

Практическое занятие 2

Основные принципы работы в команде

Цель занятия: написать эссе на тему «Основные принципы работы в команде». (MS Word, Times New Roman, 14 кегль, единичный интервал, объем – 3 печатных листа)

Приобретение компетенции ОПК-4, ОПК-7.

Вопросы для обсуждения:

1. Эссе на тему «Основные принципы работы в команде».

Методические материалы.

1 Эссе (материалы для написания)

1 Основы работы в команде

Рассмотрев специфику мотивации персонала на активную работу в группе, поговорим об основах эффективной работы в более сплочённых группах - командах. Обычно в командах, имеющих в «основном составе» более 12 человек, возникают операционные проблемы, связанные с достижением согласия об общей цели. По мере увеличения числа членов команды возрастают сложности поиска места и времени для совместной работы. Поэтому большинство команд насчитывают от двух до десяти человек (чаще всего - четыре и восемь человек). При необходимости формирования больших команд они разбиваются на подгруппы.

Маловероятно, что команда хотя бы на шаг продвинется к поставленной цели, если ее члены направляют свои усилия и отпущенное им время на выяснение того, в чем же она состоит. Цели группы должны быть четко сформулированы и желательны измеримы. Почему цели, а не цель? Обычно команда определяет как долгосрочные перспективы, так и ближайшие результаты, к которым она стремится. Четкие цели помогают фокусировать энергию группы на действиях, способствующих их достижению, облегчают коммуникации между членами команды, так как имеющие конкретные задачи «игроки» могут правильно интерпретировать и оценить свой личный вклад в общее дело. Четкие и измеримые цели сами по себе оказывают положительное воздействие на усилия «экипажа», позволяют группе отмечать локальные победы на пути к «вершинам».

Команде необходимо принять решение об организации совместной работы, направленной на достижение общей цели, прийти к согласию об административных и социальных аспектах рабочего процесса. Административные аспекты включают в себя вопросы распределения

заданий, определения навыков, которые необходимо развить ее членам, процедуры принятия и корректировки решений. Другими словами, команде следует договориться о том, как она будет выполнять рабочее задание, как именно ее члены объединят свои навыки и умения для решения поставленных задач. Общий подход предполагает поддержку и интеграцию новых или неформальных членов команды, а также практику фиксации и обобщения договоренностей, к которым приходит группа, и ведения дискуссий, что повышает взаимное доверие и обеспечивает конструктивное разрешение конфликтов. Командам необходимо уделять разработке общего подхода не меньше времени, чем обсуждению целей группы.

При формировании группы следует учитывать, что ее члены должны обладать взаимодополняющими навыками. Во-первых, необходимыми для выполнения рабочего задания техническими, функциональными или профессиональными Навыками. Так, команде, внедряющей сетевую компьютерную систему, требуются навыки работы с информационными технологиями, в то время как группе, разрабатывающей новую стратегию развития компании розничной торговли, необходимы навыки стратегического планирования.

Во-вторых, в команде должны быть специалисты, обладающие навыками решения проблем и принятия решений, способные реализовать системный подход к выполнению задания, использовать адекватные методы анализа и организации труда (анализ ССВУ, управление проектами, анализ «затраты-выгоды», построение диаграмм и сетевых графиков). Даже если команда реально использует лишь один из этих методов, ее движение к цели существенно ускорится.

Наконец, команде жизненно необходимы люди, обладающие навыками межличностного общения, как цемент скрепляющие ее участников в единую группу. По мере выполнения работы отношения и чувства членов группы друг к другу изменяются, повышается вероятность возникновения конфликтов, поэтому умение обратить разногласия на пользу общему делу, понимание динамики человеческих отношений жизненно важны для успеха команды.

Насколько важны эти навыки при отборе членов группы? Функциональные и технические навыки необходимы, однако они могут вырабатываться и развиваться непосредственно в процессе работы, по мере появления потребности в них. Совместная работа, направленная на достижение общей цели, стимулирует приобретение членами команды новых знаний.

Согласованная совместная работа группы невозможна до тех пор, пока ее члены не осознают необходимость коллективных усилий и не научатся отчитываться друг перед другом за достигнутые результаты. Приходящие в команду «игроки» поначалу ведут себя очень осторожно, так как им еще не известны качества партнеров, их энергия, надежность, готовность к участию в рабочем процессе. Только практическая совместная работа стимулирует

доверие членов команды друг к другу и высокую степень вовлечения в трудовой процесс.

