**Лекция 2 Концептуальные подходы к стилю руководства командой. Разработка командной стратегии (2 часа)**

**План:**

1. Эффективные стили руководства командой: концептуальные подходы.

2. Разработка командной стратегии.

1. **Эффективные стили руководства командой: концептуальные подходы**

Как показывают результаты многочисленных исследований стилей лидерства, эффективность стиля руководства зависит от сложившейся ситуации. В качестве критериев при этом различные авторы указывают такие факторы, как характер взаимоотношений между подчиненными и руководителем, структурированность задачи, степень полномочий руководителя (Ф. Фидлер); личные качества подчиненных, воздействие внешней среды (Р. Хаус и Т. Митчел); зрелость исполнителей в отношении задачи (П. Херси и К. Бланшар); значение качества решения, информационная полнота, структурированность проблемы, значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного решения проблемы, поддержка автократичного стиля руководства, степень мотивации подчиненных, степень вероятности конфликта между подчиненными (В. Врум и Ф. Йеттон); личность руководителя, характерные особенности подчиненных, характер проблемы (Р. Танненбаум и У. Шмидт) и т.п.

Нельзя не отметить и тот факт, что в последнее время растет число сторонников «синтетической теории лидерства». Согласно этой теории воедино должны быть связаны три переменные - лидер, ситуация и группа, где лидер воздействует на группу и группа воздействует на лидера; лидер воздействует на ситуацию и ситуация воздействует на лидера; группа воздействует на ситуацию и ситуация воздействует на группу. Лидерство, таким образом, образуется как результат взаимодействия этих переменных (иногда добавляются и другие переменные, например, длительность существования группы и т.д.). Этот аспект очень важен в контексте развития командной работы.

Актуальность эффективного руководства командой неоднократно подтверждена и исследованиями, проводившимися в различных странах. Например, в табл.1 и 2 приведены подтверждающие этот тезис результаты исследования журнала ManagerSeminare среди членов команд.

Таблица 2 - Результаты опроса членов команд по факторам, определяющим перспективность команды

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Число членов команды, отметивших указанный фактор как определяющий перспективность команды, % |
| Регулярные совещания команды | 79 |
| Ограничение команды максимум 10 участниками | 66 |
| Ориентированное на диалог управление | 84 |
| Обучение для всей команды | 66 |
| Обратная связь в диалоге с работниками | 60 |

Таблица 3 - Результаты опроса членов команд по факторам, снижающим эффективность команды

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Число членов команды, отметивших указанный фактор как снижающий эффективность команды, % |
| Руководители не делают ясной постановки задач | 84 |
| Руководители допускают «подковерные» конфликты | 76 |
| Руководители слишком доминируют | 68 |
| Руководители не делают планов на будущее | 55 |
| Руководители мало поощряют подчиненных | 52 |

Непосредственно подходы к руководству командой можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой указана "авторитарность", а на противоположном – "участие". Хотя нельзя не отметить высокую степень размытости шкалы. Ученые выделяют различные подходы к ранжированию. Так, Е.С. Кузьмин, И.Н. Волков, Ю.Н. Емельянов выделяют пять стилей руководства (дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий). И. Шипон и Т. Колларик - авторитарный, директивный, ситуационный, конформный, дезорганизующий. А.Л. Журавлев и В.Ф. Рубахин – директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный. В то же время Г. Юкл выделяет девятнадцать категорий поведения лидера.

Однако ни один из стилей не может гарантировать успеха в достижении.

С одной стороны, склонный к авторитарности стиль руководства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде. Однако в обстановке кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться именно этот стиль. Демократический подход может оказаться полезным, когда надо получить максимум возможного от исполнителей за счет дополнительной мотивации посредством участия в управлении. Особенно, по нашему мнению, это актуально при необходимости мобилизовать интеллектуальные ресурсы команды.

Профессор В.Н. Машков приводит данные, что в производственных бригадах с высокой производительностью, высоким ценностно-ориентационным единством эффективный стиль деятельности руководителя характеризуется как коллегиальный (демократический), а в бригадах с высокой производительностью, но низким ценностно-ориентационным единством – как директивный (авторитарный). В рабочих группах, сформировавшихся как коллектив и понимающих свои задачи, наиболее эффективно демократическое руководство; если же коллектив еще не сложился, то успешней автократичное руководство.

