

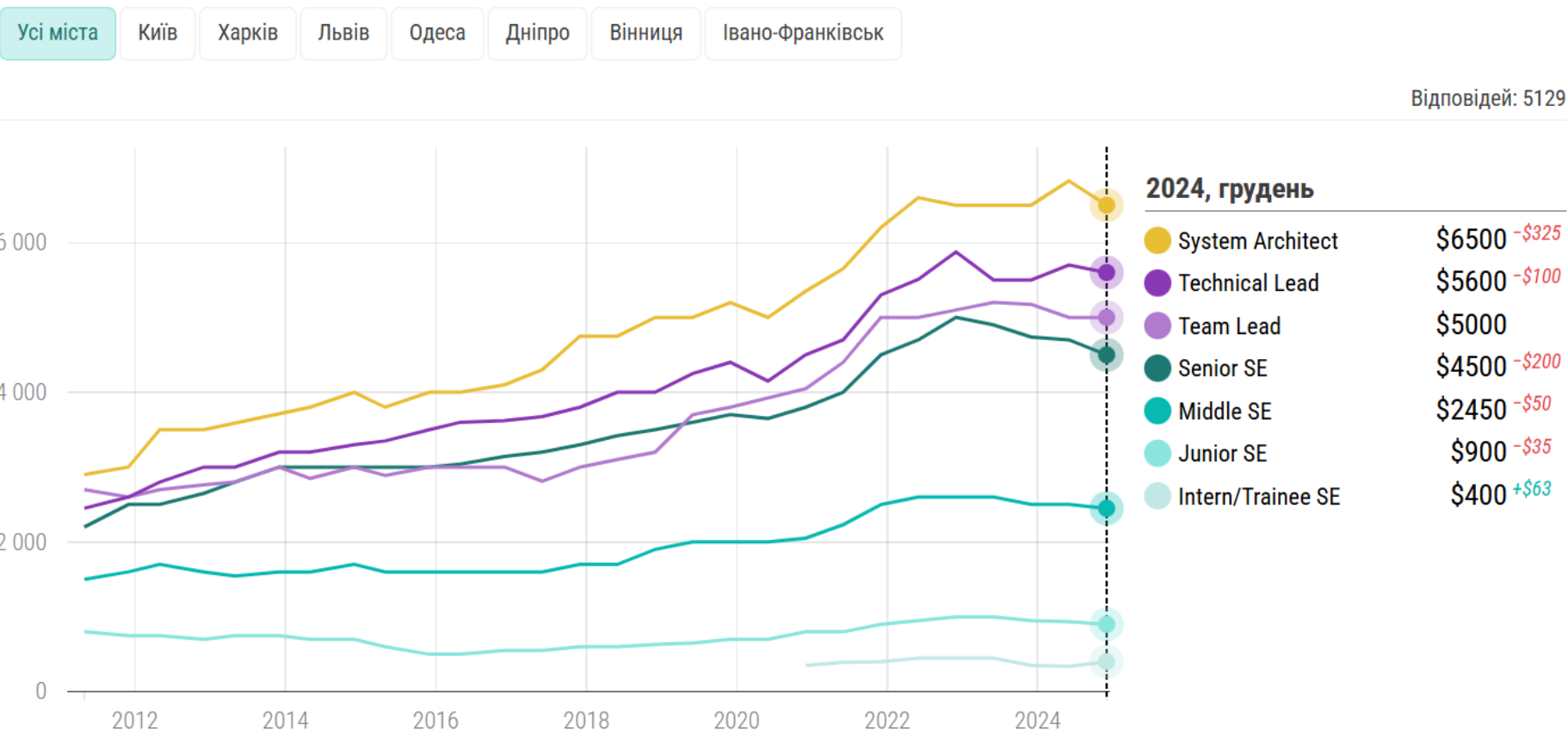
Тема 9. Лідерство та роль менеджера проекту в команді

1. Поняття та види лідерства
2. Соціометрія та соціальні ролі в команді
3. Комунікації та роль менеджера проекту в їх забезпеченні

Лідерство - це мистецтво давати людям можливість втілити свої ідеї в життя».

Сет Годін, підприємець, IT-фахівець, колишній віце-президент з маркетингу Yahoo.

Зарплати українських розробників — зима 2025



Більше даних: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2025/>

1. Поняття та види лідерства

Лідерство - це здатність мобілізувати учасників певного процесу, скеровувати й організовувати колективну поведінку людей.