Майк Робсон подробно описывает необходимые для выполнения совместной работы членам команды навыки и умения, удачно сочетая в предлагаемой модели как аналитические, так и творческие методы:

Мозговой штурм. Хорошо известный, но слишком часто неэффективно используемый метод анализа, когда за короткий период времени предлагается масса самых невероятных идей. Гарантирует посильное участие в решении проблемы каждого члена команды.

Четкое определение проблемы. Одна из наиболее распространенных ошибок — недостаточное внимание к выявлению реальных проблем, тем более что ложные послышки нередко переворачивают их с ног на головы. Прежде всего постарайтесь определить, какой вопрос вы решите, если устраните возникшую проблему.

Множество причин и решений. Анализ проблемы предполагает использование методов, позволяющих выявить круг возможных причин и решений. Преуспевающие группы никогда не останавливаются на очевидных причинах затруднений, а продолжают поиски. Один из эффективных методов анализа - оценка на предмет роли в возникновении проблемы людей, внешней среды, методов производства, оборудования и материалов. Сбор данных. Рассматривайте факты, а не мнения. Интерпретация данных. Анализ и интерпретация полученных данных предполагают использование определенных инструментов - правила Парето, гистограмм, что позволяет выделить приоритетные направления концентрации усилий.

Поиск или объединение возможных решений. В процессе мозгового штурма используйте графики типа «рыбья кость» или анализ силовых полей. Принятие лучших решений. Определите жесткие критерии выбора решений. Анализ «затраты-выгоды». Оцените значения возможных издержек и потенциальные выгоды реализации решения.

Реализация решения. Обычно наиболее сложная часть всей работы. Контроль и оценка. Отметьте достижения и усвойте на будущее полученные уроки.

Командная работа относится к разряду особых случаев делегирования полномочий и ответственности. В условиях традиционной структуры задача и относящиеся к ней полномочия возлагаются на обладателя рабочего места. Объединенная компетенция членов группы должна обеспечивать решение задач и достижение целей, которые определены диапазоном полномочий, возложенных на команду.

Команда может состоять из сотрудников одного либо разных уровней и подразделений компании. В период работы в составе команды все ее члены имеют равные права и выполняют вытекающие из целей и задач команды обязанности. Для работы в команде не имеет значения, какую должность занимает сотрудник на предприятии. В рамках команды все сотрудники имеют равные позиции.

Права и обязанности членов команды служат, с одной стороны, основой организации работы в рамках команды, а с другой — базисом для оценки способностей участников к такой форме работы.

Обязанности члена команды

- Каждый участник команды обязан направить свои силы, знания и возможности на достижение поставленных перед командой целей. При этом он не должен, следуя эгоистическим соображениям, скрывать идеи и решения, необходимые команде, для их последующего использования на основном месте работы.
- Каждый член команды обязан свободно высказывать свои мысли по возникшим проблемам без оглядки на обязательства, которые связывают его с руководителем по основному месту работы.
- Никто из участников командной работы не должен ставить свою активность в зависимость от отношения группы к его рекомендациям. Более того, каждый член команды должен быть готов подчиниться решению большинства, даже если это решение противоречит его собственным идеям.
- Исключение составляет тот случай, когда в команде, по мнению одного из ее членов, возникла особая ситуация, за которую он не хочет нести ответственность. В этом случае «особое мнение» должно найти отражение в протоколе.
- Каждому члену команды следует быть лояльным по отношению к коллегам. Он не должен информировать о содержании дискуссий и решениях команды посторонних лиц или использовать эти решения в личных целях.
- Каждый член команды обязан относиться к другим ее участникам как к равноправным партнерам. Он должен объективно анализировать их идеи и высказывать по ним свою точку зрения.
- Терпимость и взаимное уважение являются важнейшими условиями успешной работы в команде.
- Каждый член команды обязан информировать остальных обо всем, что им необходимо знать для выполнения поставленных перед командой задач.
- Ни один из членов команды не может препятствовать сотрудничеству ее участников по причине собственных симпатий и антипатий.
- В целях повышения эффективности сотрудничества каждый член команды должен стараться установить хорошие деловые отношения с остальными участниками команды.

Из перечисленных обязанностей вытекают права члена команды.

Права члена команды

- Свободно высказывать свое мнение и требовать его проверки.
- Требовать установления конфиденциальных, не подлежащих огласке, доверительных отношений. Мысли, которые он высказал во время работы в команде, не должны стать известны третьим лицам. Сотрудник не может

подвергаться опасности из-за идей, высказанных им в процессе работы в команде.

