

ЛИДЕРСТВО: КОМАНДНЫЙ ПОДХОД

И.М. Марковская
ЮУрГУ

В статье описывается смысловое изменение понятия лидерства в современных условиях развития компаний. Приводится анализ феномена повышения значения командного стиля лидерства и командного менеджмента, а также совмещения этих ролей. Приводятся выводы о выигрыше такой организации компании, когда лидерские качества могут целенаправленно развиваться не только у руководителей, но и у рядовых сотрудников. Управление организацией рассматривается как совместная реализация функций руководства и лидерства.

Ключевые понятия: лидер, руководитель, командный менеджмент, команда, лидерство, руководство, командный стиль, лидерские компетенции.

Тема лидерства давно вышла за рамки исследований по социальной психологии. Интерес к этой тематике проявляют специалисты из разных областей: политологии, социологии, менеджмента, культурологи. Количество определений самих понятий «лидер» и «лидерство» не поддается точному подсчету и часто зависит от принадлежности автора к определенной исследовательской области. Так, в социальной психологии принято рассматривать лидерство как психологическую характеристику поведения какого-то члена группы, пользующегося наибольшим влиянием [1–3]. В этом смысле лидер рассматривается как фигура, возникающая в системе неофициальных, неформальных отношений, а лидерство выступает как средство организации отношений этого типа, управления ими [3]. В социальной психологии и в менеджменте традиционным является разведение понятий руководство и лидерство, а также менеджер и лидер [4]. Возникает определенная антиномия, которая задает впечатление несовместимости двух позиций – руководителя и лидера – у людей, пытающихся разобраться в этих явлениях для целей своей реальной практики. Такое разведение понятий часто стимулировало вопросы со стороны взрослых слушателей руководителей, получающих второе образование в области менеджмента, во время чтения курса по социальной психологии: «Что делать с этими лидерами, когда их наконец-то удалось выявить?». Нередко бывает, что лидеры воспринимаются руководителями как люди опасные, претендующие на власть и влияние. Подчас такому восприятию спо-

собствуют собственные страхи не удержать позицию официальной власти, либо желание усилить свою власть за счет ослабления позиций других людей. Это ведет к макиавеллизму, развитию принципа «разделяй и властвуй», порождает конфликты в организации и недоверие к руководству со стороны сотрудников организации.

В настоящее время в научных исследованиях мы можем видеть различные подходы в определении соотношения понятий руководства и лидерства. Хочется согласиться с мнением В.П. Пугачева, который пишет о том, что «жесткое противопоставление руководства и лидерства едва ли правомерно, ибо эти понятия очень близки и их различия в основном конвенциональны, зависят от сложившихся традиций в их трактовке, а также от исследовательских подходов» [5]. Тем не менее, некое общее, в котором сходятся многие современные авторы, можно выделить. И заключается оно в акцентах, которые расставляют лидеры и менеджеры: лидеры побуждают людей, а менеджеры регулируют (администрируют) процессы [4, 6].

Не случайно заметными тенденциями управленческой практики становятся новые принципы, провозглашаемые многими организациями: «компания может стать лидером только тогда, когда ее возглавляют настоящие лидеры», «каждый в нашей компании может стать лидером в своей области», «мы станем лидером на рынке только тогда, когда наши люди будут лидерами» и т.д. Практика таких компаний показывает, что в определении лидерства они исходят из своего понимания лидерства как явления, которое

позволяет быть первыми, вести за собой, возглавлять и задавать тон, вдохновлять других. То, как специалисты в области управления персоналом определяют лидерские компетенции, заслуживает внимания исследователей в области лидерства. Здесь мы наблюдаем ситуацию взаимообмена практиков и теоретиков: практики, опираясь на приемлемую для них теорию, описывают компетенции лидера, а у теоретиков появляется возможность аккумулировать опыт по развитию лидерских навыков в конкретных компаниях.

Например, поведенческие проявления лидерства в одной российской компании были описаны следующим образом: в ситуации неопределенности лидер берет инициативу на себя и достигает результата; в сложных ситуациях подает личный пример конструктивного поведения; побуждает ставить амбициозные цели, превосходящие ожидания клиентов и партнеров; является примером в соблюдении корпоративных правил и норм.