Стилi лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на групу; це модель поведінки, яку лідер використовує для спілкування з групою

Лідер - не завжди менеджер проекту, і навпаки

Менеджер:

- працює в системі – всі правила і завдання описані, він їх дотримується і слідує щоб і решта не відставали;
- реагує на зміни – керівництво придумало щось нове, а менеджер повинен відреагувати на ці зміни та розпочати їхнє втілення або донести інформацію до інших;
- ставить цілі та задачі – цілі описані й він контролює їхнє досягнення;
- використовує повноваження – назначили головним, надали всі необхідні повноваження та ресурси.

Лідер:

- працює над системою – не ігнорує чи ламає, а дивиться з боку (вище), такий собі helicopter view і може побачити, що потрібно змінити;
- ініціює зміни – от він щось придумає, а менеджер потім це втілює і контролює;
- надихає на досягнення цілей і виконання задач – люди повинні працювати тому що хочуть цього, а не тому що їх змушують;
- завойовує довіру – неформальний лідер за яким буду слідувати і будуть лояльні до нього.

Стилi лiдерства (К.Левiн)

- Авторитарний (директивний) стиль — жорсткі способи управління, відхилення будь-чєї ініціативи та обговорення рішень, які приймаються.
- Демократичний (колегіальний) стиль — колегіальність, схвалення ініціативи, ідеї обговорюються в командах, лiдер-керiвник охоче дiлиться своєї владою.
- Лiберальний (анархічний) стиль — підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Ще цей стиль лiдерства називають стилем невтручання.

Стилi лiдерства (за емоцiйним iнтелектом)

- авторитарний (Роби що я сказав ...) – вимагає покори, сильна харизма, завойовує і користується владою;
- зразковий/ амбiцiйний стиль (Роби як я ...) – вимогливий до команди, схильний до перфекцiонiзму;
- авторитетний (Всi за мною ...) – користується авторитетом побудованим на професiйній експертизi;
- товариський (Люди перш за все) – головне люди;
- демократичний (Як ви вважаєте?) – приймає рiшення спiльно;
- навчаючий (Спробуй так ...) – допомагає знайти свiй шлях, направляє.

Амбiцiйний та авторитарний стилi належать до дисонансних (негативних), iншi – до резонансних стилiв лiдерства.

НЕ РЕКОМЕНДОВАНО використовувати авторитарний стиль!!!

Типи лідерів

- Підприємець – пошук нових можливостей, авантюризм, мрії, віра, довіра на підставі минулих досягнень, чіткі цілі;
- Євангеліст – згуртування навколо цінностей;
- Політик – ефективний в об'єднанні ворогуючих угруповань, здатний знаходити баланс інтересів / влади;
- Стратег – пов'язує виконання ряду завдань в просторі (виконавці) і часу (терміни) для досягнення мети;
- «Агент змін» – нове бачення направлене на поліпшення / оптимізацію;
- Польовий командир – вимогливість, жорстке підпорядкування, подолання опорів, винагорода за досягнення;
- Хірург – як правило залучається з боку, не боїться приймати непопулярні рішення, кризис-менеджер.

Max Landsberg , “The Tools of Leadership: Vision, Inspiration, Momentum”

2. Соціометрія та соціальні ролі в команді

Соціометрія - кількісний (чисельний) метод дослідження, що використовується в соціології, соціальній психології та суміжних сферах. Вона спрямована на вимірювання соціальних відносин в межах певної групи, для оцінки як окремих, так і загальних даних.

Соціометрія: виникнення

Цей метод був розробив психологом і терапевтом Якобом Леві Морено - віденський психіатр і студент Зигмунда Фрейда. Вперше застосував соціометричне дослідження у 1925 році. Метод широко апробований ним і здобув всесвітнього визнання.

Перші апробації методу, проведені Морено: в організації колонії біженців у США; у вибірці засуджених однієї з в'язниць.

Основи соціометрії

- 1. Виявлення відхилених людей

Однією з цілей соціометрії є виявлення та класифікація тих осіб, які страждають від більшого відхилення іншими компонентами групи. Аналогічно, він також розглядає протилежні випадки: виявляти та класифікувати тих осіб, найбільш високо оцінених рештою.

Таким чином, метою є співпраця з першими для просування своїх соціальних навичок та зміцнення спілкування у колективі, а також налагодження контактів з тими, хто за оцінками групи має високі лідерські якості.

