

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОВЕДЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса бакалаврской программы,  
профиль – Управление человеческими  
ресурсами

**Кадыкова Никиты Петровича**

---

*(подпись)*

Научный руководитель  
к. пс. н., доцент  
Замулин Андрей  
Леонидович

---

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

---

*(подпись научного руководителя)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

## Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Кадыков Никита Петрович, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Влияние лидерского поведения руководителя на эффективность управленческой команды», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Дата)

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы лидерства и командной деятельности.....	6
1.1. Основные подходы к развитию лидерства.....	6
1.1.1. Эволюция изучения лидерства.....	6
1.1.2. Теория трансформационного и транзакционного лидерства.....	9
1.2. Команды в организации.....	16
1.2.1. Особенности командной деятельности.....	16
1.2.2. Управленческие команды.....	19
1.2.3. Роли в команде.....	23
1.2.4. Лидерские роли и этапы развития команды.....	28
1.2.5. Эффективность команды.....	30
1.2.6. Трансформационное и транзакционное лидерство в команде.....	33
Выводы.....	35
Глава 2. Модель и методология исследования.....	37
2.1. Модель исследования.....	37
2.2. Методология исследования.....	40
Глава 3. Интерпретация полученных данных и рекомендации.....	42
3.1. Проведение расчётов.....	42
3.2. Содержание и результаты полуструктурированного интервью.....	49
3.3. Рекомендации для руководителей по использованию стилей лидерства.....	53
Выводы.....	55
Заключение.....	56
Список использованной литературы:.....	58
Приложения.....	62
Приложение 1. Содержание анкеты.....	62

## Введение.

Данная работа представляет собой эмпирическое исследование по теме «Влияние поведения руководителя на эффективность управленческой команды. Актуальность данной работы заключается в том, что феномен лидерства является достаточно сложным, и не до конца понятно его влияние на результат деятельности команд, в особенности управленческих.

Целью данной работы является составление рекомендаций для руководителей команд топ-менеджеров по использованию лидерского поведения для повышения эффективности управленческой команды. В связи с этим, были поставлены следующие задачи:

- Рассмотреть эволюцию подходов к изучению лидерства в организации
- Изучить подход трансформационного и транзакционного лидерства
- Определить признаки эффективных управленческих команд
- Установить, каким образом лидерское поведение руководителя влияет на эффективность управленческой команды

Объектом исследования являются управленческие команды и их руководители; предмет исследования – влияние лидерского поведения руководителя на эффективность управленческих команд.

Ожидаемыми результатами данного исследования является:

- Определение признаков поведения руководителя, которые воздействуют на его команду
- Идентификация признаков эффективности управленческой команды
- Установление, каким образом лидерство руководителя влияет на эффективность деятельности управленческой команды
- Составление рекомендаций для руководителей, каким образом можно улучшить эффективность управленческой команды за счет оптимизации своего лидерского поведения

Вся работа состоит из трёх глав: первая глава представляет собой анализ развития теорий лидерства, подробное рассмотрение теории трансформационного и транзакционного лидерства, а также анализ особенностей команд: особенность их деятельности, специфика управленческих команд, роли в команде и эффективность команд. Во второй главе содержится описание модели исследования, описание используемых инструментов исследования и характера сбора эмпирических данных. В

третьей главе содержится описание и интерпретация полученных данных, а также составленные рекомендации по повышению эффективности управленческой команды за счёт оптимизации стиля лидерства руководителя.

При написании работы применялись как первичные, так и вторичные источники данных. К первичным можно отнести результаты опроса и полуструктурированные интервью. Ко вторичным источникам можно отнести материалы баз данных по теме лидерства и команд, а также учебники по этой тематике.

## Глава 1. Теоретические основы лидерства и командной деятельности.

### 1.1. Основные подходы к развитию лидерства

#### 1.1.1. Эволюция изучения лидерства

На сегодняшний день в мире существует большое количество определений лидерства. И, проанализировав их определённое количество, можно заметить, что само понятие лидерства может восприниматься в двух измерениях: во-первых, лидерство – это нахождение определённого человека или группы в ведущем положении. Во-вторых, лидерство – это не только сам факт чьего-либо руководства. Лидерство также является процессом взаимодействия между самим лидером и его последователями. Из этого следует, что лидерство невозможно без наличия группы людей. Кроме того, чтобы лидерство существовало, должна существовать какая-либо проблема, которая стоит перед этой группой людей и подлежит разрешению.

Одним из первых направлений в изучении феномена лидерства являлась теория лидерских качеств, суть которой заключалась в том, чтобы установить черты личности, которые приводят к становлению человека как лидера. Одной из основополагающих работ в этом направлении является работа Р. Стогдилла [Stogdill, 1948], в которой он проанализировал возможные лидерские качества и выявил наиболее значимые из них. Однако, такой подход имеет определённые сложности, такие как очень большой перечень существующих лидерских качеств и сложность определения выраженности этих качеств у того или иного человека.

В связи с этим произошла смена внимания с качеств лидера на его поведение. Примерами работ, исследовавших проблему лидерства в подобном ключе, являются работы Р. Лайкерта [Likert, 1967], где он определил четыре возможных стиля лидерства (эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и основанный на участии); а также Р. Блейка и Дж. Моутон, которые разработали так называемую управленческую решётку [Blake, Mouton, 1964]. Их отличие от теории личностных черт и схожесть между собой заключается в том, что рассматриваются не качества лидера, а анализируется его поведение, которое заключалось во внимании к результатам деятельности с одной стороны, и во внимании к людям и отношениями между ними с другой. Однако потом было отмечено, что двумя параметрами

проблематично описать феномен лидерства, а само применение управленческой решётки наталкивает на мысль о возможном лучшем стиле лидерства, что в принципе невозможно.

Позже стало понятно, что одного рассмотрения поведения лидера недостаточно, и начался новый виток в изучении лидерства – ситуационное лидерство. Ситуационные модели имели схожий смысл – исследовался определённый фактор взаимодействия между лидером и подчинёнными, и на его основе анализировался ряд возможных типов поведения лидера. В соответствии с этой теорией, успешный лидер обязан менять свой стиль управления, учитывая ситуацию, в которой он находится. Примером исследований в этом направлении является исследование П. Херси и К. Бланшара [Hersey, Blanchard, 1974]. В этой работе исследуемым фактором является степень цикла развития подчинённого, которая определялась его компетентностью и вовлечённостью. В зависимости от сочетания этих факторов, выделяются следующие уровни развития подчинённого: «полный энтузиазма начинающий», «разочарованный ученик», «неохотно вкладывающий» и «абсолютный исполнитель». Соответственно, лидеру следует адаптировать свой стиль руководства в зависимости от подчинённого, с которым он имеет дело. Так, для новичков следует использовать директивный подход, для разочарованных учеников – тренирующий, для неохотно вкладывающих – поддерживающий, и для абсолютных исполнителей – делегирующий. При всей наглядности такого подхода, он имеет определённые уязвимости, - не все действия лидера можно отнести к какому-либо стилю взаимодействия, - например, принятие решений. Например, при поддерживающем стиле решения должны приниматься совместно с последователями, но существуют ситуации, где лидер должен принимать решения самостоятельно без чьего-либо участия. Таким образом, не каждое действие лидера можно трактовать в рамках того или иного стиля, что является недостатком данной модели. Иными словами, в рамках модели хотя и существуют различные стили лидерства, в действительности практически невозможно действовать в рамках какого-то одного из них.

Позже стала распространена концепция эмоционального интеллекта, предложенная Д. Гоулменом. Им были объединены в систему ранее известные пять групп навыков, которыми необходимо обладать, и которые надо совершенствовать в условиях изменчивости и сложности бизнеса: это самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия и социальные навыки. Позднее он распространил эту идею на проблему лидерства, и в опубликованных им статьях в журнале HBR [Goleman, 1998; 2000] он показал на конкретных примерах, как развитый эмоциональный интеллект повышает эффективность лидерства.

Другим современным подходом к теории лидерства является теория «внутреннего стимулирования» лидерства, предложенная К. Кэшманом [Cashman, 2001]. Он, имея богатый опыт в коучинге, издал книгу «Leadership from the Inside Out», смысл которой заключён в том, что лидер может развивать себя изнутри, совершенствуя себя в следующих областях:

- Самопознание
- Целеполагание
- Управление изменениями
- Межличностные отношения
- Бытие
- Нахождение равновесия
- Умение действовать

Другой подход к лидерству предлагает Н. Тичи. Пытаясь понять, что отличает лидеров компаний, который долгое время демонстрируют хорошие результаты, он сделал четыре главных вывода в своей работе «Двигатель лидерства» [Tichy, 1997]. Первый вывод заключается в том, что в успешных организациях лидеры присутствуют на всех уровнях управления. Второй вывод устанавливает, что для присутствия лидеров на всех уровнях, лидерам высшего уровня следует развивать лидеров на более низких уровнях. Третий вывод говорит о том, что лидеры должны обладать «передаваемой точкой зрения». Четвёртый вывод устанавливает, что действующие лидеры должны уметь воспитывать новых лидеров.

Также распространённой теорией является теория распределённого лидерства, которая оспаривает обязательность наличия единоличного лидера в команде, особенно это касается проектной работы. Поскольку проекты делятся на несколько этапов, то предполагается, что лидер является временным, и является таковым в тот момент, когда его компетенции является наиболее важной на данном этапе проекта. После завершения одного этапа, начинается следующий, где руководит уже другой лидер, а предыдущий становится последователем. Однако реализация этой идеи весьма ограничена ввиду следующих причин: во-первых, состав команды должен быть равным, чтобы все члены команды представляли один интеллектуальный, культурный и социальный уровень, и иметь схожие достижения, то есть никто не должен иметь превосходства над другими. Во-вторых, у всех членов должны быть развиты коммуникационные навыки, чтобы уметь переключаться с позиции последователя на позицию лидера и обратно.

