

КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

¹Д-р., конф. унив., Людмила БИЛАШ, ²Докторанд, Масадех АДЕЕБ

^{1,2}Молдавская Экономическая Академия,
ул. Бэнулеску-Бодони, 61, Кишинэу, Республика Молдова,
Тел.: +373 22 22 41 28, www.ase.md

Abstract

In this article are analyzed the current aspects of the team leadership and its importance in the process of business changes and organizational transformations. In the submission of the questions and for the justification of the conclusions, the authors rely on the researches of famous researchers, whose works constituted the theoretical and methodological basis of this publication. The practical aspect includes the results of the study performed on a number of companies working in Moldova.

Key words: Team leadership, effective leadership, solid team, changes, organizational transformations, styles of leadership.

JEL CLASSIFICATION: M1, M12

ВВЕДЕНИЕ. Современные тенденции, определяющие развитие бизнеса и общества, в целом обуславливаются стремительными изменениями в технике, технологиях, производстве, маркетинге, логистике, операциях, закупках, продуктах. Инновации в различных сферах и областях бизнеса сокращают расстояния, ускоряют бег времени, предоставляют бизнесу новые возможности. Но чтобы ими воспользоваться, необходимы производственные, продуктовые, финансовые, технико-технологические инновации, которые могут быть успешными только во взаимосвязи с организационными нововведениями. К ним относится совершенствование различных аспектов и направлений менеджмента организации – структуры управления, бизнес-процессов, функций и ролей менеджеров. В свою очередь все ускоряющаяся динамика и риски бизнес-условий существенно меняют значение межличностных отношений в организации.

Они все чаще определяются факторами лидерства и командного взаимодействия. Проблемы лидерства и командообразования широко представлены в литературе и имеют большую историю. Но наряду с этим вопрос: как наилучшим образом задействовать их потенциал в бизнес-организациях, остается актуальным и является предметом дискуссий как в академическом, научном сообществе, так и среди практических менеджеров. В этой связи **цель** настоящей публикации мы видим в изложении ключевых аспектов командного лидерства и обосновании его значения в процессе осуществления организационных преобразований.

ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ: изучить теоретические и концептуальные вопросы лидерства и командных взаимодействий менеджеров и сотрудников; убедиться в их значимости в процессе организационных преобразований для достижения результативности; рассмотреть актуальные аспекты командного лидерства на ряде предприятий, функционирующих в Молдове.

МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В концепции, изложенной в литературе известным в мире ученым Ричардом Дафтом, лидерство увязывается с необходимостью реальных изменений и преобразований и включает следующие составляющие элементы: общие ценности, цели, личную ответственность, команды (группы), влияние [1, стр. 20]. Как показывает опыт преуспевающих компаний, представленный в исследованиях многих экспертов [1; 2; 3; 4], эффективные преобразования организаций посредством различных нововведений основываются на эффективном лидерстве. Ученые Кэмпбелл С., Самиек Р. Определяют его следующим образом:

«Эффективное лидерство – это процесс достижения требуемых результатов посредством заинтересованного участия людей в нем» [4, стр. 43]. Во-первых, отметим, что лидерство в данной концепции ориентировано на достижение результатов. Во-вторых, подчеркнем, что получение надежных результатов становится возможным, если все участники организационного процесса заинтересованы в этом, имеет место мотивация всех участников в получении требуемых результатов и готовность сделать все, что от них зависит. Поэтому командное лидерство – это взаимодействие заинтересованных людей – лидера и его команды. Лидер заинтересован вести за собой тех, которые также мотивированы следовать за лидером.

Команды состоят из двух и более человек, которые координируют свои действия и работы для достижения общих целей (результатов). Эффективным командам присуще достижение следующих целей: адаптация организации к изменениям посредством организационных преобразований; внедрение инновации; удовлетворение потребностей сотрудников; достижение высокой производительности и обеспечение качества продукта/услуг.

В отличие от групп, в которых имеют место индивидуальная ответственность и формальный лидер (руководитель), в команде функция руководства распределена между всеми ее участниками. Таким образом проявляется командное лидерство. Оценка эффективности в команде определяется командными результатами, а в группах индивидуальными.