- 2. Виявлення ізолюваних людей

Ще однією метою соціометрії є **виявити людей, які вважають себе ізолюваними від групи**. Як це вимірюється? Це особи, які не створюють впливу, позитивного чи негативного в динаміці та взаєминах групи.

- 3. Аналіз групової динаміки

Вивчення того, **як група реагує і адаптується до певних змін**, наприклад, включення нових осіб або виїзд інших осіб.

Як працює соціометрія

- Вивчення динаміки в малих групах (рекомендовано 12-15 осіб, не більше);
- Використання соціометричних тестів – різних сценаріїв поведінки із заповненням анкет, моделювання ситуації, в якій потрібно зробити обов'язковий вибір;
- Прогнозування поведінки групи на основі виявленої динаміки, пошук шляхів зняття напруженості або заміни членів команди.

Діагностика командних ролей

1) **Тест FIRO:** дозволяє визначити, наскільки члени групи бажають працювати в групі та схильні до групової роботи, здатні встановлювати неформальні взаємовідносини з іншими, наскільки вони контролювані і бажають бути контрольованими, залучені та бажають бути залученими.

2) **Тест Белбіна** допомагає визначити роль члена в команді, вказує на типові характеристики особистості, допустимі недоліки. Белбін переконаний, що кожен з нас на роботі відіграє одну з *восьми* (в новіших версіях - *дев'яти*) ролей. І лише наявність всіх ролей у команді гарантує її успіх.

Приклад тесту: <http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf>

Можливий ресурс для додаткового знайомлення:

<https://www.youtube.com/watch?v=eFsA4wUf3I0>

- 3) **Тест за системою визначення командних ролей Іцхака Адізеса** та його аналіз в процесі тренінгу допомагає членам команди краще пізнати одне одного, переконатись у тому, що всі функції менеджменту Адізеса представлені в команді, та створити матрицю взаємодії стилів. У методології Іцхака Адізеса основним фундаментом побудови будь-якої команди є лише дві основні складові – повага і довіра. Крива життєвого циклу допоможе визначити етап, на якому знаходиться команда.

Діагностика командних ролей за методом Белбіна

Мередіт Белбін - американський психолог, який понад десять років присвятив вивченню умов, необхідних для успішної діяльності управлінських команд. Припущення Белбіна полягає в тому, що кожен член команди відіграє подвійну роль. Перша роль, функціональна, пов'язана з формальної специфікою діяльності групи. Друга, яку Белбін назвав "командною роллю", набагато менш очевидна, однак саме вона важлива для успішної діяльності групи.

Голова / координатор. Уміє керувати іншими, завжди пам'ятає про цілі колективу, легко роз'яснює їх тим, хто входить до його команди. Помічає сильні якості інших людей та уміє їх використовувати. Провідні особистісні властивості: особистісна зрілість, упевненість у собі, довіра до інших. У команді не тільки управляє, ставить завдання, а й мотивує. Швидко приймає рішення, хоча й встигає їх зважити. Орієнтований на загальний результат, що передбачає пошуки консенсусу. Водночас якщо дії окремих членів команди загрожують загальній ефективності, виконує «поліцейські» функції — присікає таку поведінку, роз'яснює її руйнівність, застосовує наявні в його розпорядженні санкції тощо. Соціальні навики розвинені — уміє домовлятися, слухати, формулювати. Як правило, не володіє глибоким аналітичним інтелектом, у ньому просто немає необхідності, координатору важливо зосереджуватися на результаті, меті, а не на всіх деталях, що відводять убік. Голова — керівник за здібностями, а не за посадою, він може домінувати там, де потрібно, і бути демократичним, привітним, товариським, коли це необхідно. Якщо дати такій людині можливість самотійно зібрати команду, то вона може вирішити майже будь-яку проблему.

Шейпер / мотиватор. Порівняно з головою більш емоційний член команди. Там, де голова вислуховує всіх і приймає рішення, шейпер стимулюватиме, спонукатиме працювати на результат. Він ще більш орієнтований на нього, ніж голова. Якщо останній виконує функцію управління, координації, а отже, й урахування різних точок зору, то шейпер, погодившись з рішенням голови, більше не думатиме про нього, він з ентузіазмом заохочуватиме всіх працювати для втілення цього рішення. Шейпер — енергійний, активний, емоційний, він здатний захоплювати оточуючих, надихати їх, стимулювати, підтримувати. Якщо хтось із співробітників намагається ухилятися, уникаючи роботи, то шейпер обов'язково виведе таку людину з її спокійного стану. Водночас енергетика шейпера може грати і проти нього. Якщо він не досягає результату або хтось заважає йому (на його думку), він вибухає, гнівається, дратується. На відміну від голови, ставиться до людей з недовірою. Так, якщо голова дивиться на кожного члена команди з боку того, що корисного той може зробити, шейпер бачить у кожному, що той може зіпсувати в його планах. Зарядити, вмотивувати, спонукати — ось що ми можемо доручити шейперу.