Одной из наиболее распространённых концепций лидерства является концепция транзакционного и трансформационного лидерства. Во многом это так благодаря тому, что



анализируется не черты лидера или его последователей, а характер взаимоотношений между ними. Данный подход нашёл достаточно широкое распространение, потому что он рассматривает весь спектр взаимоотношений между последователями и лидером: при данном подходе можно установить, за счёт чего мотивируются последователи, каким является характер участия лидера в команде, за счёт каких инструментов он преимущественно руководит командой. Кроме того, поведение руководителя может быть достаточно легко определено к транзакционному или трансформационному стилю лидерства, потому что каждый из них имеет свои индикаторы, которые достаточно заметно проявляются в поведении каждого руководителя. Именно по этим причинам концепция трансформационного/транзакционного лидерства будет рассмотрена более подробно.

### 1.1.2. Теория трансформационного и транзакционного лидерства.

Большой объем литературы по теме трансформационного и транзакционного лидерства [Burns, 1978; Bradford, Cohen, 1984; Bass, 1985; Bennis, Nanus, 1985; Tichy, DeVanna, 1986; Conger, Kanungo, 1987; Kouzes, Posner, 1987] позволил выявить, что транзакционное лидерство прежде всего призвано обеспечить ожидаемую эффективность работников. В то же время, трансформационные лидеры могут установить взаимоотношения такого рода, когда эффективность деятельности сотрудников способна превысить имеющиеся ожидания. Поэтому трансформационный тип лидерства считается эффективным и является таковым в различных областях: военной, инновационной, в управлении качеством. Одним из первых к концепции транзакционного и трансформационного лидерства обратился Дж. Бёрнс [Burns, 1978].

Характерными чертами транзакционного лидера является то, что он четко устанавливает цели для своих подчиненных, определяет ожидаемые результаты, устанавливает блага и санкции, которые будут применяться к работникам в случае успешного или неуспешного выполнения своих задач. Таким образом, главным инструментом, который воздействует на качество исполнения работы сотрудниками, является вознаграждение.

К тому же Бёрнс нашёл, что транзакционное лидерство не может являться гарантированным инструментом мотивации работников. Если быть более точным, он показал средовую ограниченность возможности использования трансформационного типа лидерства. Транзакции более результативны при стабильной и прогнозируемой среде. Если её равновесие нарушается, что, в свою очередь, требует более инновационных

действий от сотрудников, то транзакционная мотивация накладывает ограничения на способность лидера убедить сотрудников принять инновационные вызовы [Тихомиров, Спэнглер, 2006]. В связи с этим, требуется иной подход к мотивации через лидерство.

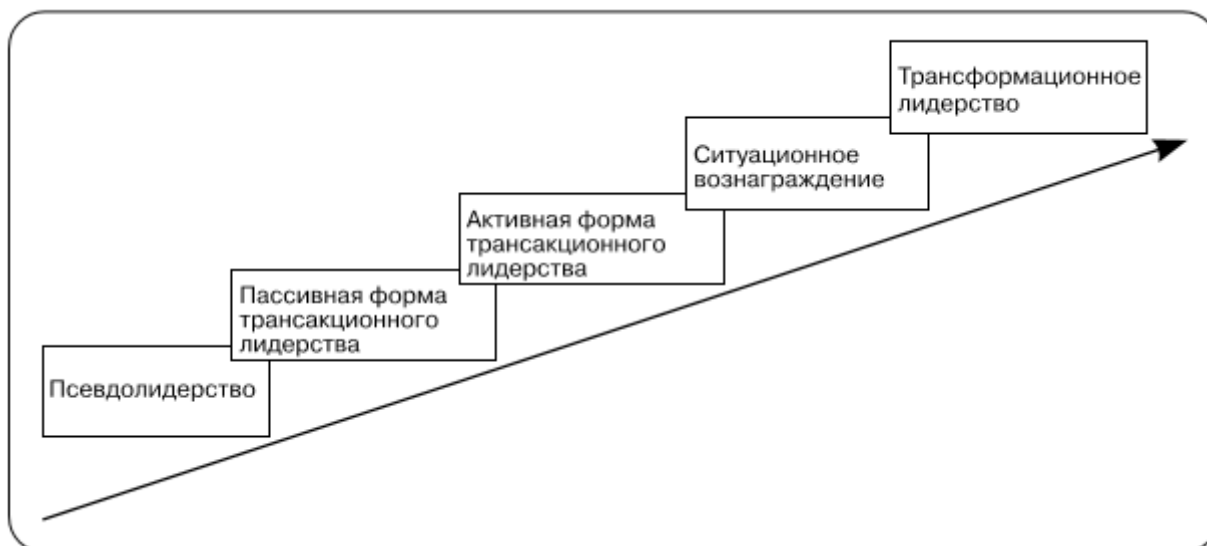
Трансформационным обычно считается тот лидер, который используется как инструмент мотивации постановку нетривиальных целей, которые требуют такого же подхода к решению. Часто эта способность отличает успешных трансформационных лидеров от неуспешных, потому что часто успешность деятельности зависит от умения найти нестандартное решение. Одновременно, когда сотрудники действуют не по прописанным стандартам, они сами довольны тем, что способны действовать креативно и находить решение в любой ситуации.

Таким образом, мотивация работника трансформационным подходом лидера построена на своеобразном обмене удовлетворения самореализации сотрудника на выполнение организационной цели.

Важным является замечание, что Басс в своей работе [Bass, 1985] не противопоставляет трансформационный и транзакционный типы лидерства, так как в случае сравнения можно сделать ошибочный вывод, что один из них является более эффективным, а другой менее эффективным. Кроме того, нацеленность на результат и строгий контроль подчиненных не может рассматриваться только с отрицательной стороны: если трансформационный лидер вообще не будет применять элементы транзакционного подхода, есть риск, что отношения между ним и подчиненными лишатся практической ценности для обеих сторон и будут излишне идеализированы.

Для рассмотрения этой проблемы Басс и Аволио [Bass, Avolio, 1994] в своем исследовании предложили концепцию «восходящего континуума лидерских стилей», который развивается, начиная от псевдолидерства, который в конце переходит в трансформационный тип лидерства. Основываясь на ней, можно предположить, что трансформационный тип лидерства является развитием транзакционного, и дополняет его. Рассмотрим эту концепцию более детально.

Рис. 1. Континуум лидерских стилей



Этот континуум начинается с так называемого **псевдолидерства** (*laissez-faire*). Такой тип лидерства характеризуется таким поведением лидера, когда он не предпринимает никаких инициатив, является пассивным участником лидерского процесса, и старается поддержать текущую ситуацию в своей команде, сохранить всё в состоянии «как есть». Подобного лидера трудно представить как движущую силу команды, поскольку он не рассматривает себя как ответственного за профессиональное развитие своих подчинённых. В данном случае пассивная роль лидера является осознанной, она позволяет развивать сотрудников не через прямое взаимодействие, а через постановку важных задач и делегируя полномочия. Однако часто подобное поведение является следствием безразличия к результатам работы подчиненных и наличием собственного желания действовать отстраненно от группы.

Далее псевдолидерство уступает место **транзакционному** типу лидерства. Как известно, характер отношений между лидером и подчиненными можно охарактеризовать как контрактный, когда сотрудник соответствует ожиданиям лидера, получая в обмен какое-либо благо. В данном случае предполагается, что руководитель может влиять на степень такого обмена. В зависимости от этого, различают пассивную, активную и ситуационную форма транзакционного лидерства.

При пассивной форме транзакционного лидерства, лидер принимает участие в разрешении проблемы только когда есть трудности в преодолении какой-либо проблемы. Такое поведение напоминает псевдолидерство, и ввиду участия лидера лишь в проблемных ситуациях, затрудняет диагностику проблем в организации на этапе их возникновения. Лидер такого типа обычно взаимодействует с подчиненными, корректируя их деятельность и используя дисциплинарные взыскания.

**Активная** форма транзакционного лидерства. Лидер такого типа более активно участвует в поиске проблем различного характера (индивидуального, группового или организационного). Заинтересованность лидера в жизнедеятельности сотрудников является в определенной степени прагматичной, так как подобным образом лидер выполняет функции контроля.

Важным является то, что и при активной, и при пассивной форме транзакционного типа лидерства, лидеры не разделяют ответственность за ошибки, которые могут допускать работники – в данном случае основным и единственно возможным способом воздействия на сотрудников являются дисциплинарные методы воздействия. Такая реакция руководителя может сформировать у подчиненных боязнь к риску, чтобы не испытывать на себе никаких санкций в случае неудачи. Эта боязнь, в свою очередь, снижает креативные и инновационные качества сотрудников, потому что любая новая идея воспринимается как рискованная, проблемная. Получается, пассивная и активная формы транзакционного лидерства малоэффективны, если работа сопряжена с созиданием и инновационностью. По мнению Басса и Аволио, длительное подчинение транзакционному лидеру подобных типов снижает лидерские способности самих подчиненных, поскольку они привыкают действовать по указанию их руководителя.

**Ситуационное вознаграждение.** Такой подход является одним из наиболее удачных в случае транзакционного лидерства. Принципиальное различие ситуационного вознаграждения от выше рассмотренных форм транзакционного лидерства заключается в отличии во взаимодействии между самим лидером и его подчиненными: контроль становится менее строгим, принятие целей и задач для сотрудников является результатом переговоров между обеими сторонами. Хотя контроль со стороны лидера в плане постановки целей сохраняется, вопрос о величине и характере вознаграждения уже подлежит обсуждению между лидером и его последователями. Такой контрактный подход может способствовать развитию личностной и организационной эффективности, но и он имеет свои ограничения, поскольку успешность выполнения «контракта» зависит не только от самого сотрудника, но и от внешних и внутренних факторов. В такой ситуации у сотрудника есть два стратегических решения. Первое – инновационное – когда сотрудник отступает от условий «контракта», тем самым рискуя собственным вознаграждением, но в интересах организации. Второе – конформистское – заключается в строгом следовании правилам «контракта», даже если они уже не соответствуют изменившейся внешней или внутренней среде. Таким образом, при таких действиях сотрудник действует преимущественно в своих интересах с целью гарантированного получения

вознаграждения. Таким образом, перед работником стоит проблема выбора: беспрекословно выполнять условия «договора» и гарантировать себе вознаграждение, даже если его условия неэффективны в изменившейся ситуации; либо рисковать вознаграждением, но работать более эффективно.

