

УДК 316.46

DOI: 10.53315/2949-1177-2023-2-4-54-63

Болдырева С. Б., кандидат экономических наук, доцент,
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова»
г. Элиста, Российская Федерация

E-mail: boldyreva_sb@mail.ru

Натырова Б. А., кандидат экономических наук, доцент,
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова»
г. Элиста, Российская Федерация

E-mail: baira.05@mail.ru

Арзуова Ш. А., кандидат экономических наук, доцент,
Нукусский филиал Ташкентского университета информационных
технологий им. Мухаммада аль-Хоразмий,

г. Нукус, Республика Узбекистан

E-mail: arzush2016@yandex.ru

ЛИДЕРСТВО КАК ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Аннотация. В статье представлены характеристики современного лидера и критерии командообразования, проанализированы достижения эффективности командной работы во главе с лидером, даны характеристики его ключевых компетенций. Несмотря на цифровизацию общества, повсеместное внедрение искусственного интеллекта, человеческий ресурс в современном обществе является одним из главных конкурентных преимуществ в любой компании, любого региона и страны в целом. В сложившихся условиях ключевой задачей для лидера становится формирование сильной команды единомышленников, которая будет двигаться в одном направлении и помогать компании масштабироваться.

Ключевые слова: лидер, лидерство, команда, командообразование.

UDC 316.46

DOI: 10.53315/2949-1177-2023-2-4-54-63

***Boldyreva S. B.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov
Elista, Russian Federation*

E-mail: boldyreva_sb@mail.ru

***Natyrova B. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov
Elista, Russian Federation*

E-mail: baira.05@mail.ru

***Arzuova Sh. A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Telecommunications Engineering Nukus
branch Tashkent University of Information*

*Technology named after Muhammad al-Khorazmiy,
Nukus, Republic of Uzbekistan,*

E-mail: arzush2016@yandex.ru

LEADERSHIP AS A PRINCIPLE OF BUILDING TEAMWORK

Annotation. The article presents the characteristics of a modern leader and the criteria of team building, analyzes the achievements of effective teamwork led by the leader, based on his key competencies. Despite the digitalization of society, the widespread introduction of artificial intelligence, the human resource in modern society is one of the main competitive advantages in any company, region and country as a whole. In the current circumstances, the key task for a leader is to form a strong team of like-minded people who will move in the same direction and help the company scale.

Keywords: leader, leadership, team, team building.

ВВЕДЕНИЕ

В динамично развивающейся организации, активируемой совокупностью людей, лидерство и командная работа являются ее основой, в организационной среде любой компании одно не может существовать без другого. Команды формируются в организациях с конкретными целями, определяются имеющимися ресурсами и временными рамками. Это связано с тем, что и тактические, и стратегические цели организации достигаются в значительной степени благодаря командным усилиям. Лидерство и командная работа зависят от важнейших мягких навыков, которые необходимо применять на основе балансового подхода. Плохое руководство не может привести мотивированную команду к успеху точно так же, как сильное руководство не может надеяться на достижение успеха с некомпетентной и немотивированной командой.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Гипотеза данного научного исследования состоит в следующем. В современной организации следует учитывать сложные специфические требования, ведь от этого зависит успешное управление организацией, которое требует формирования знаний в области командообразования, развития качеств настоящего лидера, знаний стратегий и тактик поведения в конфликтных ситуациях, разработки и применения уникальных технологий и подходов, совмещающих профессиональные и организационно-управленческие аспекты.

Для проверки данной гипотезы были использованы методы анализа, обобщения, а также монографический, сравнительный.

Обсуждение. В последние годы исследования по лидерству посвящены феномену командной работы, когда эффективность и результативность достигается командой в целом, а не исключительно теми, кто представляет собой высший эшелон власти, или теми, кто занимает формальные руководящие должности.