Генератор ідей / мислитель. Висуває нові оригінальні ідеї та пропонує рішення, розумний, інтелектуально обдарований, засвоює нове, здібний до навчання, любить нетривіальні та складні завдання, має розвинену уяву. Водночас комунікативні навички в такого співробітника, як правило, не найрозвиненіші. Це людина-одинак, яка любить свій куточок, у якому вона може думати і творити, а не показуху, обговорення та пафос. Водночас аналітичний склад розуму породжує схильність копатися в деталях, застрягати на якійсь цікавій ідеї, коли колективу вже необхідно перемкнутися на щось інше. Зрозуміло, що завдання, які вимагають комунікації з іншими і тим більше управління кимось, для мислителя абсолютно не підходять. Але якщо вам потрібно придумати щось таке особливе або знайти рішення завдання, яке ще ніколи і ніхто не вирішував, доручіть це мислителю.

Спостерігач-оцінювач / експерт. Раціональний,

холоднокровний, у деякому розумінні песимістичний. Це людина, яка зважує всі варіанти, завжди шукає альтернативи. Вона налаштована критично. Будь-яка пропозиція, ідея, перш ніж стати затвердженою експертом, буде детально проаналізована, він розгляне всі наслідки, які з неї випливають, співвіднесе цю пропозицію з усіма цілями команди та організації. Експерт мислить стратегічно, він ураховує, куди приведе команду кожна з дій. Там, де мислитель бачить тільки ідею, захоплений її чарівністю, оцінювач будує план і розуміє, що не всяка чарівна ідея продуктивна. Якщо ви збираєтеся взятися за щось ризиковане і прорахувати всі ризики, зверніться до експерта. Якщо ви хочете, щоб хтось проаналізував ситуацію з усіх боків, потягнув за всі ниточки, зверніться до експерта. Якщо ви хочете точності та однозначності, знову ж таки зверніться до експерта. Але якщо ви хочете, щоб завдання просто було вирішене, хоч будь-як, але якнайшвидше, то вам потрібний не експерт, а виконавець. Про нього нижче. Якщо ж іще говорити про недоліки експерта, то до них легко віднести відсутність творчої уяви в нього самого і пригнічення мотивації та творчості інших.

Працівник / виконавець. Дисциплінований, зосереджений на завданні, ретельний працівник. Щоб ви йому не доручили, він постарається довести це до кінця і зробить це у строк. Він впорядкований і планомірний, втілює в життя ідеї, сформульовані мислителем, обговорені з експертом і затверджені координатором. Водночас недостатньо гнучкий, робитиме так, як він звик або як ви йому сказали, власні ідеї не висуває, не терпить частої зміни планів. Виконавцю подобається діяти за зразком, так, як він звик, так, як він діяв завжди. Доручивши йому рутинні, одноманітні або прості завдання, ми забезпечуємо їх ефективне та якісне виконання. Але просити його придумувати, аналізувати, дізнаватися нове, управляти чи надихати інших не варто.

Дослідник ресурсів / розвідник. Легко знаходить нові можливості, товариський, швидко надихається, але також швидко згасає. Можна сказати, що розвідник — це мислитель, орієнтований у зовнішній світ. Доки мислитель копається у своїй власній голові, намагаючись знайти спосіб вирішення завдання, розвідник спілкується з оточуючими, збирає їх думки, організовує дискусії, планерки та наради і збирає ідею зі шматочків. Увесь світ для розвідника — можливості. Він знає, кому потрібно зателефонувати, у кого попросити, що запитати тощо. Легко домовляється з людьми, сторонніми для команди. Якщо вам потрібно, щоб хтось знайшов потрібних людей, домовився із зовнішньою організацією, поговорив з усіма та дізнався їх точку зору, попросіть про це розвідника.