Итак, транзакционный стиль лидерства ввиду своих характеристик является достаточно эффективным в плане краткосрочной мотивации последователей, потому что такой лидер конкретизирует цели, ожидаемые результаты, а также вознаграждение, которое получают сотрудники в случае успешной работы. Однако, следует отметить ограничения для такого типа лидерства, например, в случае нестабильной внешней и внутренней среды организации. Транзакционный лидер главным образом удовлетворяет базовые потребности сотрудников и в меньшей степени удовлетворяет потребности более высокого уровня (саморазвитие, самореализация), хотя именно высшие потребности способны сформировать приверженность целям организации на длительный срок. Более того, такие возможности появляются в условиях новых вызовов и кризисов.

**Трансформационный** тип лидерства. Трансформационный тип лидерства, как было отмечено ранее, не является взаимоисключающим к транзакционному; более верно рассматривать его как дополняющий, расширенный вариант трансформационного лидерства. Трансформационному типу лидерства присущи некоторые особенности, которых может не быть у трансформационного, это:

- Идеализированное влияние
- Индивидуальный подход к подчиненным
- Интеллектуальное стимулирование
- Мотивация на основе вдохновения

Рассмотрим эти составляющие более подробно.

**Идеализированное влияние** (харизма). По его мнению, это самый главный компонент трансформационного лидерства. Во многом именно он обуславливает наличие других компонентов такого типа лидерства. Идеализированное влияние достигается за счет того, что такой лидер своим поведением задает пример, которому должны следовать. Он пользуется уважением, разделяет риски наравне со всеми и строго придерживается установленных принципов и правил.

**Индивидуальный подход.** Трансформационный лидер развивает своих подчиненных. Он оценивает как способность работника выполнять текущую работу, так и его потенциал для будущих позиций с большей ответственностью. Индивидуальный

подход проявляется в том, что лидер устанавливает каждому подчиненному отдельные задания, которые помогают последнему развивать собственные навыки и качества, одновременно с удовлетворением организационных целей. Одним из удачных способов достичь этого является наделение последователей большими полномочиями и ответственностью.

Также индивидуальный подход проявляется в том, что лидер сам устанавливает личный контакт со своими подчиненными, проводя деловые встречи или деловые звонки, причем такое общение приносит положительный результат для обеих сторон. Получается, индивидуальный подход приносит результат, когда лидер обладает информацией о каждом подчиненном – и сам доносит до них информацию, желательно при личном общении, а не на бумаге. При таком характере взаимодействия обе стороны могут сразу высказать свое мнение или задать вопрос, что улучшает качество принимаемых решений. Менторство также является проявлением индивидуального подхода. В данном случае происходит непосредственное взаимодействие между руководителем и подчиненным.

**Интеллектуальное стимулирование.** Здесь лидер старается привить подчиненным инновационность в мышлении, научить их решать новые проблемы и находить новые подходы для уже существующих задач. Это означает, что лидер не объясняет, как поступать в той или иной ситуации, а старается объяснить ход мыслей, научить видеть нестандартные пути решения проблем. В этом проявляется сущность трансформационного лидерства. В то время как при пассивном лидерстве целью является сохранить текущее состояние дел, то при трансформационном подходе целью является поиск возможностей и их реализация. Интеллектуальное стимулирование способствует выработке новых идей, желанию пересмотреть существующие стандарты. Это достигается за счет того, что приветствуются новые идеи, пересмотр старых, никакие из них не отвергаются сразу и не подвергаются жесткой критике в случае неуспешности.

**Мотивация на основе вдохновения.** В данном случае мотивация происходит на подсознательном уровне мышления последователей, за счет воздействия не на рациональные, а на эмоциональные аспекты личности. Вдохновляющая мотивация трансформационного лидера создает разделяемое с последователями видение, задает высокие стандарты, которые повышают командный дух и вдохновляют.

Ф. Подсаков имеет собственное мнение по этой проблематике и расширил эту модель [Podsakoff, 1990]. По его мнению, поведение трансформационного лидера сопровождается следующими чертами поведения:

- Создание видения
- Создание подходящей модели поведения
- Способствование групповой работе
- Имеет высокие ожидания
- Оказание индивидуальной поддержки
- Интеллектуальное стимулирование своих последователей

Как видно, эта модель имеет много общих черт в сравнении с предыдущей, но имеет свои отличительные черты. Создание видения означает, что лидер имеет ясное представление о будущем организации и роли команды в ней, и пытается донести это видение до своих последователей. Создание подходящей модели поведения проявляется в том, что на своём примере задаёт образец поведения. Лидер способствует групповой работе за счёт того, что поощряет командное взаимодействие и вдохновляет последователей на совместную работу. Кроме этого, трансформационный лидер ожидает от своих подчинённых не просто достаточных, а наилучших результатов. Проявление индивидуальной поддержки проявляется в уважении лидером мнения и чувств каждого своего подчинённого. Интеллектуальное стимулирование, как и в предыдущей модели, заключается в привитии лидером своим подчиненным умения критически мыслить, а также переосмыслять свои предположения о том, как можно выполнить работу.

Итак, подведем промежуточные итоги. И трансформационное, и транзакционное лидерство имеют ряд характерных черт. В случае с транзакционным лидерством, это обусловленное вознаграждение (*contingent reward*), активное и пассивное управление по отклонениям (*active and passive management by exception*). Применяя обусловленное вознаграждение, лидер формирует связь между получением вознаграждения и выполнением поставленных задач, объясняет ожидаемое поведение и результаты, формирует с подчиненными взаимовыгодные соглашения, меняет свою помощь на усердие и качественную работу со стороны последователей. Активное управление по отклонениям подразумевает, что лидер постоянно находится в курсе происходящих дел в команде, постоянно корректирует деятельность сотрудников, следит за соблюдением принятых правил и норм для избегания ошибок. Пассивное управление по отклонениям означает, что лидер вмешивается в деятельность команды, если ситуация начинает выходить из-под контроля, но не делает это до тех пор, пока ситуация не будет серьезной или не будет предложена к разрешению лидером.

Таким образом, можно прийти к выводу, что трансформационное лидерство является продолжением идеи транзакционного лидерства, но имеет ряд дополнений, таких как идеализированное влияние, индивидуальный подход, интеллектуальное

стимулирование и мотивация на основе вдохновения. В сумме эти компоненты позволяют развивать последователей, осуществлять обмен знаниями за счет плотного взаимодействия, поддерживать положительный эмоциональный фон за счет энтузиазма, личного примера и общей разделяемой цели и ценностей.

## 1.2. Команды в организации

### 1.2.1. Особенности командной деятельности

По причине усложнения стоящих перед организацией задач, а также их комплексности, в работе современных организаций применяется командная работа. На сегодняшний день существует множество определений понятия команды, и все они правильные. Приведем несколько примеров. «Команда – это небольшая группа людей, обладающих добавочными (дополнительными) навыками, связанные друг с другом общей целью, задачами деятельности, подходом, делающим их обоюдоответственными», - такое определение команды дают Катценбах и Смит [Katzenbach, Smith, 1992, p. 8]. Вот еще одно определение, которое дал Миллер [Miller, 2004, p. 6]: «Команда – это малая группа, состоящая из пяти-семи, реже из пятнадцати-двадцати человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие умения, принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли, и определяют себя и своих партнёров принадлежащими к команде».

Хиггс проанализировал работы 52 исследователей, и на их основании выделил следующие общие признаки, которые можно считать характерными чертами команд:

- Общая цель
- Взаимозависимость
- Определенность ролей и вклада в деятельность организации
- Удовлетворение от участия в коллективной работе
- Общая и индивидуальная ответственность
- Реализация синергии
- Доверие

Случается, что понятие команды неверно трактуют и путают с рабочей группой. В действительности, между ними существует ряд отличий, и они были указаны в работе В. Спивака [Спивак, 2008]:

Рабочие группы	Команды
----------------	---------



Личная ответственность	Взаимная и личная ответственность
Встречи для обмена информацией и мнениями	Частые встречи для дискуссий, принятия решений, преодоления проблем, планирования
Основная деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий	Основная деятельность направлена на выполнение командных задач
Получение индивидуального результата	Получение коллективного результата
Определение индивидуальных функций, обязанностей и задач	Определение индивидуальных функций, обязанностей и задач для достижения командного результата
Забота о результатах индивидуальной деятельности и преодоление личных трудностей	Забота о результатах деятельности каждого члена команды и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед командой
Цели, задачи и подходы в работе определяются руководителем	Цели, задачи и подходы в работе определяются руководителем совместно с последователями

Таблица 1. Различия рабочих групп и команд

Типов команд существует очень значительное количество. Перечислять и описывать их все в данной работе нецелесообразно, но можно обозначить признаки, по которым они все отличаются друг от друга, это:

- Цель деятельности
- Тип задач
- Категории сотрудников компании, входящих в команду
- Жизненный цикл команды
- Опосредованность контактов
- Количество выполняемых функций
- Степень автономии и объем полномочий
- Уровень развития группы

Взаимодействий и процессов в команде насчитывается значительное количество, но многие из них схожи и их можно определить в четыре категории, как это было предложено С. Заккаро [S. Zaccaro, A. Rittman, M. Marks, 2001]. Этими категориями процессов в команде, которые в конечном счёте сказываются на результативности команды, являются:

- Когнитивные
- Мотивационные

- Эмоциональные
- Координационные

Каждый из этих типов процессов в свою очередь включает несколько понятий. Рассмотрим их более подробно.