- Получать объективную и полную информацию от остальных членов команды.
- Требовать, чтобы высказанные им мысли использовались другими членами команды на стороне только в том случае, если это не наносит вреда выполнению поставленных перед командой задач или если на это было получено специальное разрешение.
- Требовать, чтобы в процессе работы в команде соблюдались принципы корректного поведения.

Ответственность при работе командой

- Команда как единое целое несет ответственность за все, что она делает и не делает.
- Команда договаривается о том, что общую ответственность несут все ее члены, даже если они первоначально высказывали сомнение. Они не могут дистанцироваться от принятого командой решения, ссылаясь на свои возражения.
- Если команде по определенному вопросу не удастся достичь единства, то решение принимается большинством голосов. В этом случае меньшинство может внести в протокол «особое мнение». В дальнейшем оно подчиняется большинству и работает на основе принятого решения. В этом случае указанные лица, хотя и не отвечают за принятое решение, но несут ответственность за дальнейшие общие результаты работы, полученные на основе этого решения. Несогласие отдельных членов с общим решением не освобождает их от ответственности за возможные последствия.
- Если команда большинством голосов принимает решение, которое отдельные ее члены считают недопустимой ошибкой, за которую они не хотят отвечать, то они должны четко заявить об этом коллективу команды. В этом случае информируется «начальник» команды, который принимает решение о возможном исключении из состава команды соответствующего лица или о наборе новой команды.
- На практике дело часто доходит до так называемого «распутья» — ситуации, когда необходимо решать, в каком из двух направлений необходимо двигаться дальше. Если сама команда не в состоянии найти выход, то «начальник» должен или решить, по какому из двух путей идти, или сформировать две команды для работы по каждому из направлений.
- Лидер команды отвечает за результаты работы в той же степени, что и любой рядовой член команды. За правильную организацию работы, которой он занимается в рамках своей деятельности в команде, он отвечает перед ее коллективом. Двойная ответственность лидера перед командой и заказчиком противоречила бы сущности его положения внутри команды.

- Для решения задач, выходящих за рамки обычного процесса коллегиального сотрудничества в рамках существующей организационной структуры, вышестоящий руководитель или руководство фирмы обязаны создать соответствующую команду и оформить это документально. Такую команду, созданную на постоянной основе, следует рассматривать как новое подразделение. Оно не может быть сформировано одним из руководителей. Принятие соответствующего решения входит в компетенцию руководства фирмы или подчиненного ему органа.
- Специально созданная команда распускается, как только она выполнит поставленные задачи. Если при этом речь идет о команде, организованной руководством фирмы или другим компетентным органом, то они и должны ее расформировывать.

Преимущества командной работы

- Команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку.
- Создание команды является гарантией того, что при выработке решения будут учитываться интересы всех сторон.
- В результате сотрудничества в команде специалистов из нескольких подразделений становится невозможным одностороннее влияние одной из вышестоящих инстанций.
- При работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты. К работе команды вполне применима известная пословица: «Одна голова хорошо, а две — лучше».
- Команда помогает бороться с «производственной слепотой». То, что один работник не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы на собственном участке работы.
- Работа в команде усиливает готовность и способность руководящих работников всех уровней к сотрудничеству.
- У сотрудника, который поработал в команде, в будущем будет меньше трудностей при взаимодействии с коллегами или другими подразделениями компании.
- Команда оказывает положительное влияние на развитие качеств, имеющих важное значение для коллегиального сотрудничества. Она побуждает к терпимости, порядку, признанию чужого мнения и корректной дискуссии, преодолению эгоистичных взглядов. Эти факторы выходят за рамки работы командой и сказываются на общем успехе фирмы.
- Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя при работе в составе команды, получает дополнительную квалификацию, ценную как для него, так и для фирмы.
- Предприятие реализует идеи, которые не возникли бы в рамках обычной организации труда. Это объясняется тем, что у отдельного сотрудника отсутствует возможность найти на своем рабочем месте отправные точки в

решении проблемы, выходящей за рамки его непосредственной деятельности.

- Команда предоставляет как отдельному работнику, так и целому коллективу возможность максимального раскрытия творческого потенциала и его практической реализации.
- Крупным фирмам команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их должностных обязанностей.
- Для средних и малых компаний командная работа позволяет всесторонне использовать способности, знания и навыки сотрудников. Команда может заменить работу специалистов, которых фирма не может пригласить на работу по финансовым причинам.