Анализ командных и лидерских характеристик включает также определение оптимального числа членов команды. Как известно, оно может варьировать от двух до 12-15 человек. Наиболее эффективной командой считается команда их семи участников [1, стр. 281]. Такая команда пользуется разнообразием навыков составляющих ее участников и способностью наладить эффективный обмен мнениями и информацией. В командах численностью более 12 человек отмечается высокая вероятность возникновения разногласий, конфликтов и появления подгрупп. Все это усложняет координацию и взаимодействие в процессе достижения общих целей. Командам, состоящим из двух-трех человек, присуща легкость достижения согласия, сплоченности и конструктивности во взаимодействиях.

Подчеркнем, что в единстве участников команды и их заинтересованности в достижении общей цели проявляется сплоченность команды. В таких командах эффективность зависит от командных результатов, тогда как в группах – от индивидуальных.

Кроме представленных выше характеристик команд, определяющих их сплоченность и эффективность, следует подчеркнуть и процесс их создания, каждый этап которого в эффективных командах увязывается прежде всего с мотивацией – с высшими уровнями потребностей (см. рис. 1).

Стадия развития команды		Характеристики	Уровни потребностей (мотивации)
Кооперация (выполняет работу) (нормируется)	Взаимозависимость	Энергия направляется вовне на общие цели	Самоактуализация
Самоутверждение (борется)	Независимость	Энергия направляется на внутреннюю конкуренцию	Самоуважение Уважение от других
Инклюзивность (формируется)	Зависимость	Энергия членов команды направлена вовнутрь	Принадлежность

Рис. 1. Стадии развития команды и мотивация участников

Источник: разработано Джон Уитмор, «Внутренняя сила лидера» [5, стр. 188]

Эффективность организационных преобразований основывается на том, какие типы команд доминируют в той или иной компании. Так, функциональные команды являются частью вертикальной структуры управления. Они включают в себя руководителя и его подчиненных.

Им присуща формальная соподчиненность. Функциональную команду, как правило, составляет тот или иной отдел (служба) – структурное подразделение в системе управления предприятием – финансовый, производственный, экономический, маркетинга, человеческих отношений.

Если в компании доминирует кросс-функциональный подход к организации управления и в ней функционируют межфункциональные команды, то такие компании лучше и эффективнее осуществляют организационные преобразования, основывающиеся на инновациях в продукте, технологиях, маркетинге и др.

Межфункциональные команды состоят их сотрудников различных функциональных отделов организации. Участники такой команды находятся на одном иерархическом уровне. Такие команды работают над проектами (внедрение новой техники, технологии, изготовление нового продукта, освоение новых рынков и др.). Они создаются на определенный период времени, наделяются бюджетом для достижения определенной цели. После достижения требуемых результатов, проектные команды расформируются.

Преобразование компании на кросс-функциональной или межфункциональной основе можно представить схематично следующим образом (см. рис. 2, 3).

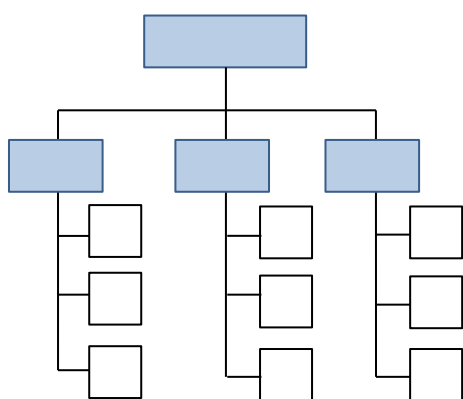


Рис. 3. Функциональный подход – линейно-функциональная или вертикальная организация. Имеют место функциональные команды [3, стр. 42]

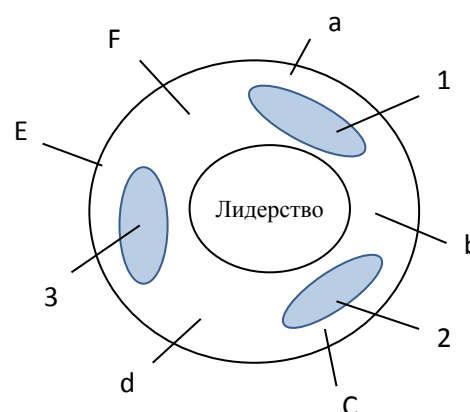


Рис. 4. Кросс-функциональный подход 1,2,3 – кросс-функциональные команды А,b,c,d,e,F –функциональные подразделения [3, стр. 42]

Опыт преуспевающих компаний, представленный во многих исследованиях известных в мире экспертов [1, 2, 3, 4, 5], показывает, что он основывается на развитии командного лидерства в стратегическом контексте. Так, в исследованиях ученых Кэмпбелл С., Самиек Э. [4] предложены пять граней или подходов (стратегий, стилей лидерства). Их описание, цели и контекст представлены в таблице 1.