Когнитивные процессы. Такие процессы включают в себя ментальные модели (понимание целей команды, её характеристик, ролей в команде). К таким процессам также относится обработка информации (осознание существующей проблемы, использование своих знаний для выработки альтернатив решения, выбор лучшего решения, его исполнение и оценка полученных результатов) [Moreland, Levine, 1992]. Также к когнитивным процессам относят метапознание, когда команда анализирует свой подход к решению проблем.

К мотивационным процессам относят сплочённость команды (как желание остаться в команде, так и её способность противостоять сложностям). Сплочённость особенно важна, когда необходимы слаженные коллективные усилия, и работу нельзя разделить на части, которые сотрудники могут выполнять отдельно. Также к мотивационным процессам относится вера в командное достижение результата. Когда каждый член команды уверен в том, что совместными усилиями они смогут выполнить поставленную задачу, возможность того, что они справятся с этой задачей, выше.

Эмоциональные процессы включают в себя наличие/отсутствие конфликтов, нормы поведения, эмоциональную стабильность (возможность сохранять настрой даже в случае неудач или непредвиденных ситуаций) и общий эмоциональный фон.

Координационные процессы отражают согласованность действий команды и отражаются в следующем: обмен информацией, распределение ресурсов, распределение времени и координация действий, мотивация, контроль системных ошибок и качества работ.

Таким образом, команда представляет собой сложную структуру. При наличии некоторой схожести с командой, она отличается от неё не только личной, но и взаимной ответственностью, получением совместного результата, который невозможно выполнить по отдельности. При слаженной работе команды возможно достижение синергетического эффекта, достижения положительных результатов деятельности и удовлетворения самих членов команды от принадлежности к ней. Команды бывают очень разными, их тип определяется множеством факторов, такими как их цели и задачи, состав участников, стадия жизненного цикла команды. Но, несмотря на всё их многообразие, все процессы,

протекающие в командах, имеют схожий смысл. Это когнитивные, мотивационные, координационные и эмоциональные процессы, которые при хорошем протекании должны способствовать эффективной деятельности команды.

### 1.2.2. Управленческие команды

В данной работе наибольший интерес представляют управленческие команды. Под управленческой командой обычно подразумевается группа людей, которая занимает высшие позиции в организационной структуре, принимает ключевые решения, а также оказывает прямое влияние на определение стратегии в организации. Стоит отметить, что поскольку такая команда формируется вокруг первого лица компании и принимает решения самого высокого уровня, она обладает и располагает любой информацией, относящейся к деятельности компании.

Управленческие команды во многом схожи с другими командами: по роду деятельности они схожи с проектными командами, а состав членов команды почти всегда является межфункциональным. Но управленческая команда рассматривается отдельно в основном из-за её определяющего влияния на организацию и высшего положения в иерархии, а также непредсказуемости внешней среды, в которой она работает. Такие команды являются самоуправляемыми, потому что они сами обладают полномочиями для определения целей как самой команды, так и всей организации в целом.

Управленческие команды различаются между собой в зависимости от их стратегии. Как известно, существуют стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и смешанная стратегия. Основываясь на этом, Н. Боровикова и Н. Петров определили следующие виды управленческих команд [Боровикова, Петров, 2005]:

- Команды, придерживающиеся стратегии ограниченного роста. Они нацелены на сохранение стабильности организации и его эволюционного развития. Они не склонны к риску и принимают осторожные решения
- Команды, придерживающиеся стратегии роста. Для достижения преимущества делают ставку на инновации и ориентируются на изменения во внешней среде
- Команды, придерживающиеся стратегии сокращения. Они актуальны в кризисном состоянии организации, когда необходимо выйти из проблемной ситуации с минимальными потерями
- Команды, находящиеся в процессе изменения

Управленческие команды различаются между собой имеющейся групповой субкультурой. Согласно классификации Базарова и Рыбкина [Базаров, Рыбкин, 1998, с. 61-63], групповые субкультуры бывают следующими:

- Комбинат
- Клика
- Кружок
- Команда

Субкультура типа «комбинат» характеризуется беспрекословным подчинением лидеру со стороны его последователей. Одними из основных причин подчинения является страх потери места в команде. Соблюдается строгая иерархия, действия каждого члена команды чётко определены, все ключевые решения принимаются лидером, он же осуществляет контроль над деятельностью команды.

При субкультуре типа «клика» сплочённость коллектива достигается за счёт доверия лидеру, который достигает этого путём передачи последователям своего видения дальнейшего развития команды. Внутри такой команды нет жёсткой структуры. Такая субкультура способствует креативности, энергичности в разработке проектов, которые согласуются с видением лидера.

Субкультура «кружок» определяется строгим распределением обязанностей и полномочий внутри коллектива, высокой степенью формализации. Ценностями такой субкультуры является предсказуемость действий и процессов. Руководство в данном случае задаёт общее направление действий, но старается как можно меньше вмешиваться в конкретные процессы.

Субкультура «команда» характеризуется взаимозависимостью между сотрудниками, лидер способствует проявлению сотрудничества среди членов команды, развитию кооперации и взаимодействия. Основная деятельность направлена на решение текущих задач, которые меняются по мере их выполнения.

Из-за специфики деятельности и состава участников, управленческие команды имеют ряд потенциальных проблем, которые можно классифицировать их в три категории [Чанько, 2011]: проблемы диагностики и развития профессиональных и лидерских компетенций топ-менеджеров, проблемы внутригрупповых отношений, а также политические проблемы, возникающие из-за особенностей организационной культуры и структуры.

Проблемы диагностики и развития профессиональных и лидерских компетенций касаются умения менеджеров решать вопросы как стратегического, так и оперативного планирования. Именно правильное совмещение руководства на различных уровнях помогает организации решать повседневные задачи в соответствии с выбранной стратегией. Проблемы внутригрупповых отношений затрагивают вопросы взаимодействия между членами команды, их координации, и взаимодействию с лидером. Также к ним относятся проблемы интеграции внутри команды вследствие слияний и поглощений. Политические проблемы, связанные с организационной структурой и культурой, могут возникать, когда руководитель компании является её же собственником (особенно это касается молодых компаний на ранних стадиях жизненного цикла организации).

М. Магура в своей статье [Магура, 2008] отмечает ряд проблем, которые особенно проявляются в кризисный период для организации. Как он отмечает, компании зачастую неэффективно действуют в подобных ситуациях, потому что все действия зачастую сводятся к резкому сокращению расходов, сокращению численности персонала, отказ от проектов, направленных на развитие бизнеса и занятие выжидательной позиции. Основываясь на собственном опыте, автор определил основные проблемы, которые могут возникать в результате неэффективной деятельности управленческих команд. По его мнению, это:

- Неудовлетворительное качество управления
- Отсутствие слаженности командной деятельности
- Отсутствие чёткой стратегии действий
- Недостаток поддержки со стороны трудового коллектива

Отсутствие слаженности командной деятельности проявляется в отсутствии сильного лидера, способного взять на себя ответственность в трудный момент, различиями в системе ценностей среди членов управленческой команды и расхождением интересов между ними.

Отсутствие чёткой стратегии действий может возникнуть опять по причине расхождения в восприятии конечной цели среди членов управленческой команды, недостаточной информированности и неготовности пересмотреть текущую модель управления.

Кроме того, в кризисный момент компании могут лишиться поддержки со стороны трудового коллектива, потому что люди боятся потерять имеющуюся работу, не замечают вовлеченности высшего руководства в решении проблем организации, или чувствуют, что от них скрывают реальное положение дел.

Ещё одной отличительной особенностью управленческих команд является более длительный и непредсказуемый процесс её формирования. Обычно он более длителен, чем при формировании обычных команд, поскольку подбор ведется более тщательный, и он более проблематичный. Кроме того, команда топ-менеджеров часто меняет свой состав в кризисных условиях.

Несмотря на то, что управленческие команды созданы для повышения эффективности организации, это происходит не всегда: есть риск, что не будет происходить ожидаемого эффекта. Это возможно по следующим причинам: во-первых, из-за недостатка развитых навыков работы в команде, когда топ-менеджеры действуют исключительно в интересах своих подразделений, которые они представляют; и во-вторых, возможно создание названной М. Белбином [Белбин, 2003] команды Аполлона, которая хотя и состоит из лучших представителей организации, не способна работать вместе ввиду излишне критического мышления у представителей команды и их стремления к лидерству, опять же, по причине недостатка навыков работы в команде. Поэтому, особое внимание следует уделять этому аспекту при обучении топ-менеджеров.

Развитие управленческих навыков следует применять по отношению ко всем работникам, вне зависимости от типов команды. В этом плане управленческая команда отличается от других тем, что состав такой команды уже обладает хорошо развитыми управленческими навыками в силу профильного образования и опыта работы. Тем не менее, развитие членов управленческих команд всё равно необходимо, оно лишь носит несколько иной характер. Одним из образцов в этом плане является компания General Electric, в которой осуществляются программы развития управленческих компетенций в контексте командной работы. По мнению самой компании, для совершенствования необходимы следующие способности:

- Чуткость к происходящему вне компании
- Ясность мысли
- Воображение
- Компетентность
- Коллективизм

Таким образом, хотя управленческие команды во многом схожи с другими типами команд, их стоит рассматривать отдельно ввиду её особого положения в иерархии компании и ответственности при принятии решений. В связи с этим у управленческих команд возможно наличие специфических проблем, таких как совмещение стратегических и оперативных навыков, борьба за власть, которые могут быть вызваны характером

работы, стоящей перед высшим руководством, а также самим составом управленческой команды, которая состоит из управленцев, каждый из которых обладает опытом и знаниями, что, несмотря на все достоинства, может вызывать эти проблемы. В связи с этим в обучении представителей высшего звена руководства делается акцент на развитие коммуникативных навыков, чтобы наилучшим образом раскрывать уже имеющиеся знания и навыки менеджеров.

