

CZU: 005.322:331.1

ПОЗИТИВНОЕ КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Masadeh ADEEB

Академия экономических наук Молдовы

LEADERSHIPUL POZITIV AL ECHIPEI CA FACTOR AL TRANSFORMĂRILOR ORGANIZAȚIONALE EFECTIVE

Având la bază cercetările unor autori bine cunoscuți în domeniul leadershipului și managementului, în acest articol sunt analizate problemele actuale ale leadershipului și ale activității în echipă. Sunt analizate convingerile mentale sau culturale pozitive (hărți, strategii) care permit managerilor și angajaților să aleagă strategii de schimbare organizațională cu efect sinergic. Pe baza cercetărilor efectuate de autor în cadrul unor întreprinderi autohtone se concluzionează că tranziția de la convingerile mentale standard (obișnuite) la cele pozitive permite managerilor și angajaților să se implice cât mai mult în procesul de schimbare prin leadershipul echipei.

Cuvinte-cheie: *leadership, leadershipul echipei, strategii mentale pozitive, echipă, coaching, schimbare, efect sinergic, transformare.*

POSITIVE GENERALIZED TEAM LEADERSHIP AS A FACTOR OF EFFECTIVE ORGANIZED CHANGES

It's Based on famous research in the domain of leadership and management this article analyses topical issues of leadership and activities conducted in a team. The positive mental or cultural ideas which allow supervisors and cooperators to choose strategies of organized changes with synergistic effect are analyzed (maps, strategies). On the basis of the research, which was made by the author of the recent article, within the local enterprises, it is concluded that the change from the standard mental ideas to positive ones allow supervisors and leaders to involve to the maximum in the process of changes, by means of team leadership.

Keywords: *leadership, team leadership, positive mental strategies, team, coaching, modifications, synergistic effect, changes.*

Введение

В процессе постоянно происходящих в бизнес-организациях преобразований посредством внедрения различных технических, технологических, продуктовых, информационных и маркетинговых инноваций, возрастает значение организационных преобразований. Последние органично связаны с ценностями организации, мотивацией, организационным поведением, сплоченностью и вовлеченностью персонала в преобразующий процесс.

На наш взгляд, наиболее актуальным и конструктивным фактором приведения в действие названных выше ключевых составляющих «мягкого менеджмента» выступает лидерство. Это объясняется тем, что лидерство как влияние на людей способствует изменению их поведения в компании в соответствии с общей целью и на основе совместных ценностей, и по своей природе оно является непринудительным воздействием.

В этой связи подчеркнем, что лидерство проявляется как командное. Лидер и его команда характеризуются сплоченностью, единством, ориентированностью на общую командную цель и стратегию. Это, в свою очередь, делает актуальной соответствующую перестройку системы и структуры организации, что проявляется как «жесткий менеджмент».

Важно, на наш взгляд, понимать, что организационные преобразования охватывают как «мягкие», так и «жесткие» составляющие управленческого процесса, основывающегося на инновациях и нововведениях. Тем не менее, являясь по сути непринудительным воздействием, командное лидерство приобретает позитивную направленность, выступая абсолютной мотивацией для лидера и членов команды.

Исследование направлено на выявление возможностей перехода бизнес-организации к позитивному лидерству как к фактору эффективных организационных преобразований. В этой связи предполагается решение задач, связанных с анализом современных концепций командного лидерства и с определением стратегий его осуществления.

Концептуальные аспекты и методология исследования

К взаимосвязи рассматриваемых нами явлений или процессов командного лидерства и результативности организационных преобразований, характеризующихся синергетическим эффектом, обращаются известные ученые: Петреску Ион, 2017; Камерон К., 2001; Дафт Р. 2013. Основываясь на их трудах и на работах других исследователей (см. библиографию), отметим дискуссионный характер рассматриваемых вопросов. Для глубокого понимания взаимосвязи анализируемых явлений выделим концепцию аутентичности.

