

ЛИДЕРСТВО. ЛИДЕР. КОМАНДА

«Ведущие компании мира все чаще и чаще заменяют руководящие звенья командами. Похоже, что в скором времени в большинстве организаций большая часть сотрудников будет работать в горизонтальной структуре, основу которой составят команды, объединенные одной конкретной целью, такой, например, как разработка новой продукции, а не общими функциями, как, например, маркетинг.»

Профессор Маслов В.И. «Стратегическое управление персоналом». 2004.

Затравка

Слова «лидерство» и «команда» относятся к тем словам, которые много кто говорит, но мало кто понимает.

Поскольку я тоже использую эти слова, то я попробую в этом небольшом тексте ответить на семь основных вопросов любой хорошей концепции лидерства и командной работы:

1. Что такое лидерство и команда?
2. Как они «устроены»?
3. Как, почему, зачем они «работают»?
4. Где, когда, зачем использовать феномен лидерства и командной работы?
5. Как управлять людьми с помощью лидерства?
6. Кто такой лидер? Почему он лидер?
7. Что делать, чтобы стать и быть лидером?

Лидерство

Я вижу в современной русской культуре и, соответственно, в русском языке пять основных контекстов (значений) использования и понимания слова «лидерство»:

1. Социально-психологическое явление;
2. Способ управления малой группой (вести за собой личным примером);
3. Опережение в какой-либо области одним человеком остальных (лидер гонки);
4. Проактивная жизненная позиция (лидерский характер);
5. Власть (лидер партии).

Последние три контекста – бытовые, поэтому бестолковые (значения и смыслы – размытые). Оставшиеся два выглядят так:

1. Лидерство – это архаичный внесознательный механизм самоорганизации малых групп в ситуации неопределенности или общегрупповой угрозы посредством передачи права на принятие общих решений одному из членов группы (лидеру).
2. Лидерство – это способ управления малой группой на основе сознательного использования древних внесознательных механизмов самоорганизации малых групп, заключающихся в добровольном подчинении группы одному из ее членов в целях сохранения группы в ситуациях общегрупповой угрозы.

По большому счету, второй контекст тоже бестолковый, т.к. он говорит не о самом лидерстве, а о его использовании (в этом случае корректнее говорить о сознательном лидерстве).

Остаются два. Поскольку мы говорим о лидерстве с точки зрения практического использования этого феномена (в менеджменте, коммуникации и др.), то наиболее удобным и продуктивным будет второй контекст и, соответственно, такое определение:

Лидерство – это архаичный внесознательный механизм самоорганизации малых групп в ситуации неопределенности или общегрупповой угрозы посредством передачи права на принятие общих решений одному из членов группы (лидеру).

Люди, которые чаще всего «выдвигаются» группой в позицию лидеров в критических ситуациях, и в обычных ситуациях наделяются большими правами. Это можно назвать словом «авторитет». Смысл этого явления в том, чтобы более авторитетные (более компетентные) люди сильнее влияли на групповые решения в обычных ситуациях, т.к. они в большей степени могут прогнозировать и предотвращать угрозы группе.

Формализация авторитета превращается в феномен власти.

Лидер

Лидер – это тот человек, который ведет за собой других людей, причём, ведет не властью силы, а властью вдохновения и убеждения.

Лидер всегда имеет ясную цель, причем цель эта, как правило, выходит за рамки только его интересов, а кроме этого труднодостижима в одиночку. Невозможно быть хорошим лидером, не будучи вдохновленным целью или не ясно ее осознавая.

Лидер намерен достичь цели, во что бы то ни стало. Несгибаемое намерение лидера достичь цель является вдохновляющим фактором для всей команды.

Лидер является лидером по объективным причинам - он обладает более развитыми, чем его окружение, психическими и интеллектуальными качествами (внимание, сила воли, харизматичность, эмпатичность, скорость, точность, креативность мышления и т.д.), а также имеет более высокую мотивацию к достижению общей цели.