Ученые, изучающие данную проблематику, осознали важность совместного лидерства, разработали его концепцию, определили, какое влияние оно оказывает на команды. Понятие совместного лидерства получило большое распространение в научной литературе, оно описывается как «динамичный, интерактивный процесс влияния между индивидами в группах, целью которого является взаимное достижение групповых или организационных целей» (Пирс, Конгер, 2003: 1). Как отмечал Акер (Акар, 2010), совместное лидерство представляет собой фундаментальный сдвиг во взаимном влиянии членов команды друг на друга, при этом коллектив разделяет лидерские роли, обязанности и функции. Недавние эмпирические исследования свидетельствуют о важной роли совместного лидерства в группах (Нильсен, Дэниэлс, 2012: 383). Более того, согласно некоторым исследованиям, совместное лидерство оказывает на эффективность команды большее влияние, чем конвекционное, вертикальное лидерство (Пирс, Симс, 2002: 175).

Эффективность команды рассматривается с точки зрения двух различных аспектов:

- выполнение командных задач (насколько хорошо группа соответствует или даже превосходит рабочим ожиданиям);
- жизнеспособность команды (способность удерживать своих членов и эффективно функционировать в течение долгого времени).

Этот подход согласуется с классической работой (Баррик, Стюарт, 1998: 379), в которой выделено, что комплексная оценка эффективности команды должна охватывать как текущую эффективность команды (т.е. текущее выполнение задач), так и будущую эффективность команды (т.е. способность продолжать совместную работу). Таким образом,

данное исследование рассматривает эффективность команды в широком свете и изучает взаимосвязь между общим лидерством и эффективностью команды.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В сегодняшней, быстро меняющейся бизнес-среде организациям нужны сильные лидеры, обладающие стратегическим видением, креативностью в целях эффективного руководства командами.

Современный лидер должен обладать следующими чертами (рис.1).

Инициативность – одно из ключевых качеств лидера, требующее реализации чего-то нового, способности генерировать идеи, быть на один шаг быстрее, чем остальные, уметь мыслить «здесь и сейчас». Лидер не может думать, что можно сделать «здесь и сейчас, может быть, только завтра».

Знание бизнеса опирается в первую очередь на два типа навыков:

- soft skills – гибкие навыки, помогающие коммуницировать, общаться, встраивать себя в команду и команду в себя;

- hard skills – жесткие навыки, или профессиональные, связанные главным образом с технологией производства, помогающие выстраивать команду изнутри с опорой на профессиональные знания.

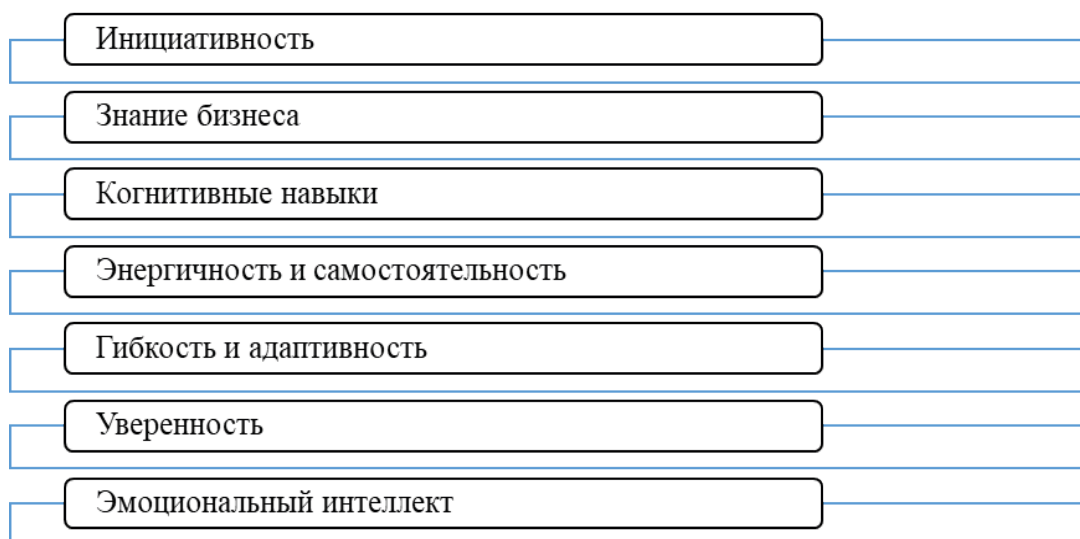


Рис. 1. Характеристики современного лидера.