Лидер команды, "инструктирующий" ее о том, что делать, использует в максимальной степени свой авторитет, не допуская даже минимального влияния на положение дел со стороны членов команды. Однако роль членов команды невозможно свести к нулю даже лидеру с авторитарным стилем руководства, так как, получив распоряжения, они обеспечивают их интерпретацию и реализацию. В команде всегда существует определенный допуск на ошибку или свободу коммуникаций. Аналогично авторитет командного лидера никогда не может быть равным нулю независимо от того, находится ли он в товарищеских отношениях с остальными. Авторитет такого лидера основывается на его мастерстве в распределении ответственности.

Таким образом, подход к руководству командой может варьироваться от "инструктирования" до "предоставления полной свободы", от использования власти в большей или меньшей степени до предоставления членам команды большей или меньшей свободы участия в принятии решений.

Дж. Ман и Х. Симс в одной из своих работ предложили новую типологию лидерства. По их мнению, "наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой». Их концепция лидерства ориентирована на такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Человек, способный к такого рода лидерству, был назван авторами «сверхлидером». Близкая позиция прослеживается и в работах Ф.М. Русинова, Л.Ф. Никулина и Л.В. Фаткина, А.И. Никитенко и Д.Д. Давыдовича.

По нашему мнению, при оценке наиболее эффективного стиля руководства командой следует учитывать следующие факторы:

С другой стороны, для эффективного лидера характерно следующее:

Сказанное выше подтверждают и результаты социологических исследований роли ведущих лидеров в бизнесе, проведенных крупнейшей в мире PR-компания Burson-Marsteller в 1997-1999 гг. (табл. 4).

Следует также учитывать, что на разных этапах становления группы эффективные лидеры команд проявляют себя по-разному.

Для четкой постановки и решения задач команды менеджеру необходимо учитывать многообразие намерений (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует также подумать о дилеммах, связанных с целями, например о том, что они (цели) должны образовывать ясное, обозримое обрамление круга проблем, сохраняя при этом гибкость и изменчивость, необходимые для адаптации к меняющимся обстоятельствам. В то же время они должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать себе поддержку и предохранять от деморализации из-за срыва). Цели должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Таблица 4 - Что может ожидать компания от лидеров? (в % от числа опрошенных)

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Результат опроса, % |
| Формирование долгосрочной стратегии | 86 |
| Краткосрочное планирование | 40 |
| Финансовые результаты | 34 |
| Корпоративная миссия и ценности | 33 |
| Продвижение новых товаров | 25 |
| Новшества в обслуживании клиентов | 16 |
| Административные предложения | 16 |

Разницу между целями и подцелями не всегда легко определить.

*Цели* обычно относятся к организационной стратегии и отражают долговременное направление для команды.

*Подцели* помогают разделить эти цели на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть. Таким образом, подцели указывают пути осуществления стратегических целей.

Установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями. Следует помнить, что каждый член команды имеет свои личные намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся се целям, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут открыто не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам, например, испытывая нужду в деньгах или используя команду для удовлетворения своих карьерных амбиций в организации. Поэтому решающим политическим моментом в постановке целей и основной областью управления работой команды является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями.

Стремления к достижению командных целей и стремления к активизации творчества команды могут быть:

Взаимоисключающими - творческий подход будет способствовать новому восприятию существующих целей, гарантировать их актуальность и осмысленность и поддерживать в руководителе постоянную готовность доказывать их необходимость.

Источником потенциального конфликта для менеджера - акцент на творческом подходе может привести к установлению недостижимых целей, и руководитель может упустить из виду необходимые повседневные реалии, методы работы и процедуры; в целях необходимо совмещать элементы рутинной работы и фантазии.