Таблица 1. Подходы к командному лидерству: стратегии, цели, контекст

Подходы/ стратегии, стили	Описание стратегии	Стратегические цели	Контекст/ситуация
1	2	3	4
• концентрация властных полномочий	<ul style="list-style-type: none"> • сосредоточение властных полномочий в руках лидера • способность лидера потребовать от сотрудников немедленного выполнения заданий с целью получения желаемых результатов 	<ul style="list-style-type: none"> • быстрое достижение необходимого результата • определение направлений выхода из кризисной ситуации (преобразований) • обеспечение немедленного выполнения решений, заданий руководителя • обеспечение чувства защищенности у сотрудников в условиях кризиса 	<p><i>Когда имеет место:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • кризисная или чрезвычайная ситуация • форс-мажор • применение других стратегий не дает результатов • фокусирование на необходимости начать бороться с кризисом
• визионерская стратегия – определение направления развития	<ul style="list-style-type: none"> • формирование образа будущего компании – видение • стратегическое намерение • доведение стратегических целей и планов до всех сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • побуждение сотрудников к реализации преобразующих стратегий • создание условий для реализации потенциала/ возможностей преобразования • объединение сотрудников вокруг стратегических целей • создание корпоративной культуры высокого доверия 	<p><i>Когда имеет место:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие на основе изменений • уяснение нового видения • уточнение понимания смысла организационных преобразований • создание единой системы ценностей
• вовлеченность сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • вовлечение сотрудников к участию в делах компании • обеспечение их приверженности достижению общеорганизационных целей • формирование лояльности к изменениям 	<ul style="list-style-type: none"> • совершенствование менеджмента на основе информации (обеспечение максимальной релевантности) • улучшение качества процессов нововведений • приверженность сотрудников новшествам 	<p><i>Когда имеет место:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • задача достижения заинтересованности сотрудников в организационных преобразованиях • стратегия повышения качества организационных преобразований
• построение гармоничных отношений	<ul style="list-style-type: none"> • гармонизация отношений между: <ul style="list-style-type: none"> а. лидером и командой б. лидером и каждым сотрудником в. между участниками команды 	<ul style="list-style-type: none"> • создание системы неформальных информатизационных взаимодействий между командами • улучшение качества командного взаимодействия • достижение чувства единения и атмосферы согласия между сотрудниками и лидером 	<p><i>Когда имеет место:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • задача улучшения взаимодействия между членами команды • необходимость повышения качества командной работы • задача реализации личного и командного потенциала
• Коучинг – развитие способностей сотрудников (личный, профессиональный, командный)	<ul style="list-style-type: none"> • приведение ценностей и целей сотрудников команды в соответствие с ценностями и целями преобразований (компании) • посредством раскрытия потенциала сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • установление связи между стремлениями и способностями сотрудника и целями компании (команды) • развитие лидерского влияния в организации (организационных преобразованиях) • улучшение индивидуальных и командных результатов 	<p><i>Когда имеет место:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • задача улучшения лидерской компетентности и лидерского влияния на преобразование • необходимость повышения личной и командной эффективности

Источник: составлено автором на основе Кэмпбелл С., Самиек Э. [4, стр. 45-67]

Одной из актуальных задач развития командного лидерства на исследованных предприятиях является *коучинг*. Коучинговый подход к лидерству предполагает раскрытие потенциала сотрудников и приведение его целей и ценностей в соответствие с целями и ценностями компании посредством совместного обучения и развития.

Представленные выше теоретические аспекты развития лидерства и команд как действенные факторы организационных преобразований позволили авторам предпринять исследования на ряде предприятий, функционирующих в Республике Молдова.