Под аутентичностью, ссылаясь на исследования Куинн Р., 2017, будем понимать такие личностные качества человека, как естественность, гармоничность, надежность, открытость, нравственность. В целом их можно свести к проявлению лидером – сотрудником компании, искреннего отношения к другим людям. Уточним, что искренность имеет место тогда, когда человек говорит о чем-либо (о ком-либо) именно так, чтобы выразить то, что он на самом деле думает и чувствует по отношению к окружающим.

Аутентичность лидера, определяющая позитивное командное лидерство, основывается на его позитивном убеждении относительно инициируемых им преобразований в компании (или позитивной ментальной карты). Позитивная ментальность лидера помогает сотрудникам стать его последователями, разделить его ценности и видение перемен, инноваций, носителем которых изначально является сам лидер. Подчеркнем, что согласованность убеждений лидера и сотрудников относительно предстоящих нововведений воплощаются в командном позитивном лидерстве «Мы все – одна команда», а также в позитивной корпоративной культуре и позитивной организации.

В рамках позитивной организации известный в мире ученый Роберт Куинн всесторонне анализирует составляющие стандартной (обычной) ментальной карты и позитивной.

Таблица 1**Сравнительные характеристики ментальных карт: стандартной (обычной) и позитивной [Куинн Р., 2017, с.53]**

Характеристики	Стандартная (обычная) ментальная карта	Позитивная ментальная карта
Организация	Пирамида, иерархия, уровни	Сеть взаимоотношений, сообщества, команды
Лидерство	Лидерство – статус, позиция, должность, дающая власть управлять другими	Лидерство – влияние, не зависящее от статуса
Стиль лидерства	Два вектора или две сосредоточенности: либо на задаче, либо на личности	Сосредоточенность как на задаче, так и на личности
Мотивация	Обусловливается правилом, поощрением и наказанием	Обусловливается воодушевлением, удовлетворенностью от выполняемой работы
Статус	Работники получают привилегии в соответствии с их статусом	Привилегии рассматриваются в единстве с совместной осмысленной деятельностью
Информация	Поступает только к тем, кому она необходима	Распространяется свободно, всемерно расширяя возможности и способности
Изменения, инновации, преобразования	Планируются высшим руководством и передаются вниз в виде предписаний	Встречаются и реализуются в любой части (звене, уровне) системы менеджмента

Сравним далее представленное в этой концепции поведение лидеров и сотрудников с различным типом ментальности. Так, лидер или сотрудник со стандартным (обычным) менталитетом стремится реализовать в большей степени личные интересы; он испытывает чувство страха перед нововведениями; ему свойственна подозрительность, боязнь изменений. Он охотно поддерживает статус-кво, не видит и не стремится воспользоваться открывающимися возможностями, недорабатывает, не по-

вышает планку возможных достижений, не поддерживает обратную связь. В отличие от представленного выше описания, характеристика поведения аутентичного работника, с позитивной ментальной картой, будет привлекательной и конструктивной для работы в команде, и особенно в условиях организационных преобразований. Это объясняется его стремлением к общему благу компании, её достижениям. Позитивно настроенный лидер и сотрудники, в соответствии с позитивным ментальным представлением, строят взаимоотношения на основе взаимного доверия, ориентированы на достижения и рост. Они видят, привлекают и используют новые возможности, обладают чувством риска, превышают ожидания в части своего вклада в общий результат, заботятся о высоком уровне коммуникаций.

По нашему мнению, названные качества, отвечающие позитивному мышлению, способствуют реализации потенциала любой компании в условиях преобразований. В этой связи подчеркнем значение концепции Хэнна Д. [2002, стр. 35], определяющей взаимосвязь названных факторов и рассматривающей их в контексте этапов развития организации по аналогии с природной последовательностью, или этапами жизненных циклов (рис.1).



Рис.1.

Жизненный цикл организации: от экологического порядка до исчезновения
[Хэнна Д., 2002, стр.35].

Основываясь на знании данной концепции, можно заключить что конструктивными как с теоретической, так и с практической точки зрения для организаций, осуществляющих преобразования, на наш взгляд, представляются исследования проблем, возникающих в процессе преобразований, и их решение посредством развития самообучающихся организаций.