Еще один способ помочь командам в решении их задач состоит в расширении степени автономии команд. В общих чертах это означает, что организация определяет требуемый конечный результат и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении задач и степени ответственности. Автономия команд открывает радикально новые возможности для всех служащих и в значительной мере заново формирует роль менеджера.

С другой стороны, управление командами создает новые возможности для повышения квалификации руководящих кадров. Оно позволяет сделать карьеру интегрированного предпринимателя в мире, все еще наполненном функциональными менеджерами. Функциональный менеджер “растет” в специализированном секторе; правда, с годами он продвигается в объединенное руководство фирмы, где входит в противоречие с другими по причине своего функционального одностороннего опыта, полученного в прошлом. В работе интегрированного менеджера с самого начала каждый должен иметь дело с межфункциональными задачами, то есть быть руководителем проекта или менеджером подразделения, что со временем позволяет ему естественным образом занять положение в высшем руководстве.

Существует и промежуточная форма, когда менеджеры в течение своей карьеры последовательно работают в различных функциональных секторах. Поэтому преимущества возникают у тех, кто со временем, занимая более высокое положение, уже непосредственно досконально знает различные функции, что позволяет лучше наблюдать за выполнением этих функций (не случайно одним из предпочтительных путей формирования эффективного менеджера считается карьера типа «змея»). Недостаток же состоит в том, что эти люди не имеют никакого предыдущего опыта работы с ответственностью в различных сферах деятельности. Управление командами – идеальная ситуация для обучения менеджеров, где он лучше готовится к тому, чтобы со временем занять более высокое положение в компании.

Управление командами предъявляет большие требования к высшему менеджменту, причем не меньшие, чем к руководителям команд. Преимущество управления командами проявляется в том, что команды принимают на себя многие функциональные задачи высшего руководства, оставляя им время для выполнения задач, связанных со стратегией компании, для которой они и были фактически назначены. С другой стороны, следует ожидать, что ошибки будут неизбежны. Вмешательство же в проблемы команд должно быть ограничено. Управление командами нуждается в динамическом балансе между высшим руководством, средним управлением и функциональными менеджерами. В этом и состоит главная работа высшего руководства — сохранить баланс.

Главное условие реализации управления командами состоит в наличии желания высшего руководства осуществить действительную децентрализацию. Поэтому от руководства требуется, чтобы они определили для себя новую роль табл. 5.

Таблица 5 - Роль высших менеджеров в прошлом и будущем

|  |  |
| --- | --- |
| В прошлом | В будущем |
| Определяют стратегию | Руководят процессом разработки стратегии |
| Администраторы | Предприниматели |
| Специалисты | Источники мотивации и воодушевления персонала |
| Неизвестность, замкнутость | Открытое всеохватывающее управление |
| Инструктируют | Делегируют полномочия |
| Изолированы от персонала | Способность к интеграции |
| Далеки от конкретных проблем | Ближе к рынкам, людям, продуктам |
| Склонны к авторитаризму | Харизматичны |
| Осуществляют тщательный сверхконтроль | Проницательны |
| Проводят политику “разделяй и властвуй” | Способствуют созданию духа сплоченности |
| Считают себя доминантной фигурой | Являются социальной фигурой |

Командный подход, следовательно, требует подхода делегирования полномочий. Без радикальной переориентации традиционного стиля управления он обречен на неудачу. Это же может произойти только тогда, когда высшее руководство имеет достаточную уверенность в себе, чтобы осуществить децентрализацию.

**2. Разработка командной стратегии**

Участие потенциальных членов команды в разработке стратегии организации, впрочем, как и иная совместная деятельность членов группы позволяет выстроить индивидуальные векторы целей в одном направлении (в направлении развития организации) и обрести большую сплоченность в совместном поиске решения стратегических проблем. Однако стратегия организации и стратегия развития команды, хотя и связаны между собой и не должны противоречить друг другу, но они отличаются друг от друга тем, что у них разные задачи, вытекающие из соответствующих целей.

Цели командной работы объясняют основу и направленность ее деятельности и должны быть декомпозированы до уровня задач конкретных и понятных членам команды. При этом члены команды должны не только одинаково понимать постановку задач, но и понимать изменение этих задач в динамике.