Колективіст / душа команди. Хтось повинен піклуватися не тільки про завдання, а й про відносини. За налагодження відносин у колективі відповідає колективіст. Він орієнтований на відносини, добре розуміє інтереси інших людей, уміє почути та зрозуміти, чого насправді хоче людина або чим вона невдоволена. Колективіст уміє підтримати будь-яку точку зору, знайти теплі слова для кожної людини і привернути її до себе. Навіть найскладніша, найсварливіша та найбільш песимістична людина розкривається перед колективістом, довіряючи йому свої турботи та проблеми. Саме тому, коли в колективі настає розлад або хтось на когось ображається чи хтось, неправильно зрозумівши координатора, ображається на всю організацію в цілому, втрачаючи бали лояльності, врятувати ситуацію може тільки колективіст. Варто тільки попросити його, і він із задоволенням поговорить з людиною. У найбільш напружені моменти команди саме колективіст — той, хто зможе розрядити ситуацію, пожартувавши, висловивши переживання всіх або знайшовши ще якісь важелі для потепління в атмосфері спілкування. Водночас і в цієї теплої та приємної людини є свої недоліки: при всій своїй колективній орієнтації вона абсолютно не може бути лідером, їй важко діяти у критичних ситуаціях. Інколи цінність відносин може заважати здійсненню раціональної дії, колективіст жалітиме майже всякого звільненого, покараного, навіть якщо останній опинився в цьому становищі справедливо і саме тому, що заважав досягненню колективної мети.

Контролер / людина, яка розставляє крапки над «і». І остання групова функція за Белбіном — контроль. Контролер — людина, яка порівнює те, що в нас виходить, з тим, що ми планували досягти. Він стежить за тим, щоб кожне завдання було виконане в повному обсязі, якісно та у строк. Обдурити або «підкупити» контролера неможливо, він точний, старанний і педантичний. Контролер шукає помилки у виконанні завдання. У його голові немов би зберігається певний еталон — як і коли щось має бути зроблене. Йому залишається тільки порівняти те, що вийшло в команди, з еталоном і запропонувати оточуючим виправити. Отже, коли команда вирішує відповідальне завдання і хтось повинен простежити, щоб воно було виконане якісно та у строк, цим хтось буде саме контролер. Водночас він може бути дуже педантичним, тривожним, напирати на деталі, забуваючи про цілісність завдання. Більше того, контролер абсолютно не приймає та не розуміє несерйозного, грайливого, емоційного ставлення до роботи. Тому контролера важливо пригальмовувати, щоб його контроль не ставав всепроникним, не дозволяючи завданню виконатися взагалі ніколи (адже зрозуміло, що ідеал, еталон рідко досяжний), руйнуючи відносини між людьми (кому сподобається, що його постійно контролюють і втручаються в роботу), знищуючи мотивацію та натхнення (причіпки, порівняння, пошук помилок нікому не додають сил).

Відео-пояснення до ролей за Белбіном:

<https://www.youtube.com/watch?v=oplI3Dg68es>

Хто Ви в команді? 😊

Пройдіть тест Белбіна:

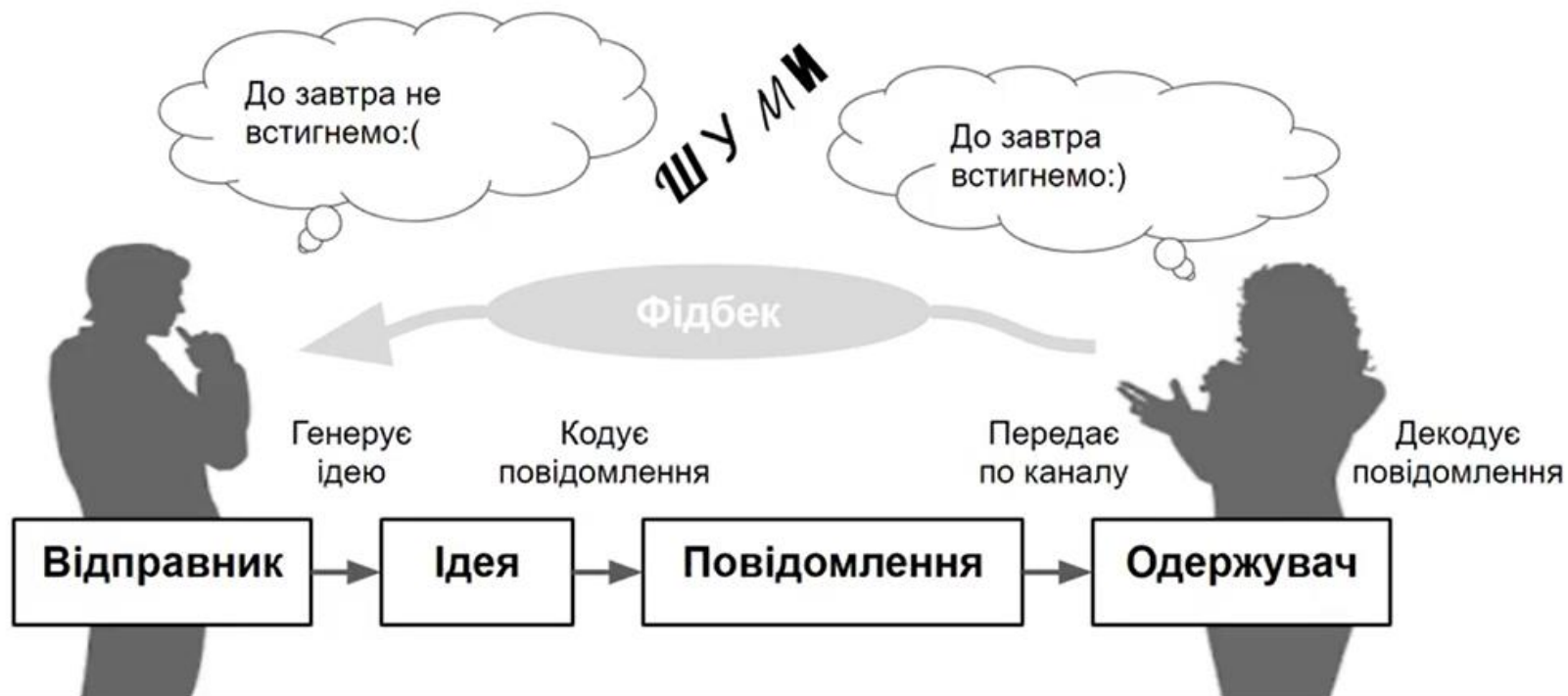
<https://game.schools-for-democracy.org/test-belbina>

3. Комунікації та роль менеджера проекту в їх забезпеченні

Комунікація – це обмін інформацією між «відправником» та «одержувачем» за допомогою певного «кодування» (слово, повідомлення, масив необхідної цифрової інформації, невербальні засоби тощо) та через відповідні канали.

При цьому одержувач «декодує» отримане повідомлення, перетворюючи його знову в ідею.

Для правильного розуміння отриманої інформації однією з головних умов є отримання фідбеку, який допомагає зрозуміти, чи отримана інформацію та усунути можливі інформаційні шуми.



Комунікації в команді та з замовником

Види комунікацій

- Внутрішні/зовнішні
- Вертикальні/горизонтальні
- Згори донизу/знизу догори
- Формальні/неформальні
- Вербальні/невербальні
- Усні/письмові
- Інтерактивні (двоє чи більше людей щось обговорюють тут і зараз): без запиту, за запитом
- Індивідуальні/групові

Канали комунікацій

- Живе спілкування («від столу до столу»)
- Наради та зустрічі
- Спеціальні програмні засоби комунікацій (Jira, Confluence, ...)
- Електронне листування
- Месенджери
- *Соціальні мережі, ЗМІ – для спілкування з клієнтами, не в команді*

Бар'єри комунікацій

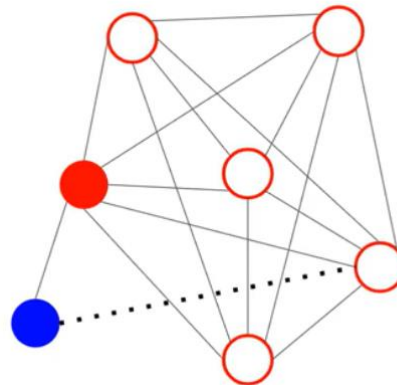
- Шуми навколишнього середовища (погана якість зв'язку,...)
- Фізіологічний бар'єр
- Семантичний бар'єр (різне розуміння контексту – наприклад, SQL у розробників і маркетологів означають різні поняття);
- Синтаксичний бар'єр (пов'язаний з граматикою, правильністю мови)
- Соціально-культурний бар'єр
- Психологічний бар'єр

Одна з важливих функцій менеджера проекту – забезпечити ефективні комунікації

Ефективна комунікація – це комунікація, внаслідок якої потрібна інформація донесена до потрібного замовника, в потрібний час і за допомогою ефективного каналу.