Знание бизнеса – это знание собственного бизнеса, конкуренции, конъюнктуры рынка.

Когнитивные навыки – это способности мозга усваивать, обрабатывать информацию, реагировать на окружающий мир, это навыки, связанные с интеллектом.

Энергичность и самостоятельность – характеристики, очень близкие к инициативности, это энергия, направляемая на команду, позволяющая лидеру принимать решения в нужный момент, нести за них ответственность.

Гибкость и адаптивность – умение приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Лидер должен быть открытым для новых идей, готовым решать проблемы и быстро принимать решения, уметь подстроиться к новым условиям и оперативно менять свою стратегию. Гибкость помогает лидеру эффективно реагировать на изменения в окружающей среде. Адаптивность помогает быть готовым к неожиданностям и успешно справляться с ними.

Уверенность – одна из главных черт того, кто руководит, ведёт за собой, двигает дело. Она представляет собой комплекс качеств, благодаря которым лидер точно понимает, что он делает и, соответственно, команда осознает, что делает лидер. Уверенность лидера обеспечивается его стратегическим мышлением, формирует в нем требовательность к себе, к получаемым результатам, к команде.

Эмоциональный интеллект – это те качества, навыки, без которых современный лидер не может существовать. Это способность распознавать собственные эмоции и чувства другого человека, своей команды, умение управлять ими.

Портрет современного лидера основывается на 6 ключевых компетенциях:

Видение;

Умение видеть возможности и не заикливаться на проблемах и препятствиях;

Критическое мышление;

Умение и готовность вдохновлять;

Гибкость и адаптивность;

Эмоциональный интеллект.

Видение – основная компетенция, представляющая собой способность видеть в начале пути образ конечного результата. Понимать, в каком виде следует ожидать результат деятельности, в чем будет состоять его польза для людей, в чем состоит основная идея. Это позволяет последовательно идти к результату и достигать его, видеть путь своего будущего, выстраивать его от точки А к точке Б, несмотря на ошибки, разочарования.

Умение видеть возможности – это черта, которая характеризуется отсутствием ограничивающих убеждений. Умение видеть возможности – это убеждение в собственной победе. Если лидер обладает высоким интеллектом, имеет хорошее образование, крепким внутренним стержнем, то он всегда приведет команду к достойному результату. Именно лидер влияет на настроение команды, помогает людям поверить в общее дело, он задает тон и выбирает путь.

Критическое мышление. Мышление – это процесс познания, который характеризуется обобщенной способностью брать информацию из окружающего мира, перерабатывать и фильтровать ее, определяя истину. Мышление помогает выстраивать систему умозаключений, получать новые знания. Мышление включает в себя несколько видов операций, определяющих то, как человек мыслит (рис. 2).

Сравнение

- сопоставление вещей, явлений и их свойств, выделение сходств и различий

Анализ

- мысленное расчленение предмета или явления на составные элементы

Синтез

- процесс, обратный анализу, который восстанавливает целое, находя существенные связи и отношения

Абстракция

- выделение одной отличительной стороны свойства, предмета или явления

Обобщение (генерализация)

- отбрасывание единичных признаков при сохранении общих, с раскрытием существенных связей

Рис. 2. Виды операций мыслительного процесса.

Критическое мышление должно состоять из трех стадий (рис. 3).



Рис. 3. Этапы критического мышления.

