

## **Лекційний матеріал до теми 7. Лідерство в командній роботі (за Ю. Прус, Г. Чайка)**

*Передбачений концепцією навчальної дисципліни «Бізнес-комунікація та корпоративна ідентичність сучасного педагога» інтерактивний формат лекцій проєктує самостійну підготовку та презентацію текстів лекцій за обраними темами програми, запропонований матеріал може використовуватися студентами за умови подальшого доповнення та удосконалення.*

Командою називають групу, що діє спільно для досягнення результатів, яких прагне кожна людина з групи. Потенціал команди набагато вищий за потенціал групових або індивідуальних зусиль (закон синергії).

Саме робота в команді може дозволити використати навички, зусилля, творчі можливості та здібності всіх учасників проєкту. Команда, діючи гнучко та ефективно, дає можливість працювати спільно.

Підприємницька команда складається з керівника та його безпосередніх підлеглих. У малому та середньому бізнесі до «команди керівника» можуть входити і «опорні працівники» колективу («творці» та «незамінні фахівці»). Нерідко менеджери малого та середнього бізнесу використовують ці поняття для характеристики всього колективу.

У великих корпораціях за принципом «команда» створюються і цільові групи (тимчасові та постійні) для вирішення складних завдань функціонування та розвитку; розробки принципово нових видів товарів; вторинного використання відходів; реконструкції тих чи інших служб, корпорації загалом тощо.

Таким чином, **команда** – це спілка однодумців; група людей, що згуртувалися навколо лідера, навколо спільної мети та єдиних цінностей. Основними чинниками для створення команди є:

- необхідність підвищення швидкості прийняття рішень. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури;
- зростання складності діяльності. Посилення значення спеціалізації та, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії;
- зростання конкуренції на ринки праці. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу;
- зростання значення негрошової мотивації, розвиток теорії залучення менеджменту;
- збільшення навантаження (інформаційного, емоційного, фізичного), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності.

Кожна команда має свій професійний почерк, має свої специфічні внутрішньокомандні (внутрішньогрупові) відносини:

- за наявності команди з управлінського середовища йде стиль роботи у вигляді затяжних і часто безрезультативних нарад. Короткі ділові робочі зустрічі перший показник командного стилю роботи;
- практично знімається питання виконавчої дисципліни, бо працює морально-психологічний механізм «взаємної відповідальності» (взаємозалежності через загальну ставку) тощо.

На відміну від групи, об'єднаної за принципом «наказ-підпорядкування», команда є органічним ядром, живий соціальний організм, що володіє соціально-психологічною спільністю. Формування команди необхідне у тих випадках, коли хоча б кілька з перелічених тверджень присутні в організації:

- керівнику необхідно знайти додаткові нематеріальні ресурси підвищення ефективності працівників;
- керівнику необхідно підвищити творчу активність працівників;
- існує необхідність зміни корпоративної культури, правил поведінки, норм;
- особисті цілі співробітників починають переважати загальними цілями організації: співробітники працюють більше на себе, ніж на організацію;
- наявність нерозуміння та неузгодженості цілей організації на різних рівнях ієрархії;
- існує неефективний розподіл функцій – в одних виникає відчуття, що вони роблять більше, ніж інші;
- керівництво приділяє недостатньо уваги оцінці діяльності підлеглих: система мотивації побудована односторонньо (тільки матеріальне стимулювання чи покарання);
- виникнення нерозуміння співробітниками того, що на даний момент відбувається в організації;
- відмова співробітників від навчання, підвищення кваліфікації;
- при конфліктах чи помилках переважає тенденція шукати винних, уникати відповідальності.

Якщо є хоча б кілька перелічених тверджень присутні – керівнику слід подумати про проведення командоутворення, починаючи з верхнього рівня керівництва.

**Командне лідерство.** Лідерів часто метафорично порівнюють із орлами. І правомірно, оскільки, подібно до орлів, лідери мають гострий зір (проникливість) і величезну силу характеру. Але коли лідери припускають, що вони повинні бути такими самотніми, як більшість орлів, сенспорівняння спотворюється. Хорошому лідерові ніколи не слід діяти наодинці. Коли ж лідер діє як самотній мандрівник, приймаючи всю відповідальність на себе, це негативно позначається як у ньому, так і на колективі. У результаті видихається і сам лідер і колектив.

Влада командного лідерства в бізнесі полягає в тому, що кілька людей мають більшу силу, ніж одна, а значить, сила полягає в кількості. У командному лідерстві виявляється головна опора лідерства – надання повноважень. Змінюється лідерство вихованням та навчанням нових лідерів, або так званого процесу реплікації.