Кількість комунікацій зростає в нелінійній залежності від кількості учасників, тому їх треба планувати правильно і уникати непотрібних каналів:

$$\frac{N \times (N - 1)}{2}$$



Стратегія без метрик - просто бажання. Метрики, які не відповідають стратегічним цілям, - марна трата часу.

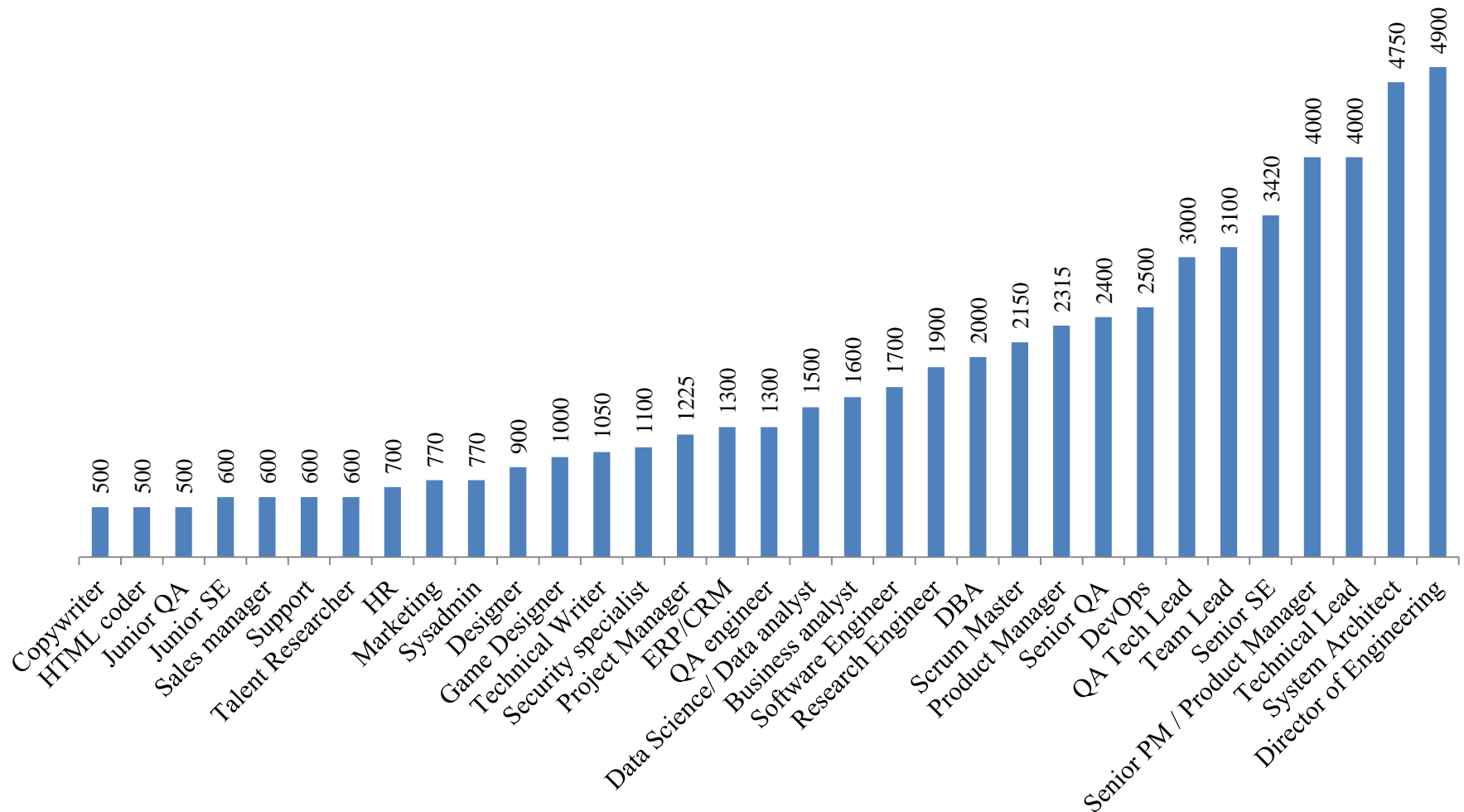
П.Друкер

Тема 5. Лідерство та роль менеджера проекту в команді

1. Поняття та види лідерства
2. KPI в управлінні проектом

Заробітна плата різних ІТ-посад в Україні, дол.США

(<https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-june-july-2018/>)



1. Поняття та види лідерства

Лідерство - це здатність мобілізувати учасників певного процесу, скеровувати й організовувати колективну поведінку людей.

