

Е. Г. Муругова

Красноярск

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РОЛЕВЫЕ ПОЗИЦИИ В КОМАНДЕ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: команда; ролевые позиции; экстраверты; интроверты; типы личности; социальные роли; профессиональная квалификация; личностные характеристики; дублирование ролей; доминирующие роли; условия эффективности работы команд; психологические возможности

АННОТАЦИЯ. Рассматривается подбор участников команды — одна из сложнейших задач руководителя. Анализируются факторы, которые необходимо учитывать при формировании команды: профессиональная квалификация, личностные характеристики, способность работать в команде.

E. G. Murugova

Krasnoyarsk

TEAM MANAGEMENT: ROLE POSITIONS IN A TEAM

KEY WORDS: team; role positions; extraverts; introverts; types of personality; social roles; professional qualification; personal characteristics; doubling of roles; dominating roles; conditions of effective work of a team; psychological possibilities.

ABSTRACT. Selection of team members is discussed; this is one of the most difficult tasks of the leader. Factors that should be taken into account while forming a team are analysed, among them professional qualification, personal characteristics, ability to work in a team.

Команда сегодня является объектом пристального внимания педагогической общественности и достаточно популярным средством решения многих профессиональных проблем школьной организации. Командный менеджмент — мощный инструмент развития педагогического коллектива. Но из-за низкой наукоемкости школьного управления, слабой ориентации на научные подходы, неосвоенности уже существующих апробированных процедур и методов этот вид менеджмента недостаточно используется в практике руководителей. Возможно, потому, что является одним из сложнейших видов менеджмента и требует специальной подготовки.

Необходимо проявлять осторожность при использовании данного вида менеджмента, так как отсутствие компетентности в данной области, непрофессионализм при организации командной работы может разрушить организацию.

Методологическими условиями для освоения командного менеджмента является использование ресурсного и макрокультурного подходов в управлении персоналом и выстраивании управленческой деятельности. С этой точки зрения важны исследования Г. Хофстеде [4], которые показали, что система управления напрямую зависит от социокультурных условий того учреждения, в котором внедряется, К. М. Ушакова о развитии ресурсов малых групп [3].

Для того чтобы командная работа была успешной, в команду необходимо привлекать людей с высокой мотивацией и готовностью учиться, поскольку развитие команды — это еще и процесс обучения. Что каса-

ется личностных характеристик, существует мнение о том, что при общении с людьми не следует пользоваться шаблонами, «каталогами личностей», различными классификациями. И все-таки в повседневной жизни, по словам В. Крюгера [1], нам нужны такие шаблоны, чтобы можно было ориентироваться при подборе членов команды и использовать их необходимо для понимания тенденций осуществляемой деятельности.

Практика наблюдений за работой команд подтверждает правоту этого утверждения, так как часто руководитель в подборе командного состава действует интуитивно и не всегда обоснованно, что может повлечь за собой ряд серьезных просчетов. При формировании команды важно сбалансировать восприятие и интерпретацию и постараться достичь понимания личности и ее поведения. В научной литературе по командному менеджменту выделены следующие типы личностных признаков и моделей поведения.

ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ПРИЗНАКОВ И МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ:

- *экстраверты, ориентированные на людей*, «послы», умеющие быстро устанавливать контакты и представлять продукт;
- *экстраверты, ориентированные на дело*, «деятели», умеющие прогнозировать и планировать, не боящиеся риска конкуренции;
- *интроверты, ориентированные на людей*, «модераторы», способствующие развитию команды;

– *интроверты, ориентированные на дело*, «эксперты», обладающие большими знаниями и стремящиеся к инновационным решениям и результатам при работе над проблемой [1. С. 37].

Нельзя сказать, что какие-то типы важны, а какие-то нет. Наблюдения показывают, что все одинаково значимы для команды.

Есть ролевая позиция, о которой не упоминается в типологиях, так как она не является постоянной и необходимой, скорее нежелательной, но довольно часто существующей. Это — «серый кардинал», или *неформальный лидер*. Роль скорее скрытая, чем явная, но весьма влиятельная. Чаще проявляется в управленческих командах, чем в педагогических.

«Серый кардинал» — это опытный профессионал, пользующийся большим авторитетом в коллективе благодаря своим знаниям и опыту, способный возглавить команду, но в силу различных причин не желающий этого делать, или не имеющий возможности, или вообще не стремящийся к власти. Возможно, он понимает, насколько тяжела «шапка Мономаха» и сознательно избегает ответственности, но желает быть влиятельным. Может быть, он уже прошел испытание властью, а может быть, обладать властью — его тайное желание. Такие люди обычно становятся мудрыми советчиками, опытными наставниками. Но у этой роли есть и обратная сторона медали. «Серый кардинал» может намеренно стремиться к влиянию, не имея формальной власти. Роль «серого кардинала» может играть, например, заместитель, который пользуется безграничным доверием руководителя и намеренно замыкает решение всех важных проблем на себя, внушая руководителю, что это его решения. Скоро в коллективе начинают понимать, «кто в доме хозяин», и тогда руководитель попадает в ситуацию скомороха, о которой даже не догадывается. О скрытых намерениях и планах своего коллеги руководитель узнает последним.