Умение и готовность вдохновлять как четвертая компетенция, которой должен обладать лидер, представляет собой способность направлять и мотивировать других людей, вызывать у них эмоциональный отклик, стимулировать их к достижению своих целей, выстраивая коммуникативную сеть, совместную работу и формируя вдохновляющую обстановку. Умение вдохновлять позволяет влиять на окружающих, помогать им раскрыть свой потенциал и достичь успеха.

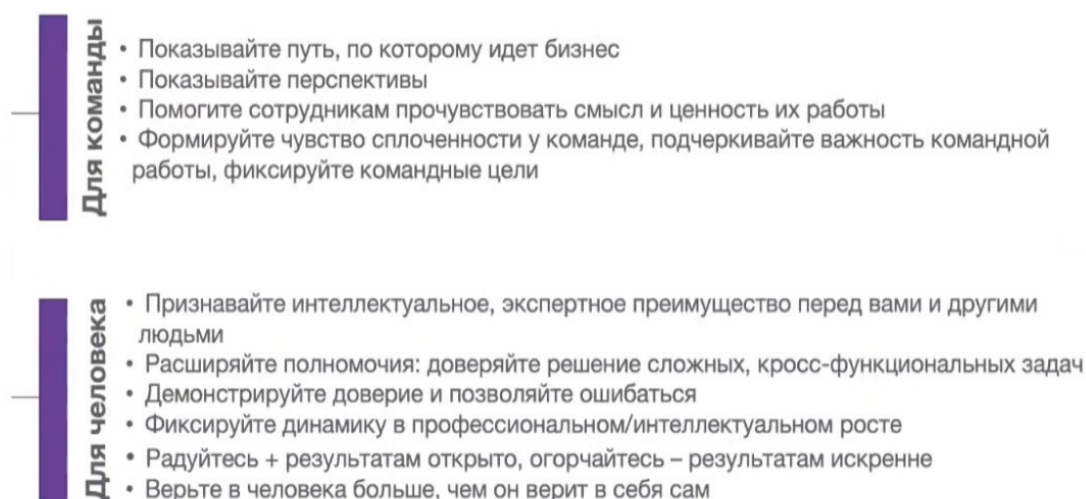


Рис. 4. Компетенция лидера «Умение и готовность вдохновлять».

Гибкость и адаптивность – это способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам, быстро реагировать на них, это возможность изменения собственного стиля поведения и/или его пересмотра для достижения поставленной цели.

Гибкость позволяет сохранять эффективность при любых задачах, даже если их множество, корректировать ситуацию. Лидеры с гибким мышлением умеют признавать свои ошибки, призывают команду к адаптации, своим примером показывают, как встречать любые изменения, как быть гибкими не на словах, а на деле.

Обладая гибкостью, лидер оперирует огромными возможностями в принятии решений, что выражается в мультивариативности, в способности находить ресурсы там, где их никто не видит. Лидеры с гибким мышлением открыты для новых идей. Здесь можно вспомнить практику стартапов, которые являются примером гибкости мышления лидеров.

Как известно, успех лидера зависит от способности грамотно выстраивать коммуникацию. В этом ему помогают навыки эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект (EQ) – это умение понимать эмоции других людей и приобщиваться к ним, распознавание невербальных и контекстуальных сигналов. Великие лидеры выходят за рамки простого выявления эмоций других людей. Они обладают мягкими навыками, которые позволяют команде справляться с сильными эмоциональными реакциями. Лидеры способны подталкивать людей к правильным результатам. EQ – важнейший навык для любого лидера, необходим для развития команды, особенно на этапе «штурма» (Кирова, Уксусова, 2023: 237).

В таблице 1 представлены характеристики эмоционального интеллекта, которые отражены в различных работах современных авторов.