Известный в мире ученый П. Сенге [2017, стр.26] выделяет десять проблем, свойственных начальному этапу предпринимаемых в организации изменений, связанных с необходимостью обретения позитивного менталитета, что становится возможным благодаря реализации самообучаемого эффекта. Он проявляется в способности членов команды приобретать навыки эффективного взаимодействия, проявляя открытое позитивное мышление и отношение.

Перечислим возможные проблемы, возникающие в процессе организационных преобразований. К ним относятся следующие [П. Сенге, стр.27-28]:

- нехватка времени. Целесообразно, чтобы сотрудники, предпринимающие попытку изменить что-либо в организации, планировали время для совместных обсуждений, размышлений и действий;
- неадекватность подготовки и недостаточная поддержка участников преобразующего процесса. Необходима мобилизация внутренних ресурсов;

- низкая значимость перемен. Следует доказать и показать сотрудникам, участвующим в организационных преобразованиях, что изменения необходимы и они отвечают главным задачам бизнеса;
- непоследовательность этапов работы и отсутствие ответственности руководства. Необходимо устранить несоответствие слова и дела;
- страхи, переживания сотрудников перед предстоящими переменами. Целесообразно усиление искренности и открытости членов инициативной группы и повышение уровня позитивного взаимного доверия;
- негативная оценка достигнутых результатов. Требуется устранение расхождений между традиционными для организации методами измерения успеха и реальными достижениями;
- изолированность. Следует исключить непонимание и отчуждение между инициаторами нововведений и организацией в целом;
- конфликт между инициативной группой, стремящейся к больше независимости, и менеджерами, опасющимися возможного хаоса ввиду повышения самостоятельности сотрудников. Необходимо изменение структуры власти;
- неспособность передавать новые знания и новый опыт. Требуется развитие взаимно обучающего позитивного процесса;
- уязвимость стратегий и планов. Целесообразно уточнить смысл и значение проводимых преобразований.

Для приобретения новых поведенческих навыков и умений, соответствующих позитивному менталитету, важной и актуальной представляется *концепция коучинга*.

В последние два десятилетия коучинг активно развивается как управленческая философия и методология, позволяющая налаживать эффективное сотрудничество руководства с сотрудниками. В настоящее время появилось множество замечательных работ по коучингу и, в общем, сформировалось практически общее мнение относительно его важности, принципов, перспектив. Вместе с тем, отметим, что существующие концепции различных авторов благодаря их уникальности способствуют пониманию коучинга как сложного целостного явления. Приведем следующее из них. Бизнес-коучинг, по мнению известного ученого в этой области С. Шекшня [2016, стр.143], «это партнерство между коучем и коучи, целью которого является повышение результативности последнего за счет достижения позитивных изменений в его поведении на рабочем месте и в мотивации». Эти изменения могут касаться уровня развития какого-то конкретного навыка, а также и изменения бизнес-парадигмы. Эффективный коучинг дает возможность достичь значимых целей (результатов) за счет приобретения новых поведенческих навыков и умений, соответствующих позитивному менталитету, и их реализации в команде. Исследования коучинга показывают, что традиционные методы обучения (семинары и тренинги) остаются эффективными в развитии общих и специальных знаний, специальных навыков, однако они не могут обеспечить такой же результативности в отношении поведенческих навыков и устойчивой мотивации. Развитие последних требует более тесных человеческих контактов, обратной связи, обсуждений вопросов, касающихся конкретных проблем, решаемых руководителями сотрудников в рамках занимаемой должности (рабочего места). Здесь речь может идти о коучинге сотрудников, а также руководителя, выступающем в качестве коуча, о руководителе (лидере), являющемся объектом коучинга со стороны коуча-специалиста, а также о личном, профессиональном и командном коучинге.