Недостатки командной работы

Наряду с положительными чертами, работа командой имеет и отрицательные стороны:

- Работа командой, в отличие от обычной работы, может потребовать дополнительных затрат времени. Начальный период, когда члены команды притираются друг к другу, может быть довольно продолжительным. Определенное время требуется также для поиска соответствующей формы совместной работы.
- Работа команды часто отличается медлительностью. Это особенно заметно при большой численности команды и при работе в команде по совместительству. Трудности, с которыми приходится сталкиваться при сборе членов команды в назначенное время, отрицательно сказываются на ходе работы.
- Дискуссии, возникающие при работе в составе команды, отнимают много времени, особенно если отдельные сотрудники не владеют техникой их ведения. Возможны серьезные разногласия.
- Работа командой может привести к задержке принятия решения, так как различные взгляды участников обобщаются только после продолжительных дискуссий.
- Анонимность результатов труда отдельных членов команды может отрицательно сказаться на желании трудиться. Любой член команды, показавший недостаточную результативность, может «спрятаться» за активного участника командной работы. При работе командой отсутствует стимул к чувству честолюбия, поскольку отдельный работник не получает персонального поощрения за результаты.
- Если сотрудник выполняет работу в составе команды как дополнительную к основной деятельности, то она может быть для него слишком большой нагрузкой. Поэтому необходимо в каждом конкретном случае учитывать, посильна ли эта нагрузка, от каких заданий и в каком объеме следует отказаться на время работы в команде.
- Известно выражение: «Верблюд — это лошадь, нарисованная командой». Впрочем, утверждать, что работа командой приводит к неэффективной

трате времени, так же неправомерно, как и требовать коллективного принятия всех решений.

Основные факторы успеха для эффективной командной работы

- четкая постановка целей и задач;
- правильный подбор состава команды;
- наличие продуманной системы для членов команды;
- способность участников команды к коллегиальной работе.

2 Лидер и его роль в команде, лидерские качества

Я. Морено (J. Moreno), разработчик психодрамы (одна из систем психотерапии) и социометрического метода открыл, что система межличностных взаимоотношений состоит из следующих статусных позиций:

1. *Лидер* - член группы, имеющий наиболее высокий положительный статус, то есть пользуется авторитетом и оказывает влияние на группу, определяет алгоритм решения стоящих перед группой задач.
 2. *Звезда* - эмоционально притягательный для группы человек. Звезда может как являться лидером, так и не иметь организаторских способностей, необходимых для лидера, и, соответственно, не являться им.
 3. *Принятые* - члены группы, имеющие средний положительный статус и поддерживающие лидера в его усилиях решить групповую задачу
 4. *Изолированные* - члены группы, имеющие нулевой статус и самоустранившиеся от участия в групповом взаимодействии. Причинами такого самоустранения могут быть личностные особенности (например, застенчивость, интроверсия, чувство неполноценности и неуверенности в себе).
 5. *Отвергнутые* - члены группы, имеющие отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых проблем.
- Р. Шиндлер (Raoul Schindler)* выделил пять групповых ролей.
1. *Альфа* - лидер, побуждает группу к действиям, импонирует группе.
 2. *Бета* - эксперт, имеет специальные знания, навыки и способности, которые требуются группе или которые группа уважает; его поведение самокритично и рационально.
 3. *Гамма* - пассивные и легко приспосабливающиеся члены, старающиеся сохранить свою анонимность, большинство из них отождествляют себя с альфой.
 4. *Омега* - «крайний» член, который отстает от группы в силу какого-то отличия или страха.
 5. *Дельта* - противник, оппозиционер, активно выступающий против лидера.
- В любой организации существует динамичное распределение деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт *М. Белбиным (M. Belbin)*. Он состоит в том, что каждый из членов группы играет

одновременно играет две роли: *функциональная роль* вытекает из формальной структуры организации; вторую автор назвал *«ролью в группе»*. Путем экспериментов он выделил восемь деловых ролей, которые могут играть члены коллектива:

1. *Лидер*. Уверен в себе, с развитым самообладанием. Способен относиться ко всем предложениям без предвзятого мнения. Развито стремление к достижению. Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности.
2. *Реализатор*. Динамичен, беспокойен, склонен опережать других, общителен. Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом. Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение.
3. *Генератор идей*. Индивидуалистичен, с серьезным складом ума. Развита интеллект и воображение, обширные знания, одаренность. Склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам и протоколу.
4. *Объективный критик*. Трезвость, осторожность, малая эмоциональность. Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость. Неспособность увлечься и увлечь других.
5. *Организатор, или начальник штаба*. Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением. Организационные способности и практический ум, работоспособность, дисциплинированность. Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям.
6. *Снабженец*. Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность. Легко контактирует с людьми, быстро узнает о новом, легко разрешает трудности. Склонен быстро терять интерес к делу.
7. *Душа группы*. Мягко, чувствителен, ориентирован на общение. Отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы. Нерешителен в критические моменты.
8. *Отделочник, или контролер*. Совестьливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться. Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность. Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег.

Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов — по числу ролей. Желательно, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли.

Генри Минцберг (Henry Mintzberg) выделяет 10 ролей, которые принимают на себя руководители. Эти роли классифицированы в рамках трех крупных категорий:

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя и охватывают его сферу взаимодействия с людьми.

1. *Роль главного руководителя*, который традиционно выполняет обязанности правового и социального характера.
2. *Роль лидера* предполагает ответственность за мотивацию подчиненных, а также за набор, подготовку кадров и сопутствующие вопросы.

3. *Роль связующего звена* менеджер осуществляет, обеспечивая работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

Информационные роли предполагают, что менеджер превращается в центр переработки информации.

1. *Роль приемника информации* предполагает сбор информации для своей работы.
2. *Роль распространителя информации* реализуется в передаче полученной и переработанной информации.
3. *Роль представителя* состоит в передаче информации для внешних контактов организации.

Роли, связанные с принятием решений:

1. *Предприниматель* ищет возможности улучшения, совершенствования деятельности и контролирует разработку определенных проектов.
2. *Распределитель ресурсов* отвечает за составление и выполнение программ и графиков, связанных с координированным и использованием ресурсов.
3. *Устранитель нарушений* отвечает за корректировочные действия, необходимые при нарушениях выполнения программ.
4. *Ведущий переговоры* ответственен за представительство организации на переговорах.

Все перечисленные 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера.

Л.И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера:

1. *лидер-организатор* (осуществляет групповую интеграцию);
2. *лидер-инициатор* (главенствует при решении проблем, выдвигает идеи);
3. *лидер-генератор эмоционального настроения* (формирует настроение группы);
4. *лидер-эрудит* (обладает обширными знаниями);
5. *лидер-эталон* (является центром эмоционального притяжения, служит образцом и идеалом);
6. *лидер-мастер, умелец* (специалист в каком-либо виде деятельности).

Б. Д. Прыгин предложил делить лидерские роли по трем критериям:

По содержанию различают:

1. *лидеров-вдохновителей*, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;
2. *лидеров-исполнителей*, организаторов выполнения заданной программы;
3. *лидеров*, являющихся одновременно и *вдохновителями*, и *организаторами*.

По стилю различают:

1. *Авторитарный стиль лидерства*. Лидер требует монопольной власти, единолично определяет цели и способы их достижения. Такой лидер пытается воздействовать административными методами. Стиль экономит время и дает возможность предсказать результат, но при его использовании подавляется инициатива последователей.
2. *Демократический стиль лидерства*. Лидер уважителен и объективен в общении с членами группы. Он инициирует участие каждого в деятельности

группы, старается распределить ответственность среди членов коллектива. Информация доступна всем членам коллектива.

3. *Пассивный стиль лидерства*. Лидер уходит от ответственности, перекадывая ее на подчиненных, при этом стараясь вообще уйти от контакта с ними.

По характеру деятельности различают:

1. *Универсальный тип*, постоянно проявляющий качества лидера;
2. *Ситуативный*, проявляющий качества лидера лишь в определенной ситуации.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой:

1. *"Один из нас"*. Лидер не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как "первый среди равных" в определенной сфере, волею случая оказавшийся на руководящей должности.
2. *"Лучший из нас"*. Лидер выделяется из группы по многим параметрам и воспринимается как образец для подражания.
3. *"Хороший человек"*. Лидер воспринимается и ценится как воплощение лучших нравственных качеств.
4. *"Служитель"*. Лидер является выразителем интересов группы и отдельных последователей, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как "одного из нас", другие же воспринимают его одновременно и как "лучшего из нас", и как "служителя" и т.п.