Лидерство является не единственным и не всегда самым эффективным механизмом организации взаимодействия группы (см. Приложение 2).

Типы лидерства и лидеров:

- а) натуральное (естественное) лидерство;
- б) сознательное (управляемое) лидерство;
- в) этическое (с учетом интересов группы) лидерство.

Алгоритм сознательного лидерства

Будущий лидер собирает вокруг себя (харизматический лидер) или вокруг своей цели (пассионарный лидер) группу. Либо лидер выделяется из уже существующей группы. Затем он эту группу сплачивает, слаживает и организует, превращая ее в команду, и поддерживает эту сплоченность, слаженность и организованность на нужном уровне до момента достижения цели.

Хороший лидер превращает свою цель в цель ОБЩУЮ, вписывая в общую цель индивидуальные цели членов команды или формируя общую цель на основе индивидуальных целей.

Лидер разрабатывает план по достижению цели, причем делает это совместно с командой. Гибкий лидер по мере необходимости корректирует этот план, согласуя эти изменения со своей командой. Однако никакие обстоятельства не заставят настоящего лидера отказаться от своей цели – в этом отличие лидера от остальных членов команды.

Лидер постоянно удерживает в сознании цель и план по ее достижению. Он последовательно реализует этот план, предъявляя группе соответствующие инициативы и проводя их в жизнь. Кроме того, он провоцирует и/или вдохновляет других членов группы на подобные инициативы и затем фасилитирует процесс их реализации.

Сознательный лидер постоянно отслеживает ситуацию в зоне своих и общих интересов, в первую очередь внутри группы. Он соотносит все возникающие тенденции с целью и с планом, а затем поддерживает все импульсы, способствующие реализации своего плана, а импульсы, идущие в разрез с планом, гасит или трансформирует. Креативный лидер находит нестандартные ходы, как «вписать» ВСЕ инициативы группы в процесс достижения цели. Такой лидер широко использует принцип «Да!».

Если в текущий момент времени кто-то другой является носителем более «удачного» набора качеств или большей информированности, то лидер по собственной инициативе передает ему текущее лидерство, переходя в позицию ведомого, однако удерживая ситуацию в целом.

Лидер лучше других понимает, что без команды поставленная цель не будет достигнута, поэтому он заботится о каждом члене команды, а также о взаимоотношениях внутри команды.

Команда

Команда - это малая группа, объединённая общей целью.

Потребность в команде возникает когда:

- у людей имеются интересы, которые они не могут реализовать по одиночке, но могут это сделать сообща;
- при этом невозможно или сложно чётко и однозначно распределить функции (построить конвейер);
- ни у кого из участников нет достаточного властного ресурса для принуждения или побуждения всех остальных или этот механизм неэффективен (творческая работа).

Именно поэтому главным мотивирующим и организующим механизмом становится заинтересованность членов команды в достижении общей цели.

Портрет успешной команды

Хорошие команды отличают три характеристики - три «С»:

- Слаженность (точная и тонкая координация совместных действий);
- Сплоченность (приоритет командных интересов над личными);
- Согласованность (наличие ясных и взаимоприемлемых договоренностей по всем ключевым вопросам).

Этих результатов можно добиться, применив для построения командной работы модель «Тeам-PRO» (People-Relationship-Organization).

В названии заложены основные направления создания команды и налаживания командной работы (см. Приложение 1):

- ЛЮДИ (отбор и подготовка);
- ОТНОШЕНИЯ (управление отношениями);
- ОРГАНИЗАЦИЯ (организация взаимодействий).

Постскриптум

Команда, так же как и лидерство является не единственным и не всегда самым эффективным механизмом соорганизации группы.

Поэтому решая вопрос о создании команды или внедрении в группе лидерского стиля управления, стоит вспомнить русскую поговорку «Из пушки по воробьям не стреляют!».

Вот как-то так...