Стилi лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на групу; це модель поведінки, яку лідер використовує для спілкування з групою

Лідер - не завжди менеджер проекту, і навпаки

Менеджер:

- працює в системі – всі правила і завдання описані, він їх дотримується і слідує щоб і решта не відставали;
- реагує на зміни – керівництво придумало щось нове, а менеджер повинен відреагувати на ці зміни та розпочати їхнє втілення або донести інформацію до інших;
- ставить цілі та задачі – цілі описані й він контролює їхнє досягнення;
- використовує повноваження – назначили головним, надали всі необхідні повноваження та ресурси.

Лідер:

- працює над системою – не ігнорує чи ламає, а дивитися з боку (вище) такий собі helicopter view і може побачити що потрібно змінити;
- ініціює зміни – от він щось придумає, а менеджер потім це втілює і контролює;
- надихає на досягнення цілей і виконання задач – люди повинні працювати тому що хочуть цього, а не тому що їх змушують;
- завойовує довіру – неформальний лідер за яким буду слідувати і будуть лояльні до нього.

Стилi лiдерства (К.Левiн)

- Авторитарний (директивний) стиль — жорсткі способи управління, відхилення будь-чиєї ініціативи та обговорення рішень, які приймаються.
- Демократичний (колегіальний) стиль — колегіальність, схвалення ініціативи, ідеї обговорюються в командах, лiдер-керiвник охоче дiлиться своєї владою.
- Лiберальний (анархiчний) стиль — пiдлеглим надається велика самостiйнiсть в роботi, в прийняттi рiшень, керiвник дає лише загальнi настанови i час вiд часу контролює дiяльнiсть виконавцiв. Ще цей стиль лiдерства називають стилем невтручання.

Стилi лiдерства (за емоцiйним iнтелектом)

- авторитарний (Роби що я сказав ...) – вимагає покори, сильна харизма, завойовує і користується владою;
- зразковий/ амбiцiйний стиль (Роби як я ...) – вимогливий до команди, схильний до перфекцiонiзму;
- авторитетний (Всi за мною ...) – користується авторитетом побудованим на професiйній експертизi;
- товариський (Люди перш за все) – головне люди;
- демократичний (Як ви вважаєте?) – приймає рiшення спiльно;
- навчаючий (Спробуй так ...) – допомагає знайти свiй шлях, направляє.

Амбiцiйний та авторитарний стилi належать до дисонансних (негативних), iншi – до резонансних стилiв лiдерства.

НЕ РЕКОМЕНДОВАНО використовувати авторитарний стиль!!!

Типи лідерів

- Підприємець – пошук нових можливостей, авантюризм, мрії, віра, довіра на підставі минулих досягнень, чіткі цілі;
- Євангеліст – згуртування навколо цінностей;
- Політик – ефективний в об'єднанні ворогуючих угруповань, здатний знаходити баланс інтересів / влади;
- Стратег – пов'язує виконання ряду завдань в просторі (виконавці) і часу (терміни) для досягнення мети;
- «Агент змін» – нове бачення направлене на поліпшення / оптимізацію;
- Польовий командир – вимогливість, жорстке підпорядкування, подолання опорів, винагорода за досягнення;
- Хірург – як правило залучається з боку, не боїться приймати непопулярні рішення, кризис-менеджер.

Max Landsberg , “The Tools of Leadership: Vision, Inspiration, Momentum”

2. KPI в управлінні проектом

KPI (key performance indicators) – показники діяльності підрозділу, які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає підприємству можливість оцінити своє поточний стан і допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії.

Основи розробки KPI

Основою для розробки KPI є стратегія компанії і її бізнес-модель - організаційна структура і ключові бізнес-процеси.

Аналіз стратегічних цілей і їх трансляція на бізнес-модель підприємства дозволяють визначити, які кількісні (вимірні) зміни в компанії є підтвердженням того, що мета досягнута, і з якою динамікою.

З виділеного списку потенційно вимірних характеристик організації відбираються ключові показники ефективності (KPI). Відібрані KPI зводяться в систему, тобто розробляються процедура і формати звітності. Проводиться планування ключових показників ефективності на найближчий (доступний для огляду для кожної конкретної організації) період.

Особливості!

- Система оцінок повинна бути справедливою і прозорою
- KPI не повинен використовуватись як інструмент покарання і штрафів
- Значення індикаторів мають бути реалістичними і досяжними