В зависимости от влияния на реализацию целей организации лидерство делится на:

1. *Конструктивное*, способствующее осуществлению целей группы организации;
2. *Деструктивное*, формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации;
3. *Нейтральное*, не влияющее на эффективность деятельности.

Р. Бейлз (R. Bales) и Ф. Слейтор (P. Slater) выделили две лидерские роли:

1. *Инструментальный (деловой) лидер* осуществляет действия, направленные на решение поставленной перед группой задачи
2. *Экспрессивный лидер* осуществляет действия, относящиеся к сфере внутренней интеграции группы.

Эрик Берн (Eric Verne) выделил три основные роли лидера:

1. *Ответственный лидер* находится впереди и на виду, исполняет роль лидера в организационной структуре; его в первую очередь призывают к ответу.
2. *Эффективный лидер* - тот, кто на самом деле принимает решения; он может иметь свою роль в организационной структуре, а может и не иметь; он может находиться на втором плане, но именно он самая важная личность в структуре группы.

3. *Психологический лидер* имеет наибольшее влияние на частную структуру членов группы и занимает нишу лидерства в их групповых имаго (психический образ, того, какова группа или какой она должна быть).

Он также делит лидеров на первичных и вторичных:

1. *Первичный лидер* – это основатель группы или член группы, который меняет ее конституцию, правила и нормы.

2. *Лидер-последователь* следует по пути, проложенному первичным лидером.

Можно сказать, что лидерские роли в различных концепциях – это, по большей части, те функции, которые может лидер исполнять. Основываясь на анализе вышерассмотренных классификаций, необходимо выделить те функции, которые должен исполнять лидер, для наиболее эффективной организации процессов лидерства. При составлении классификации лидерских функций, автором не рассматривались, те лидерские роли, которые оценивают лидера, как бы с мета-позиции. В частности, такими классификациями являются следующие:

Деление лидеров на *формального* и *неформального*. Под лидерством мы понимаем неформальный и социально-психологический процесс взаимодействия индивидов. Формальный тип взаимодействия подразумевает опору на социальную структуру, следовательно, к лидерству он не относится, а является руководством.

Деление лидеров на: *конструктивных, деструктивных и нейтральных*. Данная классификация подразумевает внешнюю субъективную оценку той деятельности, которую порождает тот или иной лидер. Действия могут определяться только относительно цели, поставленной перед группой. Если лидер способствует достижению целей группой, то такие действия можно назвать конструктивными, если противодействует, то нельзя. Но такой подход приемлем только тогда, когда мы рассматриваем действия лидера относительно организационных целей. Соответственно, и такая классификация приемлема только для менеджмента организации, так как позволяет поощрять лидеров, способствующих развитию компании, и наказывать тех, кто имея лидерские качества, хочет добиться своих целей. Однако, когда мы говорим о неформальном лидерском взаимодействии, мы подразумеваем под ним движение к цели, которую лидер ставит перед группой. Если данная цель удовлетворяет группу, то люди соглашаются следовать за лидером, также верна и обратная ситуация. Если же люди соглашаются на цель, которая не удовлетворяет их потребностям, значит имело место принуждение, а не лидерство. Если мы рассмотрим процесс лидерства безотносительно организации, окажется, что невозможно выделить нейтрального лидера, ведь именно лидер ставит цели и мотивирует на их достижение, предлагает варианты решения и распределяет ответственность. Если же лидера не исполняет эти основные функции, он действительно не оказывает никакого влияния на производительность группы, но и лидером его при этом назвать нельзя.

Классификация лидеров на *первичного* и *последователя* также не будет рассматриваться нами, так как оценивает лидеров относительно их вклада в конституцию группы, нежели тех функций, которые они исполняют. Более того, первичный лидер и лидер-последователь, рассматриваются Берном в разных контекстах: первичным лидером может быть основатель учения (например, Зигмунд Фрейд (Sigmund Freud)), а вторичным тот, кто следует этому учению. Речь здесь идет о разных группах: сам Фрейд может сидеть дома и не иметь никакого отношения к той группе, где преподает его последователь, являясь, по сути, источником материала для этого последователя. В последнем случае, конечно может возникнуть конфликт между двумя этими лидерами, как в случае самого Фрейда и Альфреда Адлера (Alfred Adler) или Карла Юнга (Carl Jung), но тогда ученикам уже приходится выбирать за кем и когда следовать. Отсюда лидер-последователь либо становится первичным лидером, либо перестает быть вообще каким-либо лидером. Следовательно, и выделение данных категорий имеет смысл только тогда, когда взгляды лидера-последователя соответствуют взглядам первичного лидера и когда они не находятся в едином социальном пространстве (иначе первичный лидер станет и единоличным лидером, а лидер-последователь будет просто не нужен).