Реплікація лідерів у команді дає змогу підвищити продуктивність команди на одиницю часу. Наприклад, коли перед лідером стоїть завдання вирішувати проблеми, що є у членів його команди, і протягом години він має можливість зустрітися з трьома з них, навчивши трьох членів команди вирішувати проблеми, спільно з ними лідер зможе за ту саму годину часу зустрітися з дванадцятьма членами. Це підвищує продуктивність на чотириста відсотків.

Головною дисципліною у лідерстві є вирішення проблем. На лідері лежить відповідальність за забезпечення стратегій щодо подолання тих бар'єрів, які стоять на шляху команди до мети. При практиці командного лідерства тягар подолання перешкоди розподіляється усім і відповідно підвищується потенціал продуктивності команди. Є три етапи формування ефективного командного лідерства:

### ***1. Змінити індивідуальність.***

Почати лідеру необхідно із зміни своїх пріоритетів у команді. Він не повинен більше дозволяти собі займатися проблемами дрібного характеру, а присвятити себе та приділяти увагу лише найскладнішим проблемам. У цьому полягає найважливіша різниця між прогресивними організаціями та організаціями, які перебувають у стані стагнації. Коли в команді складається така модель поведінки, коли всі питання і проблеми вирішує лідер, у членів команди зв'язуються руки, і вони позбавляються можливості розвивати власний потенціал.

Сформууйте культуру тренінгів.

**2. Виховуйте нових лідерів.** Останній етап полягає в тому, щоб лідер надав своїм найосвіченішим членам команди повноваження вирішувати проблеми. Ці нові лідери будуть відповідати за вирішення всіх проблем, обмежуючи завдання початкового лідера лише найскладнішими проблемами. Процес реплікації командного лідерства надає команді унікальної влади та потенціалу, завдяки властивому у ньому плану наступності; таким чином, усуваючи ризик припинення безперервності лідерства у разі відсутності або звільнення початкового лідера.

Лідерство – це сильний інструмент; і щоб команда змогла подолати всілякі перешкоди, цьому інструменту потрібно справно працювати. Отже, влада лідерства не повинна концентруватися в одній людині; абсолютна влада підкуповує навіть найкращі наміри. Однак, влада лідерства, розподілена по всій команді, і використовується в рамках єдності місії, є ідеальним способом використання цієї влади у бізнесі.

Щоб досягти успіху в керівництві командою, потрібно дотримуватись наступних правил:

- по-перше, завдання лідера полягає не в роздачі наказів підлеглим, а у підтримці командного духу та довіри. Це може бути досягнуто шляхом заохочення взаємодії між усіма членами команди, а також між службовцями та клієнтами. Крім того, лідери мають брати ініціативу, аби покращити ситуацію. Лідерство буде ефективним лише у тому випадку, якщо лідер власним прикладом намагається покращити якість роботи команди;

- по-друге, замість зосередитися на тренінгу підлеглих, ефективні лідери в команді зосереджені на розширенні можливостей команди. У цьому випадку робота лідера дуже схожа на роботу тренера: він допомагає членам команди, навчаючи їх навичкам, необхідним для виконання завдання, усуває бар'єри, які можуть позначитися на успішному виконанні завдання, розвиває впевненість членів команди в успіху та розкриває їхні потенційні можливості;

- по-третє, замість управління підлеглими віч-на-віч лідер повинен керувати командою в цілому. Іншими словами, лідер повинен допомагати команді розуміти цілі і бути в курсі того, чим зараз команда займається. Тобто лідери, які працюють у команді, допомагають членам команди сформулювати завдання, звертаючи увагу на те, що в тому випадку, якщо члени команди не досягнуть поставленої мети, вони повинні переглянути свою діяльність, а якщо досягнуть, то їх успіх буде заохочений;

- по-четверте, хоча традиційні лідери прагнули запобігти конфліктам між індивідами, лідери, які працюють у команді, повинні диференціювати її членів. Без сумніву, дуже складно змусити абсолютно різних людей працювати як високо дисципліновану та продуктивну команду, але до цього треба докласти максимум зусиль. Цього можна досягти, розвиваючи в членах команди повагу до різних точок зору та звертаючи увагу підлеглих на те, що кожен із них може висловити свою позицію, а його пропозиції будуть доброзичливо розглянуті;

- по-п'яте, на відміну від традиційних лідерів, які просто реагують на зміни, командні лідери повинні передбачати ці зміни. Ефективні командні лідери вивчають ситуацію, щоб передбачити зміни та допомогти команді пристосуватися до них.