Практические аспекты исследования. Объектами изучения проблем развития лидерства и командной деятельности явились предприятия (SRL): Aptolent Plus; Birovits; Cartnord; Interior Pro; Ditex; Lingtex; Autocurat; Sigmatur-Com; Goodier-Service Co. Для проведения исследования посредством анкетирования была разработана анкета. Выборка составила 87 человек. Среди них – менеджеры и сотрудники, составившие 10 – 12% из общего числа занятых на каждом из анализируемых уровней и звеньев системы менеджмента. Результаты опроса показали, что наибольшее число респондентов – до 88,0% заняты в функциональных командах, являющихся функциональными (формальными), иерархическими. По численности доминируют команды из 3-4 человек (59,8% – 61,0%). Значительно меньшее число респондентов (до 8,0%) имеют опыт работы в межфункциональных командах. При проведении данного этапа исследования акцентировалось внимание на коучинге.

По ответам сотрудников исследуемых предприятий, коучинг как составляющая лидерства и менеджмента и предпосылка создания эффективных команд носит эпизодический несистемный характер. К этому мнению склоняются более половины респондентов (57,6 – 60,0%). В то же время значительная их часть (до 77,9 – 80,0%) считают, что коучинг – это способ наладить эффективные деловые взаимодействия сотрудников и менеджеров, что может способствовать более результативной совместной деятельности.

Ответы респондентов, которые позитивно оценили перспективы и возможности применения на предприятиях коучинга, относительно его направлений и задач, распределились следующим образом (рис. 5).

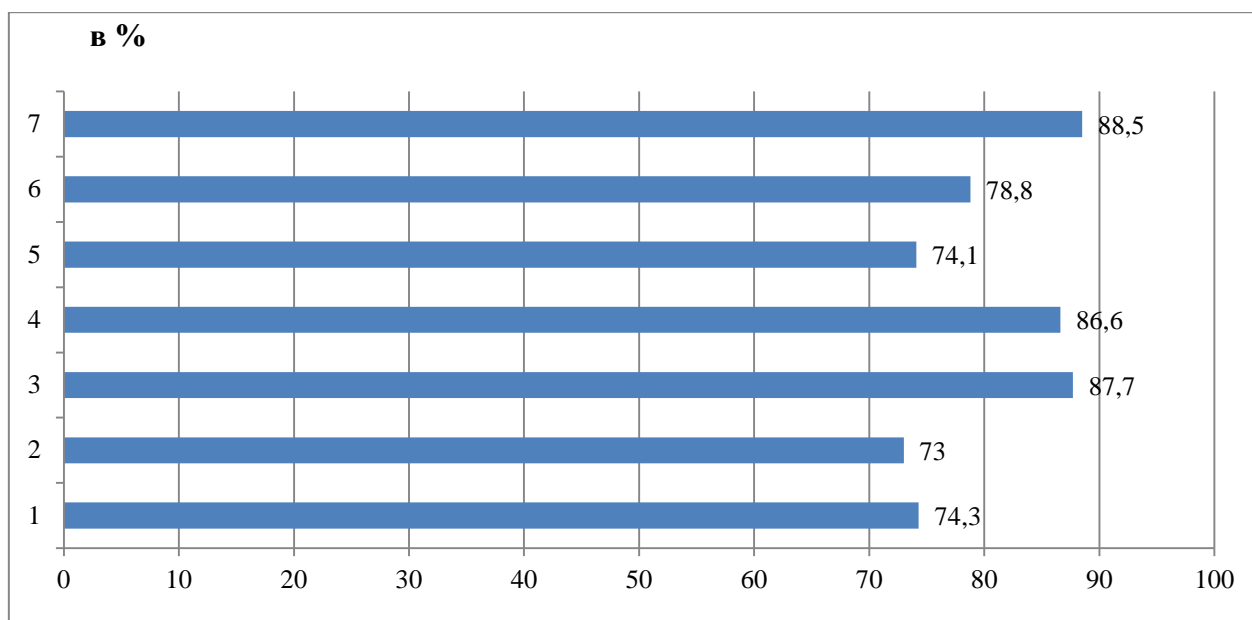


Рис. 5. Линейные распределения ответов респондентов относительно актуальных задач коучинга (в % к числу респондентов)