Ряд классификаций отражают лишь сравнительные степени лидерства («*один из нас*» и «*лучший из нас*» и др.) или положение индивида в группе («*альфа*» и «*бета*» и др.). Классификации, отражающие иерархическое и функциональное положение в группе приемлемы, но они скорее отражают уровень, на котором исполняются те или иные лидерские функции и пределы этого исполнения, нежели их специфику.

Классификация лидеров на *универсального* и *ситуативного* действительно представляется актуальной, так как часто те или иные индивиды становятся на лидерскую позицию под влиянием конкретной ситуации, получая возможность сместить универсального лидера. Однако, здесь также не отражена функциональная специфика, скорее возможность ситуативного лидерства обуславливается конкретным наполнением отдельных функций (например, в кризисной ситуации, может понадобиться человек с крайне специфичным набором знаний, которым не обладает лидер универсальный, т.е. функция эксперта остается за каждым из лидеров, только у ситуативного имеется более специфичное наполнение этой функции).

Ниже будет представлена авторская классификация данных функций:

1. **Мотивация.** Лидер должен уметь мотивировать группу и ее членов на достижение цели. По сути, само лидерство представляет из себя постоянный и направленный процесс мотивации. Инструменты для осуществления мотивации предполагают, что лидер обладает: определенными ресурсами для осуществления поощрения и наказания и властью (формальной и/или неформальной); навыками передачи экспрессии, изменения убеждений; хорошо развитым эмоциональным и социальным интеллектом и др.; умением описать достижение цели в привлекательных терминах, так, чтобы затронуть

потребности последователей. У Белбина эту функцию выполняет лидер – душа коллектива; у Уманского лидер – генератор эмоционального настроения; у Парыгина лидер-вдохновитель.

2. **Организация.** Лидер должен уметь распределять обязанности в группе (организовывать горизонтальные связи), контролировать иерархию группы (организовывать вертикальные связи), а также иметь доступ к необходимым ресурсам, для осуществления групповой деятельности. Таким ресурсом может являться само знание, о том, как получить другие необходимые ресурсы, им могут быть знания и навыки лидера, его модель поведения, его способность замотивировать, его способность повлиять или показать пример, а также его способность управлять эмоциональным состоянием человека. Для осуществления функции лидеру необходимо: уметь делегировать полномочия и осуществлять власть; обладать навыками доминирования (использование невербальных (жесты, мимика, дистанция и др.) и вербальных (оценочные суждения, грамотное описание своих способностей и др.) способов установления власти). У Белбина и Уманского, данную функцию выполняет лидер-организатор; у Минцберга данная функция распределена по большинству выделенных им ролей.
3. **Контроль (поощрение и наказание).** Лидер должен поощрять тех, кто продвигает группу на пути к достижению цели, и наказывать тех, кто этому мешает. Лидер должен: уметь оценить и подкрепить правильное поведение; обладать определенными ресурсами для осуществления контроля; обладать возможностью и властью для осуществления наказания (иначе он просто потеряет контроль над ситуацией); уметь грамотно выказать свое удовлетворение или недовольство результатами последователя; уметь направить группу на поощрение индивида или наоборот на его гонение. Способы поощрения последователей должны соответствовать их потребностям и вкладу в общее дело. При осуществлении наказания, должны также соблюдаться принципы справедливости. У Белбина эту функцию выполняет контроллер.
4. **Планирование.** Лидер должен уметь ставить правильные цели и намечать пути их достижения. Специфика лидерского планирования состоит в учете потребностей последователей: если мы не говорим о формальных структурах, то тогда не соответствующая потребностям последователей, цель просто не будет принята. Для осуществления функции планирования разработано множество методик в менеджменте. Сюда же можно также отнести навыки тайм-менеджмента и навыки постановки целей перед последователями (в т. ч. навыки делегирования). Как ни странно, роли, подразумевающие планирование, выделяются редко.
5. **Влияние.** Лидер должен уметь производить изменения как во внутреннем мире последователей, так и в их поведении. Для этого ему необходимо обладать навыками вербального (изменение убеждений, речевые манипуляции, рациональное убеждение и др.) и невербального (жесты внушения и власти, личный пример и др.) воздействия. Данная функция,

также ушла из внимания при рассмотрении различными авторами лидерских ролей, но, как правило, подразумевается в ролях, направленных на вдохновение и эмоциональное воздействие.