Таблица 1

Методы управления эмоциональным интеллектом

Автор	Характеристики
Дэниел Гоулман	Д. Гоулман в своей книге «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ» приводит подробный анализ проявлений EQ, дает множество примеров, разбирает суть эмоционального интеллекта, его отличия от «обычного» интеллекта, объясняет, как научиться управлять эмоциями и использовать этот навык в сфере саморазвития и карьеры.
Ларри Сенн	Придуманная Сенном концепция «лифт настроения» метафорически объясняет, как человек движется между этажами разных чувств и эмоций. На нижних этажах – депрессия, на высоких – эйфория. В книге автор старается научить читателя управлять этими «поездками» и объяснить, какие именно кнопки стоит нажимать, чтобы останавливаться и подольше задерживаться на верхних этажах.
Сьюзен Дэвид	После 20 лет изучения эмоций автор разработала концепцию эмоциональной гибкости. В книге даются рекомендации, как научиться радоваться переменам и получать удовольствие от работы и жизни. Эту концепцию Harvard Business Review признал идеей года. Автор пишет, что гибкость мыслей и чувств позволяет оптимально реагировать на повседневные ситуации и приводит человека к благополучию и успеху.
Дэвид Карузо, Питер Сэловей	Авторы предложили концепцию развития и применения эмоционального интеллекта руководителя, объяснили, как его развивать и применять. Даются рекомендации для управленцев, желающих создавать эффективные команды и руководить ими. Авторы выделяют четыре элемента эмоциональных навыков руководителя. Они раскрывают секреты того, как развивать в себе каждый из этих элементов, научиться использовать их в комплексе для решения сложных задач.
Роджер Фишер, Даниэль Шапиро	Здесь авторы смещают фокус на разрешение конфликтных ситуаций с помощью грамотного использования эмоций, дают рекомендации, как превращать коммуникативные сложности в возможности для выгодного каждой стороне решения. Каждый из этих авторов рассмотрел методики, которые помогут узнать себя лучше, позволят лучше «читать» людей, понимать их эмоции, мотивацию, эти навыки дают возможности для управления процессами.

Помимо указанных характеристик, каждый лидер должен предпринимать действенные шаги, которые позволят лучше руководить командами, поощрять более тесную командную работу (Исаченко, 2017).

При открытом и честном общении встречаются определенные проблемы, преодоление которых позволяет команде достигать наилучших результатов (рис. 5).



Рис. 5. Действенные шаги лидера при управлении командой.

Согласно современным исследованиям по данной проблематике усилия большинства компаний по достижению открытого и честного общения со своими сотрудниками становятся напрасными, так как люди либо опасаются возможных негативных последствий, либо не верят, что решение проблем приведет к реальным изменениям.

Если компании необходимо, чтобы команда была более прозрачной, то следует создать культуру честного общения. Это означает настройку систем для получения нефилтрованной обратной связи. Затем необходимо выделение ресурсов для решения проблем сотрудников.

Для достижения совместных целей, которые должны быть четко определены, необходимо соблюдение двух условий:

- команда должна верить в цели, поэтому необходимо планировать их совместно;
- все участники должны быть согласны с тем, как выглядит успех (в самом начале лидеру необходимо подробно определить ключевые показатели эффективности). Когда перед командой ставятся конкретные цели, это должно основываться на реальных показателях и данных (Кирова, Уксусова, 2023: 237).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидер должен распределять соответствующие навыки и задачи, чтобы успешно создавать команды, достигать целей и избегать возможных ошибок. Однако достижение всего этого требует от лидера гибкости и способности находить творческие и эффективные решения. Неизбежность организационных изменений требует активного, перспективного

подхода. Это означает, что лидер должен быть готов разрабатывать новые и эффективные методы своевременной и полноценной коммуникации, формирования команды, ведения переговоров и разрешения конфликтов.

Быть успешным лидером – значит уметь эффективно взаимодействовать с членами команды для достижения успеха всей деятельности организации. Сильные коммуникативные навыки лидера помогают выстраивать и развивать отношения.

Таким образом, лидер найдет наилучшие пути мотивации, наставничества и расширения возможностей, чтобы зарядить энергией каждого члена команды.