Хорошие результаты, которых можно добиться с помощью коучинга, обуславливают его широкое применение в бизнес-организациях. Но, на наш взгляд, его нельзя рассматривать как панацею от всех проблем. Также недальновидно подходить к нему как к отдельному «технократизированному» инструменту менеджмента. В литературе сложилось почти единое мнение на предмет коучинга. Подчеркнем, что оно сводится к тому, *что коучинг предполагает осуществление взаимодействия руководителей и сотрудников при решении деловых задач, связанных с организационными преобразованиями в рамках доминирующего неформального общения, основанных на принципах наставничества, консультирования, обучения, менторства*. Формами его применения в большей степени становятся беседа, неформальное диалоговое исследование вопросов и альтернатив их решения. В этой связи отметим, что многие специалисты справедливо поддерживают в коучинговом процессе значение «обучающего» компонента, а следовательно речь идет о взаимном обогащении знаниями руководителей и сотрудников на предмет наилучшего осуществления совместной работы за счет приобретаемых ими совместных

знаний и навыков, обуславливающих позитивное эффективное сотрудничество и сплоченность всех участников для достижения максимального результата.

Методы исследования и возможные результаты

Практические исследования по теме настоящей публикации были проведены на ряде предприятий, функционирующих в различных отраслях бизнеса в Республике Молдова.

Ими явились следующие: Floarea-Carpet, SA; Viorica Cosmetic SA; Cartnord, SRL; Interior Pro, SRL; Birovits SRL; Goodyer. Com; Lingotex, SRL; Sigmatur-Com, SRL; Autocurat SRL. Исследования проводились посредством опроса (анкетирования и устного интервью). Использовались также методы системного, сравнительного анализа и линейного распределения. Общая выборка опрошенных (респондентов) составила 153 человека. Среди них – менеджеры и сотрудники высшего, среднего и нижнего звеньев управления, составившие не менее 10% из общего числа занятых на каждом из перечисленных выше уровней менеджмента. Исследования показали, что большинство респондентов (64,45%-67,70%) высказались позитивно относительно использования командного коучинга в организациях. Примерно такое же число опрошенных считают, что необходимы коучинговые программы по развитию личных и командных качеств с целью построения эффективных взаимодействий по принципу «выигрыш-выигрыш».

Меньшее число респондентов (39,10%-41,0%) считают, что им необходим профессиональный коучинг. Более половины опрошенных убеждены, что для повышения их профессионализма в большей мере им подходят специализированные семинары и тренинги.

Ответы респондентов, подтверждающих высокую востребованность коучинг-метода для развития позитивного командного лидерства, приводятся на схеме (рис.2).

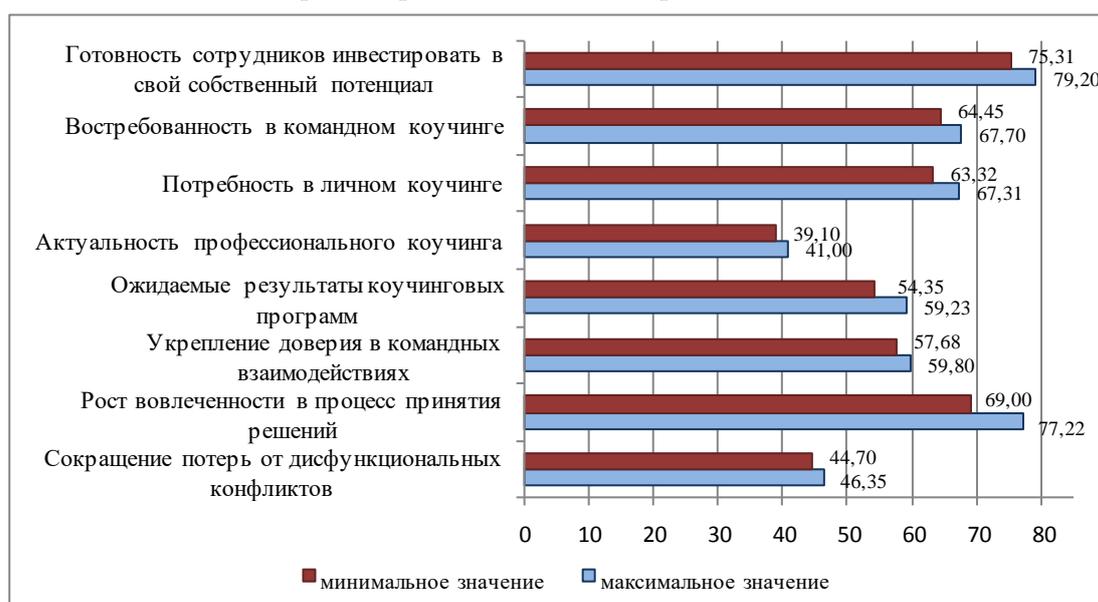


Рис.2. Востребованность коучинга и ожидаемые результаты (в % к общему числу респондентов).