### 1.2.3. Роли в команде.

Помимо ролей в команде, которые подразумевает должность и которые предписаны нормативными документами, каждый член команды также имеет неформальную роль. Существует несколько типов классификации неформальных ролей в командах. Рассмотрим наиболее популярные из них.

Одной из наиболее значимых работ по этой теме является исследование Белбина [Белбин, 2003]. В своей книге «Типы ролей в командах менеджеров» им были рассмотрены неформальные роли в команде. Если формальные роли прописаны работнику, то неформальные роли он выполняет сам, в связи со своей предрасположенностью. Также возможно наличие нескольких типов неформальных ролей у одного человека. Итак, вот существующие типы неформальных ролей в команде:

- Генератор идей (plant)
- Исследователь ресурсов (resource investigator)
- Координатор (coordinator)
- Мотиватор (shaper)
- Аналитик (monitor evaluator)
- Вдохновитель команды (teamworker)
- Реализатор (implementer)
- Контролер (completer)
- Специалист (specialist)

В хорошо функционирующей команде должны присутствовать представители всех выше перечисленных неформальных ролей. Здесь невозможно с уверенностью сказать, что какой-то из данных типов более важен для команды, успех её функционирования лежит в их положительном сочетании. Итак, каждая роль имеет свои особенности, вносит определенный вклад в работу за счет положительных качеств, но также имеет и недостатки, которые должны компенсироваться присутствием в команде других ролей.

Генератор идей – это креативный сотрудник, который способен придумывать новые вещи за счет своего хорошего воображения. Такой работник способен находить

нестандартные решения, но его недостаток заключается в возможном игнорировании деталей.

Исследователь ресурсов – коммуникабелен, экстраверт, полон энтузиазма. За счет своих коммуникативных навыков способен решать проблемы, связанные с дефицитом ресурсов. Недостаток его работы заключается в том, что он работает «на кураже», и склонен терять интерес к работе, как только начнет угасать первоначальный энтузиазм.

Координатор – спокойный и уверенный сотрудник, способен здраво оценивать ситуацию, хорошо определяет цели. Он распределяет задания между участниками и делегирует полномочия. При этом он может не быть выдающимся творчески или интеллектуально.

Мотиватор – за счет своей энергичности и общительности способен заразить своим энтузиазмом других членов команды, но это же и является его недостатком, так как он бывает нетерпелив и способен раздражать других людей.

Аналитик – за счет особого склада ума, способен принимать рациональные решения после изучения всех возможных альтернатив. Но обычно он безэмоционален и поэтому не способен замотивировать других.

Вдохновитель команды – обладает коммуникативными навыками, неконфликтный, способный выслушать. За счет своих качеств положительно влияет на микроклимат в команде, но в кризисных ситуациях оказывается нерешительным.

Реализатор – квалифицированный сотрудник, обладает развитым чувством долга. Его роль заключается в воплощении в жизнь принятых планов. Недостаток заключается в медленной реакции на новые возможности.

Контролер – является перфекционистом, стремится безошибочно выполнять свою работу, и требует того же от других. Из-за стремления к идеалу, бывает слишком придирчив, а также склонен к беспокойству.

Специалист – является профессионалом в своей области. Он обладает ценными или редкими знаниями или навыками, но является узким специалистом и неспособен видеть более общую картину.

И. Адизес в книге «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» также рассматривает эту проблему и предлагает свое видение ролей в команде. Но, в отличие от Белбина, он рассматривает эти роли в команде не сколько с



точки зрения предрасположенности к определенному поведению, а с точки зрения функций, которые стоят перед менеджментом компании. Так, для успешного функционирования организации в ней должны выполняться четыре типа функций:

- Производство результата (Producing results)
- Администрирование (Administering)
- Предпринимательство (Entrepreneurship)
- Интеграция (Integration)

Производство результата связано с деятельностью компании как таковой, для удовлетворения потребностей клиентов. Функция администрирования необходима для наведения порядка во внутриорганизационных процессах компании. Эти функции нацелены на успешное функционирование компании в краткосрочном периоде.

Также в организации требуется сотрудник с определенным видением. Он должен задавать направление действий, которых компания будет придерживаться. Для выполнения такой роли такой сотрудник должен действовать проактивно и применять креативное мышление, быть готовым идти на риск. В этом заключается функция предпринимателя. Кроме того, в менеджменте должен присутствовать интегратор, который задает определенную систему ценностей и координирует работу других сотрудников. Эти две последние функции направлены на достижение компанией результатов в долгосрочной перспективе.

Помимо различий во временном аспекте функций, они различаются между собой по характеру преобразований, что можно увидеть в следующей таблице:

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД	
<b>Функции</b>	<b>Для превращения организации в ...</b>	<b>Характеризующуюся</b>	<b>На временном горизонте</b>
(P) Производить результаты	функциональную	результативностью	В краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную	эффективностью	В краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	результативностью	В долгосрочной перспективе
(I) Интегрировать	единый организм	эффективностью	В долгосрочной перспективе

Таблица 2. Различие функций организации

Также Адизес отмечает, что в природе не существует руководителя, который обладал бы всеми четырьмя функциями одновременно, в основном из-за того, что эти

функции являются противоречивыми между собой. Обычно у человека развиты одна-две функции. Из этого следует, что для эффективного менеджмента в компании необходимо как минимум два руководителя, которые обладали бы взаимодополняемыми функциями. Также есть соблазн предположить, что очень эффективной окажется команда руководителей, практикующих распределенное лидерство. Несмотря на то, что различные функции могут принадлежать разным членам команды, успешное функционирование в рамках РАЕИ-кода предполагает, что у каждого из членов команды помимо основной функции, должны быть развиты все остальные на определенном уровне. Также интересно, что несмотря на распределение ролей, их абсолютное равенство не предусмотрено. Более того, Адизес ясно указывает на необходимость существования одного лидера: «Необходимо, чтобы в любой команде существовала последняя инстанция... ..Принцип организации такой команды скорее не отрицает, а предполагает индивидуальное лидерство».

При сравнении данных подходов к рассмотрению ролей в команде можно заметить определенное сходство: в обеих работах указываются роли, связанные с исполнением поставленных целей (реализатор/функция производства), креативностью, проактивным подходом к работе (генератор идей/функция предпринимательства), а также объединением усилий сотрудников и распределением обязанностей (координатор/функции администрирования и интегрирования). Также оба автора едины во мнении, что для успешного функционирования команды необходимо присутствие в ее составе такого числа представителей, чтобы были представлены все роли в команде.

Данные замечания находят свое отражение в наблюдении Н. Самоукиной [Самоукина, 2006], где она отмечает, что помимо команды по типу «соло», также распространены и эффективны команды по типу «дуэт» и «триумвират»: это является наглядным примером, когда происходит взаимное дополнение ролей и способностей членов команды. Если рассматривать команду типа «триумвирата», то автор указывает на следующее разделение ролей лидеров: «провидец», «исполнитель» и «миротворец». В данном случае провидцем является такой лидер, который имеет способность мыслить стратегически, исполнитель претворяет поставленные задачи в жизнь (аналогия с реализатором в концепции Белбина), а миротворец выполняет дипломатические функции внутри команды, не позволяет возникать конфликтам (можно охарактеризовать как вдохновителя команды по Белбину). И, как отмечает Самоукина, такая модель управления является наиболее устойчивой по нескольким причинам:

- Распределение лидерских ролей позволяет охватывать разные проблемы

- Уменьшается возможность неправильных управленческих решений, поскольку одни лидеры «подстраховывают» других
- В случае ухода одного из лидеров, потери для компании будут менее ощутимыми, просто потребуется временное перераспределение ролей, пока на его место не найдут нового руководителя

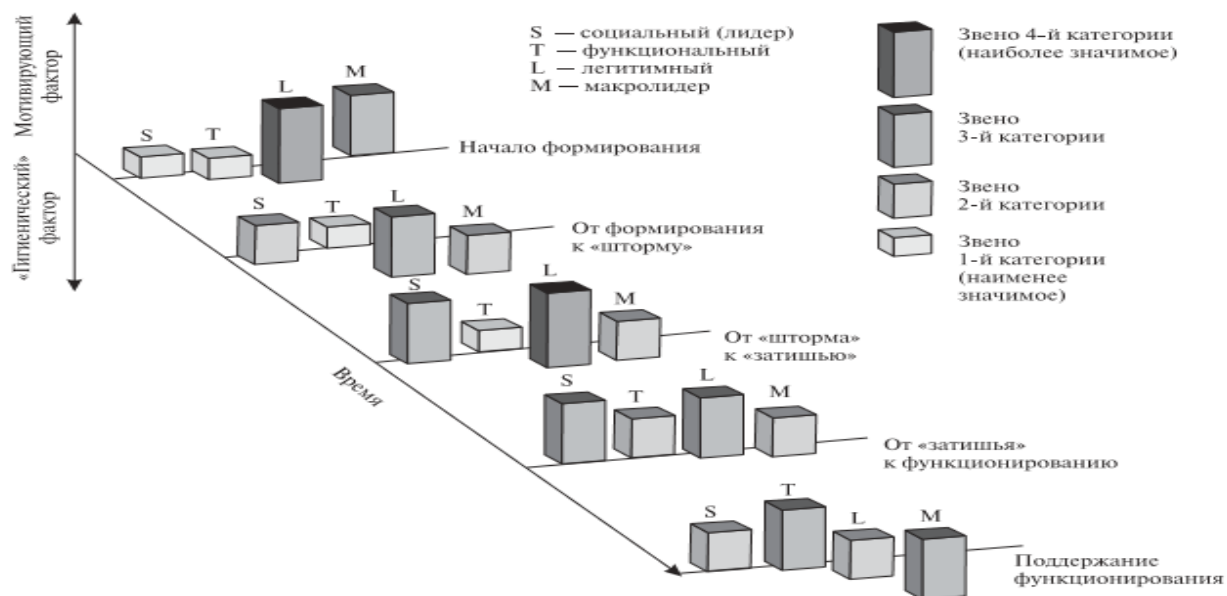
Исходя из приведённых примеров, можно сделать вывод, что для успешного функционирования команды, она должна быть всесторонне развита. Есть разные подходы к рассмотрению этой проблемы: как функциональный, так и ролевой. С точки зрения функционального подхода, эффективность действий достигается за счёт представления в ней всех функций (производство результата, администрирование, предпринимательство и интеграция). С точки зрения ролевого подхода, в команде должен быть представлен весь набор существующих ролей, причём это не обязательно должны быть отдельные личности – допускается совмещение нескольких ролей у одного человека. Получается, одним из важных факторов деятельности команды является её сбалансированный состав.