Пример японских компаний (Toyota) показывает, что лидером называют человека, на которого возложена ответственность за выполнение задачи, будь то кружок качества, функциональная бизнес-единица или проектная команда. При этом от всех сотрудников, в том числе от лидера, ожидается умение работать в команде. «От сотрудников, которые прекрасно справляются со своей работой, требуется умение слаженно работать в команде. Именно поэтому Toyota уделяет такое внимание поиску и отбору потенциальных сотрудников. Ей нужны такие люди, которых можно обучить работе в команде. В Toyota убеждены: если компания будет опираться на работу в команде, отдельные сотрудники сделают все ради успеха компании» [7].

Эти и другие примеры показывают нам, что к руководителям последнее время все больше предъявляется новое требование – быть лидером. Все чаще и чаще мы слышим: руководители должны быть лидерами, они должны вести за собой в эпоху перемен. Итак, лидерство выступает как неременный, желаемый атрибут руководства в современной организации. А управление организацией рассматривается как совместная реализация функций руководства и лидерства.

Еще одна тенденция состоит в том, что мы сталкиваемся на практике с необходимостью развития лидерского потенциала не только руководителей, но и рядовых сотруд-

ников. Перед руководителем ставится задача проявления таких качеств, которые помогают развитию лидерских качеств его последователей. Это согласуется с идеей формирования командных лидеров, которые должны уметь делегировать функции по управлению задачей другим людям.

Несмотря на веление времени и запросы практики, до сих пор идея командного стиля, как стиля руководства или лидерства не описана в социальной психологии достаточно системно и последовательно. Хотя эмпирическое изучение лидерства началось довольно давно – первые шаги в этом направлении были сделаны А. Бине и Л. Терменом еще на заре двадцатого столетия – аспект командного лидерства привлек внимание исследователей лишь в 90-е годы. Один из первых, кто стал разрабатывать новый подход за рубежом, был Р.М. Белбин. Он выделил два вида лидерства: единоличное и командное. Основное отличие он видел в том, что командный лидер превращает коллег по работе в своих сторонников, поощряет развитие в работе их личных достоинств. В то время как единоличный лидер часто собирает вокруг себя «свиту», добивается от подчиненных следования заданным правилам, старается подогнать людей под определенные стандарты [8].

Командный менеджмент как подход в управлении появился на рубеже 80–90-х гг. Это было ответной реакцией на возрастающую конкуренцию и необходимость повышения эффективности деятельности компаний. Рост масштабов ведения бизнеса также способствовал освоению новых форм управления. Командный менеджмент (team management) отражал насущную необходимость компаний в создании оптимальных форм организации для решения бизнес-задач в новых, быстроизменяющихся условиях. Командный менеджмент – это направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов [9]. Ежегодно Fortune составляет список самых привлекательных с точки зрения трудоустройства компаний мира. Большинство компаний в этом рейтинге включают в бизнес-стратегию «ориентацию на сотрудничество» и «поощрение командной работы на самом высоком уровне управления».

Теория и практика командного менеджмента предполагает участие работников

в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Командный менеджмент предъявляет особые требования к руководителю в организации:

1. Осознанное влияние на принятие всеми сотрудниками общих целей компании на всех уровнях организационной структуры;

2. Поддержание неформального авторитета руководителей всех уровней (лидеров функциональных и проектных команд);

3. Привлечение сотрудников к принятию наиболее важных решений в организации.

4. Соблюдение заявленных норм и ответственности принятым ценностям компании.

5. Развитие командного стиля на всех уровнях организационной структуры. Поддержание в этом других лидеров.

6. Поддержание командного духа в организации.

Такого рода требования являются настоящим вызовом для руководителей, которые привыкли работать в авторитарной системе управления, полагаясь больше на формальные рычаги власти и влияния. При развитии командного менеджмента очень важно найти баланс между формальными процедурами и неформальным общением.

Шаги, связанные с изменением стиля руководства и лидерства, новыми формами корпоративного управления, мы можем наблюдать в разных компаниях. Так, в офисах некоторых компаний (например, Procter & Gamble) у топ-менеджеров нет кабинетов, т.е. обычного пространства, отгороженного стенами. Любой из руководителей компании может всегда зайти и перекинуться парой слов [10].