Установление целей команды, таким образом, служит своеобразным связующим звеном между стратегическими целями организации и индивидуальными целями ее работников, составляющих команду управления. Кроме того, принятие членом команды корпоративных целей и корректировка своих собственных устремлений снижает вероятность конфликта между целями личными и коллективными в силу большей осведомленности в причинах принятых командой целевых установок и в силу возможности аргументированного отстаивания своей позиции в процессе обсуждения.

Синергический эффект принятия командных (совместных) решений способствует генерированию оригинальных целей и идей, но реализовать указанную возможность дано не любой группе, а только команде. Как пишут А.Т. Зуб и М.В. Локтионов «просто собрать вместе ярких и творческих людей в одной комнате – еще не означает гарантировать появление потока новых и захватывающих идей. Даже когда люди начинают эффективно работать сообща, конечный результат зачастую не согласуется с текущими и долгосрочными целями организации: он или вязнет в трясине бюрократизма. Или с готовностью принимается, но не достигается в результате неумелой реализации».

Об этом же свидетельствуют результаты многолетних исследований Мередит Белбина – команды составленные только из одних интеллектуалов никогда не становятся победителями в принятии эффективных решений, успеха же достигают команды в которых присутствуют признаки системности, а целевые установки членов команды не противоречат командным целям.

*Стратегия создания эффективной команды.* По мнению Марти Бронштейна (известного американского консультанта в области управления): «Каждой команде, которая планирует функционировать какое-то время, требуется прочный фундамент, состоящий из двух важных элементов — декларации цели деятельности и директивы команды».

Под декларацией цели команды Марти понимает формулирование конкретной цели команды и причину ее существования. Причем, цель формулируется не столько в виде образа идеального состояния команды и даже не в форме миссии, сколько декларируется короткая и понятная членам команды настолько, чтобы каждый ее мог сформулировать не задумываясь в любое время и в любой обстановке. При этом декларацию цели следует разрабатывать вместе с командой, а не вместо команды.

Декларация цели - это состоящее из одного предложения определение причины создания и цели деятельности команды. Например: цель деятельности команды кафедры экономического факультета – в течение 10 лет создать Владимирскую школу экономистов в области стратегического управления муниципальными образованиями.

Что касается директив команды, то они должны подробно разъяснять ожидания членов команды, связанные с ее созданием и деятельностью. Директивы сродни правилам хорошего тона и определяют поведение и образ действий членов команды во время совместной деятельности. Директив не должно быть много (не больше десяти) поскольку они определяют скорее рамки, ограничивающие поведение членов команды, чем являются предписаниями на все случаи жизни команды.

В качестве примера приведем директивы целевой команды по разработке стратегий:

«Члены целевой команды обязуются:

· приходить на все собрания команды вовремя и подготовленными;

· выполнять все обязательства и доводить до конца все задания;

· принимать активное и конструктивное участие в собраниях, помогать команде выполнять коллективную работу;

· поддерживать все принятые командой решения;

· относиться друг к другу уважительно, открыто и честно;

· сохранять конфиденциальность проекта».

Общими четами всех директив является позитивный тон, описание наблюдаемого поведения, значимого для всех членов команды, ориентация на действие и лаконичность. Директивы формализуют ожидания, поощряют образцовое поведение, усиливают самоуправление, помогают новым членам команды влиться в нее и предоставляют критерии для оценки участия каждого члена команды в общем деле.

Первая проверка декларации и директив начинается с совместного формулирования целей, к достижению которых стремится команды, поэтому они должны быть понятными и конкретными.

Следующим шагом будет распределение ролей и обязанностей между членами команды, дабы избежать дублирования функций и обеспечить распределение обязанностей сообразно умениям и предрасположенности членов команды.

Помимо составления текущих планов или планов для достижения директивных целей Марти Бронштейн предлагает разрабатывать декларации перспективы команды, что в терминологии стратегического управления правильнее было бы назвать формированием образа будущего, то есть видения команды в будущем.

Декларация перспективы, по мнению Марти Бронштейна, должна быть четким и понятным описанием успешной деятельности команды в будущем, а сами директивы располагаться на видном месте для обозрения и членами команды и сторонними людьми.

