення залишає шанси на успіх команди.  
  
Люди не автоматично добре працюють разом тільки тому, що належать до однієї робочої групи чи поділяють однакові функції в роботі. Для того щоб створити робочі відносини, які характеризуються відкритістю і довірою, команда повинна вирішувати емоційні проблеми кожного з членів і будь-які міжособистісні проблеми, що виникають.

Потенційні можливості.

Потенціал це колективна віра в те, що команда може досягти цілей проекту. Потенціал це дух, який впливає на членів команди, коли вони починають вірити, що можуть досягти поставлених перед собою цілей; дія підвищення рівня потенційних можливостей важливо, щоб менеджер проекту віддавав належне успіхам команди вже на ранніх стадіях роботи. Володіючи потенційними .можливостями, люди частіше докладають додаткових зусиль, необхідних для досягнення цілей проекту.

Платформа командного розвитку.

Коли команда створюється заново, вона не має командного почуття й у ній не існує встановлених цінностей і норм роботи. Потрібен час дія розвитку командного почуття і норм, що затримує досягнення цілей команди. Більше того, оскільки цілі нові і несуть значний ризик, потрібен час для їхнього визначення, і, якщо проект має бути успішним, це мусить бути зроблено до того, як команда почне працювати.

Модель розвитку команди. Більшість команд проходять процеси, описані в моделі Дрекслера, коли вони зіштовхуються з процесами виробництва чого-небудь.

Така система відповідає як щойно сформованій, так і існуючій довгий час команді. Ця модель описує чотири рівні (сходинки) розвитку процесу взаємодії членів команди усередині її.

Рівень І. Усвідомлення. "Чому я тут?" —це запитання спадає на думку на стадії початкового розвитку команди. Ви бажаєте довідатися: " Чи будуть використані мої ресурси? Чи збираюся я впливати на результат? Чи дійсно інші бажають, щоб я був тут?" Ці питання повинні зважуватися індивідуально членами команди.

Рівень 2. Розуміння "Хто ми?". Розуміння і пізнання членів команди — ваш другий внесок у те, навіщо ви тут. "Хто тут авторитет? Як інші будуть впливати на вас? Як ви будете працювати з ними? Який вплив ви повинні будете мати?"

Рівень 3. Точно знати "Що ми робимо?". Якщо ви добре себе почуваєте з приводу членства в групі, але вам незрозуміло, що ви можете опинитися в активному суперництві з іншими для того, щоб щось робити або стати байдужим.

Команда не просунеться вперед, поки не розв'яжеться третій рівень. Але коли він буде реалізований, ви й інші будуть готові почати плідну роботу.

Рівень 4. Знайти "Як?". Групі дано напрямок — фокус уваги на тому, як досягти вирішення поставлених завдань.

Якщо питання не вирішене, симптомом буде залежність від того, хто знає, як це робити.  
  
Розв'язання питання дає справжню організацію і можливість розвивати плавно роботу у міру того, як група буде справлятися зі своїми завданнями.