Для поддержки командного духа торгового персонала многие руководители первого ранга включаются в работу функциональных команд: руководитель авиакомпании вместе со стюардессами разносит пледы пассажирам, владелец ресторана встает на место официанта и обслуживает гостей, директор магазина один день в месяц работает продавцом-консультантом и т.д. В IBM руководители отделов (маркетингового, производственного, исследовательских лабораторий и др.) лично обслуживают 3–4 клиентов,

а часть своего времени тратят на поездки вместе с торговыми представителями. Возможность работы в команде, где ставит цели не только руководитель, но и сами подчиненные, где свобода принятия решений сочетается с повышением ответственности всех членов команды, позволяет поднять приверженность каждого сотрудника.

Все эти шаги требуют целенаправленной работы по развитию новых форм взаимодействия в организации и приобщения сотрудников к вновь поставленным целям организации. Еще один пример: в российском подразделении компании 3M ежегодно проходят креативные презентации, на которых сотрудники разных отделов обсуждают итоги работы одного конкретного подразделения. После отчёта руководителя подразделения присутствующих просят высказать любые предложения о развитии данного подразделения. Практика показывает, что из самых нетипичных и даже бредовых идей как раз рождаются новые продукты и подходы в управлении [11].

Имеет значение и организация внутренней среды компании, которая должна способствовать работе творческих команд, принятию на себя взаимной ответственности, самоорганизации и самоуправлению. В некоторых компаниях творческую командную работу поддерживают созданием принципиально новых офисов с библиотекой, видеархивом, где в свободной обстановке на мягких креслах и диванах сотрудники могут работать с ноутбуками. Офисные «вольности» приобретают популярность в компаниях, работающих в сфере профессиональных услуг: свободная компоновка помещений и развитость современных технических средств позволяют не закреплять за сотрудником конкретного рабочего места. Для того чтобы включиться в работу, сотрудник занимает со своим ноутбуком то место, которое приблизит его к коллегам по проекту. Среди нестандартных форм коммуникаций, которые помогают развивать командные отношения – проведение различного рода тренингов по командообразованию. По результатам исследования агентств Kelly Services и Statistics Workshop (сентябрь 2002 г. – январь 2003 г.) корпоративная культура, опирающаяся на высокий командный дух, является вторым по значимости фактором, стабилизирующим персонал организации (на 1-м месте – интересная работа).

В отечественной социальной психологии существуют свои традиции в изучении подобных командных отношений, связанные с моделями коллективообразования [12–14]. Многие моменты, связанные со сплоченностью, динамикой развития группы не утратили свою актуальность до сих пор. Современная, совершенно иная экономическая ситуация, требует не только исследования специфики складывающихся командных отношений в организациях различного типа, но и определения наиболее эффективных способов управления. Работодатели вынуждены все больше внимания уделять развитию факторов, за счет которых можно привлечь и удержать сотрудников, побудить повышать производительность и эффективность. И командный стиль лидерства – это один из таких факторов. Пока еще недостаточно исследований, когда, как в команде, лидер и руководитель – это одно лицо. Практика показывает, что командный стиль лидера обладает большим мотивирующим потенциалом, повышает надежность компании. Необходимость в исследованиях на эту тему очевидна, нам еще предстоит ответить на вопросы, какие люди становятся или не становятся командными лидерами, что способствует или не способствует проявлениям командного стиля в организации.

Литература

1. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 373 с.
2. Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива / Б.Д. Парыгин. – Л.: Наука, 1981. – 49 с.
3. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 318 с.
4. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономика, 2005. – 528 с.
5. Пугачев, В.П. Руководство персоналом / В.П. Пугачев. – М.: Аспект пресс, 2006. – 278 с.
6. Коллинз, Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Дж. Коллинз, Дж. Поррас. – СПб.: Сталгольмская школа экономики, 2004. – 350 с.
7. Лайкерт, Дж. Дао TOYOTA: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкерт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 400 с.
8. Белбин, Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р.М. Белбин – М.: Изд-во «Нирро», 2003. – 315 с.
9. Долгов, М.В. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М.В. Долгов и др. // Управление персоналом. – № 12. – 2005. – С. 12 – 27.
10. Ведомости, 07.03.06
11. Секрет фирмы – 2004. – № 9. – С. 39.
12. Петровский, А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – 255 с.
13. Донцов, А.И. Психология коллектива / А.И. Донцов. – М.: Изд-во МГУ, 1984. – 208 с.
14. Уманский, Л.И. Психология организаторской деятельности / Л.И. Уманский. – М.: Изд-во МГУ, 1980. – 160 с.