

3. Welcometo EFA [Електронний ресурс].The European Fundraising Association. - Режимдоступу: <http://www.efa-net.eu/>

**Чорний А.В.**

*аспірант, КНУ імені Тараса Шевченка*

### **Розвиток лідерських компетенцій учасників самоорганізованих команд**

У соціальному секторі економіки відбувається перехід від організацій ієрархій до організацій спільнот, від нав'язування методів роботи до надання права вибору та від підтримки бюрократії до боротьби з нею. У цих умовах постає актуальним дослідження самоорганізації як форми командоутворення та розвитку лідерських компетенцій персоналу.

Представники останніх поколінь мають відмінні від попередників мотиви та драйвери поведінки на робочому місці. Так звані Міленіали надають перевагу індивідуалізму поряд з колективізмом та є менш налаштованими на прояви альтруїзму у робочих відносинах. Тому через зміни в особистісних характеристиках, основних цінностях, ставленні до роботи та мотивації працівників різних поколінь менеджерам потрібно переосмислити відносини між керівництвом та працівниками взагалі та процеси лідерства зокрема.

Теорії лідерства, представники яких робили фокус на дослідженні персони лідера, були провідними упродовж першої половини XX-го століття. Лідерство сприймалося як відповідна модель поведінки людини, що грає роль лідера. Об'єктом другої хвилі досліджень лідерства стали відносини між лідером та послідовниками: лідерство визначалося як процес взаємовпливу між декількома суб'єктами, який будується на довірі, повазі та взаємних зобов'язаннях. У XXI-му сторіччі під час третьої хвилі дослідження багатогранного терміну «лідерство» відбувся зсув парадигми: провідними постають теорії лідерства, які орієнтовані на послідовників, а не на лідерів чи відносини лідерів та

послідовників. Лідерство почало сприйматися як можливість та мотивація допомагати кожному члену колективу керувати власною продуктивністю.

Галузь інформаційних технологій (ІТ) як індустрія економіки знань є одним з найбільш прогресивних майданчиків для практичного втілення сучасних теорій командної взаємодії. Програмісти, як працівники знань («knowledge workers»), цінують автономність у прийнятті власних рішень більше, аніж грошову винагороду [1]. Доказом цього є велика кількість «open-source»-проектів, реалізуючи які програмісти мають можливість займатися соціальним підприємництвом.

Найбільш популярною методологією роботи в команді розробників є Scrum, в основі якого є самоорганізована команда. У Scrum-командах лідерство має бути розподіленим між представниками трьох ролей (Власником продукту, Скрам-майстром та розробниками), а не централізованим: лідерські компетенції може проявляти кожен член команди в залежності від того, чи відповідають його навички та знання запитам конкретної робочої ситуації.

Для розвитку лідерських компетенцій учасників самоорганізованих команд менеджери можуть використовуватися такі сучасні теорії як розподілене лідерство (shared leadership) або лідерство-служіння (servant leadership).

Розподілене лідерство- це динамічний інтерактивний процес впливу серед окремих осіб у командах, для яких мета полягає в тому, щоб вести один одного до досягнення групових або організаційних цілей. Процес розподіленого лідерства може включати відносини як між колегами одного рівня (латеральний вплив), так і відносини знизу-догори або згори-донизу [2].

Лідерство-служіння є концепцією, якою у своїй діяльності повинен керуватися так званий Скрам-майстр [3]. Воно полягає у сприянні оцінці та розвитку колег, побудові громади, допомозі усім членам самоорганізованої команди та фасилітації зустрічей. Сприйняття лідерства як процесу служіння відіграє ключову роль в утворенні та розвитку самоорганізованих команд. За допомогою спеціальних методик та інструментів Скрам-майстер розподіляє

можливості та відповідальність за прийняття поточних рішень на весь колектив, тим самим слугуючи самоорганізації.

Також слід зазначити, що останнім часом набувають популярності такі концепції як командне лідерство (teamleadership) та віртуальне лідерство (e-leadership), проте ще відсутні валідні дані щодо ефективності їх застосування на практиці. У будь-якому разі ми приходимо до висновку, що феномен лідерства у самоорганізованих командах не може розглядатися виключно за допомогою однієї моделі взаємодії: згори-донизу, знизу-догори або латерально (розподілено). На практиці використовується комплексний підхід, який одночасно може включати принципи та інструменти численних теорій дослідження персони лідера, відносин між лідером та послідовниками або розподіленого між членами команди лідерства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Van Langevelde S., Kessels J. W. M., Endedijk M. D. Supporting intrinsic motivation of knowledge workers with teams: дис. – Master's thesis, Enschede: University of Twente, 2013
2. Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259–278.
3. Greenleaf R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, 2002.