Совместная деятельность членов команды по разработке декларации перспективы также будет способствовать сплочению и сближению мировоззрения членов команды.

Для создания сплоченности следует применить стратегии объединения людей, поэтому члены команды должны постоянно встречаться для установления прочных связей меду ними. Чаще всего это происходит на собраниях, на которых осуществляется не только обмен информацией, но и рассматриваются проблемы, представляющие общий интерес. Совместное обсуждение проблем и последующее выполнение заданий имеет большое значение для снятия напряженности и изменения стиля работы «в одиночку» на стиль взаимопомощи и поддержки.

Для формирования резерва на случай чрезвычайной ситуации необходимо осуществлять перекрестную подготовку, или как ее еще говорят, коллегиальное обучение.

Вообще проблемы функционирования команд должны быть постоянно в поле зрения руководителя. Среди них наиболее часто встречаются проблемы коммуникационного характера, проблемы несогласованности заданий и конфликты между членами команды.

Продуктивного обсуждения возникающих проблем целесообразно сочетать с активными формами обучения или с обучением действием, когда обучение происходит в процессе решения проблем.

Помимо решения проблем и достижения эффективной деятельности команды решается еще одна важная задача – обеспечение чисто человеческих отношений между членами команды, которые также необходимо развивать для достижения понимания, согласия и, в конечном счете, повышения сплоченности.

Словом достижение взаимопонимания и согласия в сочетании с развитием дружеских отношений в команде обеспечивает укрепление сплоченности и повышение эффективности работы.

Наряду с рассмотренной деятельностью команды, направленной на усиление сплоченности, особое место занимают мероприятия, осуществляемые в неурочное время и за пределами той организации, в которой трудятся члены команды.

Собрания полезны не только тем, что в процессе их проведения решаются важные задачи, но тем, что на них оцениваются успехи команды.

*Динамика развития команд.* Единство и сплоченность команды не следует путать с единомыслием, нивелирующим разнообразие подходов, точек зрения и аргументов в процессе поиска решений стратегических и текущих проблем команды.

Сплоченность отличается от конформизма тем, что проявляется в общности мыслей и дел членов команды, а не в преднамеренном замалчивании, игнорировании, нежелании слышать и видеть реальные события и воспринимать творческие, нестандартные идеи.

Единство в такой команде постепенно разрушается, но укрепление сплоченности может наступить при проявлении во внешней среде и осознании членами команды общей для них угрозы или при постановке новой стратегической и амбициозной цели. В любом случае, отклонения от принятых норм или формирование и закрепление разрушительных норм, требует вмешательства в динамику развития команды со стороны руководителя, что будет означать начало нового этапа формирования команды, за которым наступить следующий этап – этап бурления.

Важны для сплоченности команды и коммуникационные каналы передачи информации внутри команды. Наряду с вербальными сообщениями необходимо уделять внимание и мимике, и жестике, и такесике, и проксемике.

Для этого необходимо выстроить эффективные коммуникативные каналы, адекватные стратегическим целям команды. Руководитель же должен отслеживать все сигналы, в том числе и слабые, при обмене как с внешней средой, так в процессе взаимодействия внутри команды.

Важным элементом развития команд становится групповое обучение, которое в отличие от индивидуального повышения квалификации обеспечивает более быстрое усвоение знаний и приобретение нового опыта, за счет взаимодействия членов команды, которое, к тому же, укрепляет сплоченность и улучшает взаимодействие.

Групповое обучение устраняет парадокс, отмеченный в свое время Питером Сенге: «Как может быть, что коллективный коэффициент умственного развития (IQ) команды менеджеров равен 63, тогда как индивидуальный показатель у каждого не менее 120?».

Групповое обучение команд начинается с «диалога», с отбрасывания штампов и предрассудков, что открывает путь к «совместному мышлению» и обогащению друг друга. Важность группового обучения объясняется еще и тем, что в современных организациях единицей, которая действует и учится, является не отдельный человек, а группа, обеспечивающая прорыв в стратегическом развитии и организации и самих людей.