Выводы и результаты исследования

Основываясь на изучении литературы и проведенных исследованиях на ряде предприятий, функционирующих в Республике Молдова, можно сформулировать следующие выводы и рекомендации.

- Процесс успешных организационных преобразований в любой организации основывается на преобразованиях личностных качеств лидера и его последователей на условиях взаимной аутентичности.

- Переход к убеждениям, основывающимся на аутентичности, означает обращение к позитивному менталитету лидера и членов его команды, связанному с открытостью к обучению и взаимообучению в команде, стремлением к совершенствованию и творческому подходу, проявлением искреннего отношения к окружающим, соблюдением надежности и обязательности во взаимоотношениях в команде.

- Позитивная ментальность позволяет выявлять сильные и лучшие стороны личности. Проявление их лидером и его последователями позволяет видеть и лучшим образом реализовывать возможности, заложенные в инновациях, и преодолевать возможные угрозы в процессе организационных преобразований. В большой степени это связано с тем, что позитивные командные взаимодействия (позитивное командное лидерство) выступают своеобразным условием, позволяющим преодолевать страх, нервное напряжение, стресс, чувство опасности перед нововведениями. Последние объективно обусловлены присущими организационным преобразованиям неопределенностью, непредсказуемостью и рискованностью инновационных процессов.

Опыт преуспевающих компаний, по оценке специалистов (см. библиографию), убеждает, что создание позитивного командного лидерства возможно на основе позитивных убеждений, позитивного менталитета сотрудников (позитивных ментальных карт) [Р. Куинн].

- В организациях, построенных на принципах позитивного лидерства, возможен или появляется шанс достичь успеха и высокой результативности для общего блага и преодолеть это (концепция «лидерство на все времена» Д. Хэнна). Это во многом объясняется тем, что в процессе нововведений на основе позитивных убеждений происходит взаимное обогащение участников совместного командного процесса знаниями о личных, деловых, профессиональных качествах, а также навыках и компетенциях взаимодействия и возможностях совместной деятельности. Другими словами, работники учатся позитивно взаимодействовать. Подчеркнем, что такое взаимное обучение, предполагающее обмен опытом и знаниями о достижениях, компетенциях результативности, потенциале лидера и коллег, составляет суть обучающейся организации. В её построении, как считают специалисты, описывающие опыт преуспевающих компаний в мире, заключается реальный шанс достичь благополучия и конкурентоспособности.

- В контексте перехода к позитивному командному лидерству на основе позитивного менталитета и реализации эффекта обучающейся организации (по сути синергетического) известным ученым П. Сенге были обоснованы подходы к решению проблем, возникающих на начальном этапе инновационных преобразований в организации. Их понимание и разрешение, на наш взгляд, является конструктивным подходом для проведения успешных организационных преобразований в любой компании, в том числе и в исследуемых нами.

При этом, можно также признать, что позитивное командное лидерство – это не просто механизм (инструмент) достижения максимального результата любыми путями по принципу макиавеллизма – «цель оправдывает средства». Это феномен этического и социально ответственного происхождения, позволяющий достичь максимального блага, включая все заинтересованные стороны, на основе принципа справедливости, касающегося клиентов, поставщиков, сотрудников, акционеров общества.

- Позитивное лидерство объективно обусловлено и особенно становится необходимым в ситуациях, когда организация преобразует свою деятельность на основе нововведений в условиях жестких ограничений по ресурсам, времени, информации, при усиливающейся конкуренции в быстроизменяющейся среде. В этой связи подчеркнем, что важной и своевременной выступает задача создания в организации условий, в которых каждый участник преобразующего процесса будет обучаться взаимно действовать с другими, узнавая и понимая как свои сильные (лучшие) личностные, профессиональные и деловые качества, так и других членов команды. Назревшая в настоящее время потребность создания таким образом нового более высокого и гармоничного качества взаимодействия лидера и его последователей (создание позитивного командного лидерства) предполагает, на наш взгляд, необходимость обратиться на исследуемых предприятиях к наставничеству и коучингу.