1. Развитие лидерских качеств и навыков сотрудничества (организационная результативность); 2. Прояснение личных ценностей и их согласование с миссией и стратегией

(организационная результативность); 3. Решение конкретных проблем на рабочем месте (индивидуальная результативность); 4. Решение проблем в своей профессиональной области в режиме сотрудничества (командная результативность); 5. Создание резерва лидеров/преемников (индивидуальная и организационная результативность); 6. Прямая и обратная связь относительно уточнения стратегических и тактических перспектив предприятия (организационная результативность); 7. Прямая и обратная связь в процессе коучинга для уточнения личной стратегии (индивидуальная результативность). В ходе исследования выяснилось, что актуальной задачей для сотрудников и менеджеров на предприятиях, наряду с персональным и профессиональными видами коучинга, выступает коучинг команды. Представим преимущества и приоритеты развития сотрудничества в рамках команды посредством коучинга по оценкам респондентов (в % к их общему числу):

- обсуждение и формирование перечня общих для команды целей в процессе преобразований в коллективе (69,5%);
- формулирование ключевых принципов, приемлемых для всех членов команды в условиях перемен (73,2%);
- работа над развитием команды, улучшением командных взаимодействий (83,0%);
- выяснение позиции участников команды относительно осуществления совместной деятельности в процессе проведения преобразований (78,5%);
- формирование системы поддержки в команде в условиях риска нововведений (67,9%);
- уточнение общих интересов в работе с клиентами (65,7%);
- освоение совместных командных навыков для преодоления сопротивления изменениям (86,3%);
- развитие форм обсуждения того, как члены команды видят индивидуальные и коллективные смыслы и цели (79,4%).

Проведенные исследования позволили сделать **ВЫВОДЫ** и сформулировать следующие рекомендации:

- Быстроменяющиеся условия, нововведения как критерии, характеризующие новую реальность, обуславливают задачи развития в деловых организациях лидерства и командной деятельности.
- Понятие лидерства многогранно. Его составляющими является цель лидера, его ценности, личные качества, лидерский потенциал, команда, влияние.
- Лидер и команда – неразделимы. Они составляют «две стороны одной медали».
- Команда, как правило, включает двух и более человек, которые взаимодействуют между собой и координируют свои действия и решения для достижения общей цели.
- Преимущества команды связаны с единством и сплоченностью ее участников, что становится возможным на основе мотивации.
- Мотивация, связанная с высшими уровнями потребностей (внутренним вознаграждением) лидеров и сотрудников способствует реализации их личностного и профессионального потенциала и создания команд с высоким уровнем доверия.
- Важное значение приобретает раскрытие потенциала участников командного лидерства в условиях нововведений и организационных преобразований в бизнесе.
- Актуальной задачей для предприятий является осуществление нововведений и организационных преобразований посредством развития лидерства и команд. При этом конструктивным следует признать построение организации на основе межфункциональных или кросс-функциональных команд.
- В исследуемых организациях целесообразно использовать стратегический подход к осуществлению изменений структуры управления на основе межфункциональных

команд. В этой связи уместно рекомендовать использование на исследуемых предприятиях стратегию коучинга.

- Наряду с профессиональным и личным коучингом следует развивать и обучать персонал посредством применения командного коучинга. Он позволит реализовывать преимущества командного лидерства в целях успешного проведения организационных преобразований.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. ДАФТ Р. *Уроки лидерства*. / Р.Л. Дафт при участии П. Лейн; Пер. с англ. М.: ЭКСМО, 2008. 480 с. ISBN 978-5-699-18025-7.
2. *Корпоративная культура и управление изменениями*. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 192 с. – Серия «Классика», Harvard Business Review. ISBN 5-9614-0229-0.
3. КОТЕЛЬНИКОВ В.Ю. *Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями*. – М.: ЭКСМО, 2007. – 96 с. ISBN 978-5-699-14263-7.
4. КЭМПБЕЛЛ С., САМИЕК Э. *5 граней лидерства*. М.: Манн, Иванов и Фербер. ЭКСМО, 2013. – 304 с. ISBN 978-5-91657-425-8.
5. УИТМОР Дж. *Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом*. / Пер. с англ. 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. 309 с. ISBN 978-5-9614-49-69-3.