#### 1.2.4. Лидерские роли и этапы развития команды

Какабадзе и Шерд в своей монографии «Перспективы развития управления и совершенствования команды сотрудников» [Шерд, Какабадзе, 2006] предлагают свою модель лидерства, которая согласуется с теорией Такмена о фазах развития группы. Как известно, группы развиваются следующим путём:

- Формирование – на данном этапе члены группы пытаются понять, что от них требуется, что ожидать от своих коллег, как вести себя с ними, какие «правила игры» установлены, узнать, какие знания и умения им пригодятся в работе
- Бурление – возникают конфликты между членами группы, происходит противостояние мнений, участники начинают сомневаться в выполнимости поставленной перед ними задачи. Возможен уход некоторых членов группы вследствие ухудшения взаимоотношений
- Нормирование – отношения нормализуются, вырабатываются общие правила и нормы. Члены группы понимают, что их сила в единстве. Производительность невысокая, но начинает возрастать
- Функционирование – взаимоотношения налажены, состав группы оптимальный, роли в группе распределены подходящим образом, противоречия преодолеваются конструктивным способом
- *Ростук* – актуален, если создаваемая группа носила временный характер и была создана под определенный проект или задачу.

Учитывая данную модель, авторы предложили модель лидерства, которая учитывала бы развитие группы. Так, по их мнению, роль лидерства должна изменяться вместе с развитием группы. Всего они рассматривают четыре роли лидерства: социальная,



легитимная, функциональная, а также макролидерство. Стоит отметить, что, хотя все эти роли важны, они имеют разную значимость в зависимости от этапа развития команды. Модель лидерства, предложенная Шердом и Какабадзе, изображена ниже.

Рис. 2. Модель лидерства Шерда и Какабадзе

Таким образом, можно отметить, что на этапе формирования группы важно проявление легитимных и макро-ролей лидерства: надо ознакомить сотрудников с предстоящими целями, задачами и исполняемыми ролями, объяснить, каких результатов ждет от них организация.

При переходе на этап бурления возрастает роль социального лидерства, оно призвано сгладить возникающие противоречия внутри команды, а легитимное лидерство следит, чтобы сложившаяся обстановка не сбивала команду с установленного курса.

При переходе на этап нормирования важно комбинирование легитимного и социального лидерства. Легитимный лидер устраняет все оставшиеся неопределенности относительно целей и задач, а социальный поддерживает рабочую атмосферу, решая вопросы, не относящиеся напрямую с выполнением поставленных целей.

При переходе к этапу функционирования роль легитимного лидера снижается, поскольку на данном этапе члены команды уже должны представлять, что от них требуется и как достичь результата. Одновременно с этим возрастает роль

функциональных лидеров, которые, как знающие специалисты, контролируют выполнения текущих задач.

Исходя из этого можно сделать следующие выводы:

- Желательно, чтобы лидерство в команде изменялось соответственно уровню развития этой команды
- Эффективное лидерство подразумевает наличие нескольких ключевых фигур, выполняющих разные лидерские роли

#### 1.2.5. Эффективность команды.

Как было отмечено ранее, лидер воздействует на процессы в команде с целью повысить её эффективность. Эффективность команды может оцениваться как в количественных, так и в качественных показателях, которые связаны между собой.

Исследования по определению эффективности команды начали проводиться достаточно давно. Одним из первых экспериментов в этой области являются хоторнские эксперименты, где в течение пяти лет под руководством Элтона Мейо проводились исследования с целью повышения эффективности работы сотрудников и повышения производительности.

Исследования для совершенствования команд продолжали проводиться, и в 1960 году Д. Макгрегор [McGregor, 1960] сформулировал перечень свойств эффективных и неэффективных команд в своей книге *The human side of enterprise*, который представлен в таблице ниже:

Эффективная команда	Неэффективная команда
1. Рабочая атмосфера является комфортной для членов команды, напряжение отсутствует	Рабочая атмосфера проявляется в безразличии к целям и задачам команды, вовлеченность отсутствует
2. Имеет место много обсуждений, в которых принимают участие все члены команды. В случае отклонения от темы, её можно перенаправить в нужное направление	В процессе обсуждения проявляют активность лишь несколько членов команды, мнение всей команды формируется лишь за их счёт
3. Члены команды понимают и	Члены группы не имеют чёткого

принимают поставленную цель	понимания цели, или внутренне не согласны с ней
4. Члены команды выслушивают мнения своих коллег и рассматривают каждое из них	Члены команды не способны выслушивать и принимать мнения своих коллег, либо не желают высказать своё мнение
5. Существуют противоречия. Они носят конструктивный характер и разрешаются с пользой для дела	Существующие противоречия носят деструктивный характер, либо скрыты
6. Решения принимаются за счёт консенсуса, с учётом всех мнений членов команды. Принятие решений путём простого большинства практически не используется	Решения часто решаются путём большинства
7. Критика присутствует, но носит деловой характер, и используется для улучшения качества работы	Критика присутствует, но приобретает эмоциональную окраску и мешает выполнению работы
8. Члены команды могут свободно выражать свои чувства и эмоции, они чувствуют поддержку со стороны коллег	Члены команды стараются скрыть свои личные чувства и эмоции и пренебрегают чувствами других коллег
9. При выполнении работы принимаются и делаются ясные назначения, все понимают дальнейший ход действий	Члены команды не полностью понимают, что от них требуется, и каким будет дальнейший ход работы
10. Лидерство исходит не только от одного формального руководителя. Разные члены команды готовы проявить лидерские качества в случае необходимости	Руководство представлено одним человеком, вся власть принадлежит ему независимо от собственных способностей
11. Команда осознает процесс работы, перепроверяет свои действия, если это необходимо, готова признать свои ошибки	Команда избегает обсуждения собственных ошибок и пересмотра своих действий

Таблица 3. Характеристики эффективной команды

Р. Лайкертом также была рассмотрена командная эффективность, и, по его мнению, эффективной командой может называться такая команда [Likert, 1961]:

- Члены которой способны выполнять разные роли в группе, помимо своей
- Существует достаточно длительное время и развивает рабочие отношения между членами
- Является привлекательной для её членов
- Участники которой доверяют друг другу
- Члены которой выполняют взаимосвязанные функции
- Участники которой разделяют ценности команды
- Члены которой прилагают максимальные усилия для выполнения задачи, и ждут того же от своих коллег
- В которой всё взаимодействие проходит в спокойной и уважительной манере
- В которой лидер формирует принципы руководства и прививает поддержку и сотрудничество
- Которая раскрывает потенциал каждого участника
- В которой и руководитель, и последователи настроены на исключительный результат
- Члены которой предоставляют помощь своим коллегам в случае необходимости
- Которая развивает креативность членов команды
- Участники которой готовы коммуницировать между собой в необходимом количестве для достижения целей команды
- Члены которой заинтересованы в получении любой информации, связанной с текущей задачей
- В которой последователи способны влиять друг на друга
- Члены которой готовы предлагать свои решения

При сравнении этих двух подходов можно отметить, что, несмотря на большое количество признаков эффективных команд, они имеют определённую схожесть между собой: в обеих концепциях отмечается, что все члены эффективной команды активно вовлечены в обсуждение проблем, разделяют ценности команды, а также анализируют свои действия и в случае необходимости корректируют их. Также в эффективной команде участники получают удовлетворения от нахождения команды и верят в своих коллег. Другой группой признаков является то, что члены эффективной команды адекватно воспринимают критику, конфликты имеют исключительно деловой характер, и каждый участник чувствует себя комфортно на своём месте. Также они имеют взаимодополняющие функции и успешно согласуют свои действия.

Можно заметить, что эти характеристики эффективной команды имеют много общего и могут рассматриваться как процессы в команде, которые были рассмотрены ранее (когнитивные, мотивационные, эмоциональные и координационные). Таким

образом, можно утверждать, что если в команде благоприятно протекают эти процессы, то она является эффективной.

#### 1.2.6. Трансформационное и транзакционное лидерство в команде

Транзакционное лидерство положительно влияет на команду за счёт действий лидера. Его элементы, такие как активное и пассивное управление по отклонениям, а также установление связи между стараниями и вознаграждением, положительно сказываются на исполнении текущих задач, не требующих специфических усилий [Namstra, 2014]. В то же время в этом же исследовании было отмечено, что трансформационное лидерство способствует выполнению неординарных, сложных задач.

Стоит отметить, что современный бизнес требует от лидеров умения использовать знания и внедрять инновации при взаимодействии с внешней средой. Как было упомянуто ранее, трансформационный лидер положительно воздействует на команду за счёт создания видения, подходящей модели поведения, высоких ожиданий от команды, индивидуальной поддержки и интеллектуального стимулирования. Особенно наглядно это поведение отражается на деятельности команды, связанной со знаниями.

За счёт создаваемого трансформационным лидером общего разделяемого видения, работники мотивированы обмениваться имеющимися у них знаниями между собой, тем самым генерируя латентные знания.