Литература

Акар Ф. Анализ влияния восприятия разнообразия и совместного лидерства на эмоциональный конфликт: динамический подход // Int. J. Human Resources Management. № 21. 2010. 1733–1753. DOI: 10.1080/09585192.2010.500492

Баррик М.Р., Стюарт Г.Л., Нойберт М.Дж., Маунт М. Соотнесение способностей и личностных качеств членов с рабочими групповыми процессами и эффективностью команды // Appl. Psychol. 83, 1998. С. 377-391.

Исаченко И.И. Основы самоменеджмента. М.: НИЦ ИНФРА, 2017. 312 с.

Кирова Е.А., Уксусова И.Н. Лидерство и командная работа на транспорте в условиях цифровизации // Актуальные решения проблем водного транспорта. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Астрахань, 2023. С. 235-240.

Нильсен К., Дэниелс К. Предсказывает ли совместное и дифференцированное трансформационное лидерство условия труда и благополучие последователей? // Лидерш. Вопрос. 23, С. 383-397.

Пирс К.Л., Конгер Д.А. Совместное лидерство: переосмысление того, как и почему такое лидерство / Учебник под редакцией К.Л. Пирса и Д.А. Конгера. Калифорния: Sage Publications, 2003. С. 1-18.

Пирс К.Л., Симс Д.Х. Вертикальное и совместное лидерство как предикторы эффективности команд по управлению изменениями: исследование аверсивного, директивного, транзакционного, трансформационного и расширяющего возможности поведения лидеров. 2002. С. 172-197.

References

Akar F. Analiz vliyaniya vospriyatiya raznoobraziya i sovместnogo liderstva na emocional'nyj konflikt: dinamicheskij podhod [Analyzing the impact of diversity perception and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach] // Int. J. Human Resources Management. №21. 2010. 1733-1753. DOI: 10.1080/09585192.2010.500492.

Barrik M.R., Styuart, G.L., Nojbert, M. Dzh., i Maunt, M. Sootnesenie sposobnostej i lichnostnyh kachestv chlenov s rabochimi gruppovymi processami i effektivnost'yu komandy [Correlation of the abilities and personal qualities of the members with the working group processes and the effectiveness of the team] // Appl. Psychol. 83, 1998. S. 377-391. DOI: 10.1037/0021-9010.83.3.377.

Isachenko I.I. Osnovy samomenedzhmenta [The basics of self-management]. Uchebnik / I.I. Isachenko. M.: NIC INFRA, 2017. 312 s. [in Russian].

Kirova E.A., Uksusova I.N. Liderstvo i komandnaya rabota na transporte v usloviyah cifrovizacii [Leadership and teamwork in transport in the context of digitalization] // Aktual'nye resheniya problem vodnogo transporta. Sbornik materialov II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Astrahan', 2023. S. 235-240. [in Russian].

Nil'sen K., Deniels K. Predskazyvaet li sovместnoe i differencirovannoe transformacionnoe liderstvo usloviya truda i blagopoluchie posledovatelej? [Does collaborative and differentiated

transformational leadership predict the working conditions and well-being of followers] // *Lidersh. Vopros.* 23, 383-397. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.09.001.

Pirs K.L., Konger D A. *Sovmestnoe liderstvo: pereosmyslenie togo, kak i pochemu takoe liderstvo* [Collaborative Leadership: Rethinking how and Why such Leadership is] / Uchebnik pod redakciej K.L. Pirsy i D. A. Kongera. Kaliforniya: Sage Publications, 2003. S. 1-18. DOI: 10.4135/9781452229539.n1.

Pirs K.L., Sims D.H. *Vertikal'noe i sovmestnoe liderstvo kak prediktory effektivnosti komand po upravleniyu izmeneniyami: issledovanie aversivnogo, direktivnogo, tranzakcionnogo, transformacionnogo i rasshiryayushchego vozmozhnosti povedeniya liderov* [Vertical and collaborative leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: a study of the aversive, directive, transactional, transformational and empowering behavior of leaders]. 2002. S. 172-197. DOI: 10.1037/1089-2699.6.2.172.