6. **Развитие.** Лидер не только ставит цели и помогает достигать их, он, в процессе достижения, развивает своих последователей. Люди стремятся к тем, кто выше их и у кого они могут чему-то научиться. Для осуществления функции лидеру могут понадобиться: аналитическое мышление (прежде чем объяснять, как происходит какое-либо действие, надо разложить его по полочкам); базовые навыки педагога и коуча. В целом, лидер должен обладать обширными знаниями и жизненным опытом, чтобы люди были готовы у него учиться. У Белбина эту функцию может исполнять объективный критик; у Уманского лидер-эрудит, лидер-эталон, лидер-мастер.
7. **Управление групповой динамикой.** Лидер инициирует процесс группового взаимодействия, определяет его направление и завершает, когда это необходимо. Лидер управляет эмоциональным состоянием группы (**управление эмоциональным состоянием группы** можно выделить как отдельную подфункцию), он может усиливать взаимодействие между членами группы, а также провоцировать их к открытому выражению скрытых конфликтов, чтобы снять внутригрупповую агрессию и быстро пройти стадию кризиса. Для осуществления этой функции лидеру необходимо обладать: инициативностью; навыками калибровки (чтобы определять, когда происходит спад в групповой деятельности, и каков эмоциональный климат в группе на данный момент); навыком ведения переговоров и разрешения конфликтов. У Белбина исполнение такой функции может включаться в роль «душа компании»; у Уманского это лидер-инициатор, однако, обе эти роли предполагают лишь отдельный аспект исполнения, выделенной нами функции.
8. **Исполнение.** Лидер и сам является частью групповой деятельности. Если в рамках организационного или политического лидерства можно обойтись без личного участия в ней (в первом случае деятельность группы будет подчиняться официальной власти, во втором, как правило, включение лидера в деятельность либо невозможно (в виду обширности и долгосрочности целей), либо ограничивается отдельными попытками показать «близость к народу»), то в неформальном лидерстве не участвующий в деятельности лидер, скорее всего не будет вообще восприниматься, как таковой, либо, наоборот, будет восприниматься, как тиран. Однако лидер может не участвовать непосредственно в групповой деятельности, при условии, что он осуществляет любую другую деятельность, направленную на решение групповых задач (занимается планированием, обдумывает идеи). При этом необходимо, чтобы группа осознавала важность данной деятельности лидера. Исполняя эту функцию лидер, также показывает личный пример, поэтому он должен обладать высоким уровнем умений, знаний и навыков для исполняемой деятельности. У Белбина данная функция выражается в роли

реализатора; у Уманского в роли лидера-эталона, лидера-мастера, лидера-исполнителя.

9. **Представление группы.** Функция предполагает, что лидер является олицетворением групповых ценностей, идеалов и убеждений. Это позволяет лидеру занимать свою лидерскую позицию и соответствовать представлениям последователей. Лидер также является представителем группы во внешней среде, он ведет переговоры от лица группы и является ответственным за ее решения. Для правильного определения ценностей, убеждений и групповых норм лидеру необходимо: обладать навыком калибровки и хорошим вниманием; уметь отмечать, что важно для последователей, а что нет; уметь представить себя правильным образом, а, следовательно, подстроиться под групповые ценности убеждения и нормы. В идеале лидер должен стать лучшим представителем группы и прямым олицетворением ее идеала (хотя часто лидерство может осуществляться за счет других качеств). Также лидеру могут понадобиться навыки ведения переговоров и создания имиджа для правильного представления группы во внешней среде.

Лидер может делегировать данные функции отдельным членам группы (отсюда в частности и появляются отдельные лидерские роли), однако для сохранения позиции лидера, ему следует оставлять за собой право на принятие решений и постановки конечных целей.

Выделение функций является важной темой не только потому, что помогают определить, что же все-таки должен делать лидер, но и потому, что исполнение данных функций и делает лидера лидером. Через функции лидера, мы можем понять, как и по каким направлениям можно развивать лидеров, как в профессиональной среде, так и в повседневной жизни.

Вопросы для проверки усвоенного материала

1. В чем заключается основа работы в команде?
2. Назовите роли лидера в построении команды.
3. Какими качествами должен обладать лидер?
4. Что такое Teambuilding?
5. Назовите виды построения команды.