Кроме того, отмечено, что в последнее время в компаниях работает большее количество сотрудников умственного труда и выполняют задачи, имеющие интеллектуальное содержание. Это, в свою очередь, отражается в том, что сами задачи, стоящие перед работниками, являются неспецифичными, и их трудно прописать процедуры их выполнения в нормативных документах [Lubit, 2001]. В связи с этим, трансформационные лидеры ведут поиск новых возможностей и распространяют разделяемое видение. Эти действия должны способствовать умению сотрудников использовать неочевидные знания в работе.

Усложнение внешней среды приводит к большему числу изменений, и для успешного функционирования компании необходимо уметь адаптироваться. А способность адаптироваться в свою очередь требует умения поглощать лучшие примеры и знания из внешней и внутренней среды [Szulanski, et al., 2000]. При этом учёными отмечена важность лидерского поведения в формировании культур и систем, которые усиливают способность организации поглощать и применять знания [Kavanagh,



Ashkanasy, 2006]. Развитие способности поглощать информацию происходит за счёт наделения лидером своих последователей ответственностью, а также использования навыков всех сотрудников, вовлечению каждого из них.

Также, поскольку трансформационное лидерство подразумевает развитие своих подчинённых, это действие становится одним из факторов для достижения успеха за счёт использования интеллектуального капитала компании. Кроме того, одним из элементов трансформационного лидерства является интеллектуальное стимулирование, которое направлено не только на выполнение текущих задач, но и на развитие сотрудников.

Некоторыми авторами было отмечено, что трансформационное лидерство имеет большое значение при генерировании инноваций, которое возможно при наличии соответствующего организационного климата [Ven, 1986].

Кроме того, было отмечено, что трансформационное лидерство оказывает положительное влияние на работу команды за счёт воздействия на характер взаимоотношений внутри группы. Например, было доказано, что трансформационное лидерство влияет на веру команды в собственные силы, что ей посильны трудные задачи [Chou et al., 2013]. Это, в свою очередь, достигается за счёт того, что лидер способствует повышению доверия внутри коллектива. Причём само понятие доверия имеет две составляющие: это доверие к лидеру и доверие к другим членам команды. Трансформационное лидерство положительно влияет на оба этих компонента. В результате исследования была установлена определённая связь: трансформационный лидер положительно воздействует на доверие членов группы своим коллегам и лидеру, это доверие вытекает в уверенность в возможностях команды, и эта уверенность в конечном счёте положительно влияет на результативность команды.

## Выводы

Лидерство – сложный феномен поведения человека, который может рассматриваться с разных сторон: как факт главенствующего положения человека или группы, а также как процесс взаимодействия лидера и последователей.

С целью изучения лидерства был предложен ряд подходов для его изучения: вначале была предложена концепция личностных качеств лидера, пытавшаяся установить характеристики, которыми обладает лидер. Поскольку таких качеств очень много и проблематично выделить самые важные среди них, на смену этому подходу пришла концепция изучения поведения лидера, преимущественно исследовавшая поведение лидера относительно последователей и задач организации. Позднее были предложены

теории эмоционального интеллекта и внутреннего стимулирования лидерства, которые рассматривали этот феномен с перспективы самого лидера.

Современная эпоха знаний предъявляет новые требования для организаций, чтобы они могли успешно конкурировать. Сегодня организации должны уметь использовать свои знания, внедрять инновации, быть способными решать сложные задачи и адаптироваться под стремительно изменяющиеся условия внешней среды. Для этого лидеры создают разделяемое видение организации, развивают своих последователей, создают атмосферу доверия в команде – эти действия являются элементами трансформационного лидерства. В то же время, они не будут результативными, если лидер не осуществляет контроль за действиями команды и не устанавливает справедливую связь между вознаграждением и результатами работы команды – это уже элементы транзакционного лидерства. Как видно, эта теория является достаточно актуальной в наши дни, поскольку она изучает характер взаимодействия между лидером и последователями, и поэтому она распространена на сегодняшний день.

Кроме того, усложнение стоящих перед организацией задач и их многоплановость нашли отражение в командной работе, поскольку такие задачи невозможно решить в одиночку, и требуется применение разных навыков, которые присутствуют у разных членов команды. Несмотря на схожесть определений, команды могут сильно различаться между собой в зависимости от специфики деятельности компании, в которой она функционирует, состава членов команды, её размера, а также этапа развития команды и организации. Тем не менее, все процессы, протекающие в команде, по характеру можно определить в четыре основные группы: когнитивные, эмоциональные, мотивационные и координационные.

Управленческие команды представляют собой особый тип команд из-за того, что они занимают высшее положение в иерархии организации и принимаемые ими решения являются ключевыми для организаций, в которых они работают. Несмотря на опыт управления участников таких команд, перед ними всё равно имеется ряд проблем – совмещение стратегического и оперативного управления, и также командное взаимодействие, поскольку есть риск борьбы за лидерство (команда Аполлона).

Стоит учитывать, что команда – это особая совокупность людей, и во многом качество её работы предопределяется составом участников, как говорилось ранее. Существуют разные подходы к рассмотрению состава – ролевой и функциональный. Но

они едины в одном – команда должна быть сформирована таким образом, чтобы в ней были представлены все роли/функции.

Также в данной главе были рассмотрены признаки эффективных команд, которые, несмотря на свою многообразие, схожи с указанными процессами в команде. Таким образом, эффективность управленческой команды в данной работе будет оцениваться через качество когнитивных, мотивационных, эмоциональных и координационных процессов.

## Глава 2. Модель и методология исследования.

### 2.1. Модель исследования

За основу для модели проведения исследования было взято исследование С. Заккаро [S. Zaccaro, A. Rittman, M. Marks, 2001], в котором рассматривалось, как именно лидерство влияет на эффективность команды и как это происходит. Как известно, лидерство в команде призвано повысить её эффективность. Но стоит отметить, что командная эффективность достигается не просто за счёт факта существования лидерства в команде, а за счёт благоприятного протекания процессов, которые существуют в командах. Процессов, которые выполняет команда, большое множество, но по характеру их можно определить в следующие категории:

- Когнитивные
- Мотивационные
- Эмоциональные
- Координационные

Лидер же выполняет в команде ряд задач, которые тоже можно классифицировать по роду деятельности, это:

- Поиск и структурирование информации
- Использование полученной информации для решения проблем
- Управление человеческими ресурсами
- Управление материальными ресурсами

Каждая из этих категорий имеет свои неотъемлемые составляющие, из которых они складываются. Так, поиск и структурирование информации означает её систематический поиск из внешней и внутренней среды, оценивание, и приведение её в соответствии с целями команды.

Использование полученной информации означает её применение для достижения целей команды. После того, как цель задана, лидер определяет задачи для её достижения, устанавливает требования, анализирует возможные варианты решений и разрабатывает планы их осуществления. На данном этапе его основная задача заключается в превращении миссии в рабочий план, который наилучшим образом задействует имеющиеся ресурсы команды; и, наконец, задача лидера заключается в донесении этого плана до своих последователей, чтобы он был понятен и воспринимался всеми одинаково.

Управление человеческими ресурсами включает в себя подбор членов команды, их развитие, мотивацию и оптимальное использование их возможностей. Управление материальными ресурсами также подразумевает их поиск, контроль и использование.

Итак, как было упомянуто ранее, лидер, выполняя свои функции, воздействует на вышеперечисленные командные функции, и именно за счет воздействия на них, влияет на командную эффективность. Рассмотрим, как это происходит, более подробно.

Лидер влияет на когнитивные процессы в команде за счёт придания смысла работе (он даёт понять, ради чего выполняется работа, какова высшая цель), донесения этого смысла до своих последователей, а также четкого формулирования проблем и требований для их разрешения. За счёт этого у последователей начинают формироваться разделяемые ментальные модели, то есть они ясно осознают свои миссию и цели, какие действия необходимы для их достижения и ролевые требования внутри группы. За счет того, что лидер как можно понятнее излагает это, он доносит эту информацию до каждого члена команды, и у них формируется общее, разделяемое видение организации и их роли в ней. Это становится возможным также благодаря поиску лидером информации их внешней среды, её осмысления и нахождения применения в целях команды. Другим проявлением воздействия лидера на когнитивные процессы в команде является то, как он меняет вид взаимодействия внутри команды. За счет развития своих последователей, он развивает в них способность действовать без активного вмешательства руководителя, самостоятельно интерпретировать имеющиеся данные. Кроме того, за счет адекватной критики сразу после получения результата, выслушивания мнений подчинённых, вовлечения каждого члена команды в обсуждение, лидер развивает у своих подчиненных так называемое метапознание, то есть способность анализировать и рефлексировать собственные действия.

На мотивационные процессы, а именно сплочённость команды и уверенности её членов в силу коллектива, лидер влияет за счет ясной постановки целей, развития членов команды, их мотивирования, а также предоставления обратной связи. В результате таких действий лидер вселяет уверенность в собственных силах, и сотрудники с большей готовностью берутся за трудные задания.

На эмоциональные процессы в команде лидер влияет посредством предоставления обратной связи, подбором членов команды, их развития, а также рационального применения навыков членов команды.

Также лидер способен воздействовать на координационные процессы в команде. Это достигается за счёт сопоставления способностей членов команды и их функциональных ролей, а также мониторинга окружающей обстановки, корректировки действий команды, и предоставления обратной связи. В результате этого достигается

лучшее понимание целей и задач со стороны последователей и в результате грамотного распределения задач, наилучшего использования навыков и знаний каждого из них.

Можно заметить, что вышеперечисленные лидерские функции можно отнести к трансформационному или транзакционному типу лидерства. Так, например, создание видения в команде и её вдохновение, а также интеллектуальное стимулирование можно отнести к трансформационному типу лидерства, а координацию действий членов команды и предоставление обратной связи – к транзакционному.