Андрей Стёганцев
Тренер, коуч, консультант
Президент Российского Союза Бизнес-тренеров, консультантов, коучей

Приложение 1. Модель построения командной работы «TEAM-PRO»

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ОБУСЛАВЛИВАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

ЛЮДИ		ВЗАИМООТНОШЕНИЯ		ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
Все члены группы	Лидер (Координатор)	Внутри всей группы	Между лидером (координатором) и остальными	Информационная связность и проточность	Проработанность и согласованность ключевых вопросов
<p><u>Мотивация</u></p> <p>1. К данному виду деятельности.</p> <p>2. К работе в команде.</p> <p><u>Качества</u></p> <p>1. Толерантность.</p> <p>2. Коммуникабельность.</p> <p>3. Эмпатичность</p> <p>4. Честность.</p> <p>5. Надежность</p> <p><u>Компетенции</u></p> <p>1. Эффективная коммуникация.</p> <p>2. Конфликтология.</p> <p>3. Компетентность в зоне своей ответственности.</p> <p>4. Компетентность в смежных областях.</p>	<p>Всё тоже как у членов группы:</p> <p><u>Мотивация</u></p> <p>1. К лидированию.</p> <p><u>Качества</u></p> <p>1. Харизматичность.</p> <p>2. Креативность.</p> <p>3. Инициативность.</p> <p>4. Легитимность.</p> <p>5. Проявленность.</p> <p><u>Компетенции</u></p> <p>1. Командообразование</p> <p>2. Лидерство.</p> <p>3. Компетентность в общеконандной области ответственности.</p>	<p>1. Симпатия.</p> <p>2. Взаимопонимание.</p> <p>3. Доверие.</p> <p>4. Открытость.</p>	<p>1. Характер и качество связи.</p> <p>2. Глубина, регулярность общения.</p> <p>3. Открытость, доступность, проточность информации.</p> <p>4. Налаженность обратных связей.</p>	<p>1. Порядок принятия решений.</p> <p>2. Правила (стиль) взаимодействий.</p> <p>3. Цель и задачи.</p> <p>4. Приоритеты (система ценностей).</p> <p>5. План работы.</p> <p>6. Зоны ответственности.</p> <p>7. Ответственные лица.</p> <p>8. Иерархия.</p>	

Приложение 2. Основные варианты организации взаимодействия в группе

		ВНЕШНЯЯ ПОЗИЦИЯ		
		Вне группы 	На границе группы 	Внутри группы 
ВНУТРЕННЯЯ ПОЗИЦИЯ	Сверху	<p>СУПЕРВИЗОР</p> <p>Присутствует, наблюдает, оценивает, по запросу выдает оценку.</p>	<p>ЭКСПЕРТ</p> <p>Экспертирует решения группы, выдает свою экспертную оценку. Вариант: имеет право накладывать вето.</p>	<p>НАЧАЛЬНИК</p> <p>Принимает решения и проводит их в жизнь.</p>
	На равных	<p>СЕКРЕТАРЬ</p> <p>Присутствует, наблюдает, фиксирует информацию о происходящем, выдает её по запросу</p>	<p>КООРДИНАТОР, МОДЕРАТОР</p> <p>В согласованном порядке собирает инициативы, предлагает интегративные варианты решений, фиксирует принятые решения, удерживает выбранное группой направление.</p>	<p>ЛИДЕР</p> <p>В рамках общих правил: выдвигает инициативы, участвует в принятии решений, в их удержании и реализации. На основе своего авторитета (в пределах области доверия группы) единолично принимает общие решения и проводит их в жизнь.</p>
	Снизу	<p>СИТТЕР</p> <p>Присутствует, наблюдает, обеспечивает процесс. Вариант: «Организатор».</p>	<p>ФАСИЛИТАТОР</p> <p>Ненавязчиво (если нет возражений) или по запросу помогает группе в выработке решений и в их реализации.</p>	<p>ТРЕНАЖЕР</p> <p>Предоставляет группе себя для тренировки и/или для других целей группы. Варианты: «Оруженосец», «Секундант», «Массовик-затейник».</p>