- Рекомендуем для исследуемых нами предприятий, использование коучингового метода, считаем, что данный метод позволит развивать личностный профессиональный и деловой потенциал сотрудников, что позволит эффективно взаимодействовать в процессе преобразований. Более того, при таком подходе сотрудники в процессе настоящего исследования выразили готовность активнее инвестировать в свой человеческий потенциал (75,31%-79,20% от общей выборки опрошенных). Ожидаемыми результатами разработки коучинговых программ на этих предприятиях для 54,35%-59,23% респондентов от общего числа считаются следующие: более высокий уровень своей вовлеченности в процесс принятия решений в компании (подразделениях) – 69,0%-71,22%; снижение текучести персонала, уменьшение и исключение потерь от дисфункциональных конфликтов – 44,70%-46,35%.

Достижения представленных выше составляющих возможного эффекта обуславливаются, на наш взгляд, возрастающим доверием между лидером и его командой вследствие осуществления профессионального, личного и командного коучинга. Данную версию результативности коучинга посредством анкетирования высказали более половины (57,68%-59,80%) опрошенных сотрудников. Таким образом, исследования показали, что большая часть (77,0%-79,0%) респондентов считают коучинг позитивным и актуальным методом развития своих лучших личных и командных навыков взаимодействия.

- Коучинг как метод современного руководителя-лидера, для которого важной профессиональной задачей является развитие командного лидерства и позитивного взаимодействия, помогает лидеру реализовывать командный стиль руководства. К этому положительно отнеслись около 64,45%-67,70% менеджеров.

Коучинговое взаимодействие лидера, менеджеров и сотрудников в различных формах способствует усвоению позитивного мышления. Подчеркнем, что формы коучингового взаимодействия могут быть различными, но концептуально руководитель-лидер должен быть коучем (личным примером) для своих сотрудников и коллег.

Такое понимание лидерами и сотрудниками значения коучинг-метода соответствует принципами высокоэффективных команд.

- Проводимые нами исследования показали, что показатели, характеризующие вовлеченность, результативность работы сотрудников, их обучение коучинговым коммуникациям, инвестирование в человеческий капитал, развитие навыков командного взаимодействия на основе аутентичности необходимо включать в зону ответственности департаментов (подразделений, специалистов) менеджмента человеческих ресурсов. Эти показатели следует анализировать на высшем уровне руководства, включать их в стратегический бизнес-план в качестве составляющих корпоративных стратегий.

При таком подходе коучинговые командные коммуникации позволят развивать на исследуемых предприятиях межфункциональный процесс и создавать гибкие межфункциональные команды для осуществления организационных преобразований на основе инноваций.

Литература:

1. PETRESCU, I. *Liderul între granițele științei și artei*. București: Expert, 2010. 829 p. ISBN 978-973-618-219-8
2. КАМЕРОН, К., КУИНН, Р. *Диагностика и изменение организационной культуры*. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 320 с. ISBN 5-318-00283-8
3. ДАФТ, Р. *Менеджмент*. СПб.: Питер, 2013.
4. КУИНН, Р. *Позитивная организация: Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма*. / Пер. с англ. Москва: «Олимп – Бизнес», 2017. 208 с. ISBN 978-5-9693-0362-1
5. ХЭННА, Д. *Лидерство на все времена*. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 308 с.
6. СЕНГЕ, П. и др. *Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организацией*. / Пер. с англ. Москва: «Олимп – Бизнес», 2017. 624 с.
7. ШЕКШНЯ, С. *Как эффективно управлять свободными людьми*. 4-е изд. Москва: Альпина. Аблишер, 2016. 207 с. ISBN 978-5-9614-5759-9

Date despre autor:

Masadeh ADEEB, doctorand, Școala doctorală a ASEM.

E-mail: masadeh.adeeb@yahoo.com

Prezentat la 23.10.2018