«Для того чтобы работа команды была успешной, в ней должны выполняться определенные роли. Эти роли выполняются не потому, что людям они поручены, а потому что они сами склонны в силу своих особенностей к их выполнению» [2. С. 105]. При этом один человек может выполнять не одну роль, а несколько. «Негативные» характеристики человека, такие, как негибкость, педантичность, раздражительность, витание в облаках, являются условием успешности работы команды в целом. Нет ролей «плохих» и «хороших», наличие каждой из них абсолютно необходимо для ус-

пеха. Из этого следует, что, если команда формируется по принципу взаимного притяжения, эффекта может не быть — собравшиеся люди хороши, нравятся друг другу, а результатов работы нет [3].

Анализ работы управленческих команд показывает, что способность команды к эффективным действиям не всегда связана с интеллектуальным уровнем и опытом ее членов. Команды «звезд» часто уступают в эффективности командам, составленным из произвольно собравшихся людей.

Недостатки в определенных ситуациях превращаются в достоинства. Роли также мало связаны со статусом людей в организации. Они характеризуют поведение людей в команде, которое основывается на их личностных особенностях. Например, заместитель директора, которого назначили на роль председателя, может оказаться на самом деле «инициативным исполнителем», ведь на эту должность подбирают именно таких людей, а в команде обязательно проявится человек с лидерскими качествами. В этом случае конфликта не избежать, начнется борьба за лидерство, в которой у заместителя мало шансов на победу. Исследования показывают, что если в команде две лидерские роли, то могут возникнуть проблемы. Дублирование других ролей не отражается на климате команды. Что касается численности команды, то, согласно нашим наблюдениям, наиболее продуктивна рабочая команда, если в ней не менее пяти человек. Если команда меньше, то ее членам придется работать более напряженно и выполнять большее количество командных ролей. Отсутствие какой-либо из ролей может привести команду к поражению.

Задача руководителя — объединить интересы членов команды в одно целое, четко и ясно сформулировать проблему и работать над ее решением.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ

1. Руководство командой предлагается педагогу, имеющему лидерские качества и характеристики, соответствующие данной роли, который будет выстраивать отношения в команде на партнерской основе, соблюдая принципы демократизации и коллегиальности.
2. В команде нежелательно дублирование лидерских ролей (председатель, организатор), это может повлечь межличностные конфликты. Впрочем, зная теорию по командообразованию, педагоги могут легко договориться на этот счет.
3. Принято считать, что команда не формируется по принципу взаимного притяжения. Конечно, неплохо, когда все друг

другу нравятся, но будет ли эффективной работа? Если это вам не мешает — рискните.

4. В команде должны быть представлены все ролевые позиции. Если команда состоит из педагогов с одинаково выраженной доминантной ролевой позицией, даже если все они хорошие специалисты, команда может не состояться.
5. Команда по численности должна быть оптимальной в зависимости от сложности решаемой проблемы. Иногда один человек, обладающий ключевыми ролями, может успешно справиться с проблемой, и нет смысла собирать команду.
6. При формировании команды необходимо в первую очередь выдвигать требование к способности работать в ней. Способность работать в команде является как предпосылкой, так и результатом развития команды. Это звучит на

первый взгляд парадоксально, но без базовой способности сотрудничать с другими членами команды, ориентируясь на результат, ничего не получится. Необходима также критическая самооценка педагога и самоопределение, хочет и может ли данный педагог отвечать этому требованию.

7. Повышение квалификации педагогов в области командообразования будет способствовать успешности организации командной деятельности в коллективе.

Умение формировать команду, подбирать состав педагогов, организовывать внутрикомандное взаимодействие на основе современных научных подходов, моделей и исследований является важнейшей профессиональной компетенцией руководителя образовательного учреждения и обеспечивает успешность командной работы в организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. КРЮГЕР В. Руководство командой. М. : Изд-во ОМЕГА-Л, 2006.
2. УШАКОВ К. М. Подготовка управленческих кадров образования. М. : Сентябрь, 1997.
3. УШАКОВ К. М. Развитие организации : в поисках адекватных теорий. М. : Сентябрь, 2004.
4. HOFSTEDE G. Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7, 1.

Статью рекомендует д-р пед. наук, проф. И. Ю. Соколова