Таким образом, модель изучения влияния лидерства на процессы в команде имеет следующий вид:

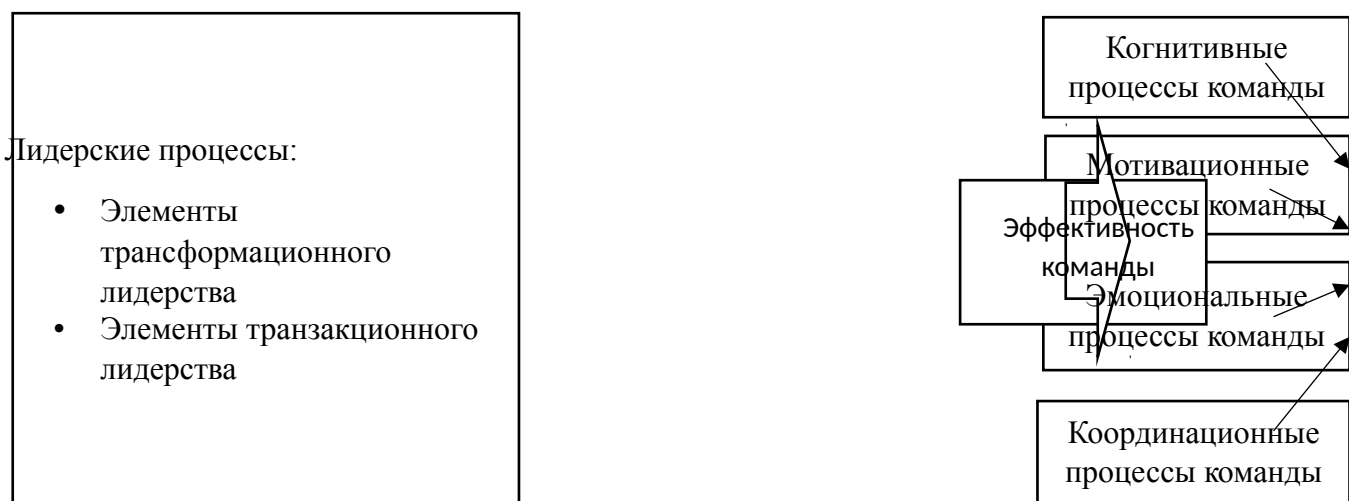


Рис. 2. Модель исследования

Исходя из проанализированной литературы по лидерству и подходов к изучению лидерства, была составлена выше представленная модель исследования и выдвинуты следующие эмпирические предположения:

1. Трансформационный стиль лидерства больше способствует когнитивным процессам в команде, чем транзакционный.
2. Транзакционный стиль лидерства больше способствует координационным процессам в команде, чем трансформационный.
3. Трансформационный стиль лидерства больше способствует эмоциональным процессам, чем транзакционный.
4. Транзакционный стиль лидерства больше способствует мотивационным процессам в команде, чем трансформационный.

5. У лидера, который совмещает элементы и транзакционного, и трансформационного лидерства, команда более эффективная, чем у лидера с одним выраженным типом лидерства.

## 2.2. Методология исследования

Для получения эмпирических данных была создана опросная анкета. Все вопросы в ней можно разделить на две категории:

- Вопросы, заданные с целью определения стиля лидерства руководителя
- Вопросы, заданные с целью определения характера внутрикомандных процессов

Первая категория вопросов должна помочь выявить стиль лидерства на основе полученных ответов. Имеется двадцать утверждений, которые оценить. Эти утверждения являются характерными признаками трансформационного и транзакционного типа лидерства. Утверждения, касающиеся трансформационного лидерства, должны выявить его составляющие:

- Создание видения
- Создание подходящей модели
- Способствование принятию целей команды
- Наличие высоких ожиданий
- Оказание индивидуальной поддержки
- Интеллектуальное стимулирование своих последователей

Эти составляющие определены на основании теории Ф. Подсакова о трансформационном лидерстве.

Также в первом блоке опроса имеются вопросы, направленные на выявление транзакционных черт лидерства, к которым в первую очередь относятся установление чёткой связи между старанием и вознаграждением, внимание к текущим задачам, руководство при помощи системы санкций и вознаграждений.

Второй блок вопросов касается процессов, происходящих внутри команды (когнитивных, эмоциональных, мотивационных и координационных). Каждый из этих типов процессов имеет свои индикаторы, которые и были сформулированы в качестве утверждений, которые предлагается оценить.

Всего опрос содержит 27 утверждений, которые предлагается оценить. Первые 17 вопросов посвящены лидерству руководителя, следующие 10 посвящены

внутрикомандным процессам. Вопросы имеют шкальный характер со шкалой от 1 до 7, где

- 1 – полностью не согласен
- 2 – не согласен
- 3 – скорее не согласен
- 4 – затрудняюсь ответить
- 5 – скорее согласен
- 6 – согласен
- 7 – полностью согласен

Данный опрос был разослан слушателям и выпускникам программы executive MBA Высшей школы менеджмента СПбГУ. Таким образом, он проводился среди целевой аудитории – менеджеров высшего звена крупных компаний, ведущих свой бизнес в России. На опрос ответили 29 человек (23 мужчины и 6 женщин).

Также с целью более подробного изучения лидерства в управленческой команде, будут проведены полуструктурированные интервью на основе составленной анкеты, с целью понять, в чем проявляются элементы трансформационного и транзакционного лидерства, как это отражается на деятельности команды, на конкретных примерах.

## Выводы

На основе проанализированных научных работ в данной главе была составлена модель исследования, которая рассматривает транзакционное и трансформационное лидерство как факторы, влияющие на эффективность команды, которая обеспечивается за счёт развитых когнитивных, мотивационных, координационных и эмоциональных процессов.

Для получения данных в рамках этой модели, была составлена анкета, на основе которой будет проводиться количественный анализ данных, а также полуструктурированное интервью для сопоставления полученных результатов.



## Глава 3. Интерпретация полученных данных и рекомендации.

### 3.1. Проведение расчётов

Перед началом проведения вычислений и проверки эмпирических предположений была проведена проверка надёжности шкал анкеты, которые определяют стили лидерства и процессы в команде. Для проверки шкал на надёжность был использован коэффициент альфа Кронбаха. Как известно, для дальнейшего использования результатов анкеты, альфа Кронбаха должна быть не менее 0,5, и чем ближе показатель к единице, тем надёжнее шкалы. Результаты получились следующими:

Трансформационный стиль лидерства (вопросы 1-12):

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.903	12

Таблица 4. Надёжность шкал по трансформационному лидерству

Как видно, данный коэффициент равен 0,903, что говорит о высокой степени внутренней согласованности шкалы.

Транзакционный стиль лидерства (вопросы 13-17):

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.730	5

Таблица 5. Надёжность шкал по транзакционному лидерству

Коэффициент равный 0,703 сообщает о достаточной степени внутренней согласованности шкалы.

Аналогичным способом были оценены шкалы по процессам в команде:

Когнитивные процессы (вопросы 18-20):

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.829	3

Таблица 6. Надёжность шкал по когнитивным процессам

Мотивационные процессы (вопросы 21-22):

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.758	2

Таблица 7. Надёжность шкал по мотивационным процессам

Эмоциональные процессы (вопросы 23-26):

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.830	4

Таблица 8. Надёжность шкал по эмоциональным процессам

Эффективность команды (вопросы 18-27):

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.935	10

Таблица 9. Надёжность шкал по эффективности команды

Как видно, все используемые шкалы обладают достаточной степенью надёжности и могут быть использованы для дальнейшего анализа.

Также для дальнейшего удобства интерпретации результатов были составлены описательные статистики переменных, которые представлены в таблице:

	Mea n	Media n	Percentile 25	Percentile 75	Minimu m	Maximu m	Standard Deviation	Valid N
Транзакционный стиль	4.74	5.00	4.20	5.60	2.00	6.20	1.08	29
Трансформационный стиль	5.22	5.25	4.92	6.08	2.67	6.75	1.02	29
Когнитивные процессы	4.49	4.67	4.00	5.33	1.67	6.33	1.24	29
Эмоциональные процессы	4.75	4.75	4.25	5.50	2.25	6.50	1.11	29
Координационные процессы	4.52	5.00	4.00	5.00	2.00	6.00	1.30	29
Мотивационные процессы	4.95	5.00	4.50	6.00	2.50	7.00	1.23	29
Эффективность команды	4.69	4.70	4.20	5.50	2.20	6.40	1.10	29

Таблица 10. Описательные статистики переменных

После данных действий была проведена проверка эмпирических предположений.

**Эмпирическое предположение 1. Трансформационный стиль лидерства больше способствует когнитивным процессам в команде, чем транзакционный.**

Для проверки этой гипотезы была построена регрессионная модель зависимости когнитивных процессов от степени выраженности трансформационного и транзакционного стилей лидерства. По результатам модели, стили лидерства объясняют дисперсию когнитивных процессов на 52% (R-квадрат = 0,516).

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719 <sup>a</sup>	.516	.479	.89701

a. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль, Транзакционный стиль

Таблица 11. Регрессионная модель влияния стилей лидерства на когнитивные процессы

Далее эта модель была проверена на значимость по критерию p-value:

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.329	2	11.164	13.875	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.921	26	.805		
	Total	43.249	28			

a. Dependent Variable: Когнитивные процессы

b. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль, Транзакционный стиль

Таблица 12. Оценка регрессионной модели влияния стилей лидерства на когнитивные процессы

Из этого видно, что гипотеза о совместной незначимости стилей лидерства в объяснении когнитивных процессов может быть отвергнута на любом стандартно используемом уровне значимости ( $p\text{-value} < 0,001$ )

И транзакционный, и трансформационный стили лидерства статистически значимо (на 10% уровне значимости,  $p\text{-value} = 0,093$  и  $0,077$  соответственно) влияют на когнитивные процессы. Стандартизированные бета-коэффициенты регрессии указывают на то, что увеличение степени выраженности транзакционного стиля лидерства на 1 стандартное отклонение ведёт к увеличению выраженности когнитивных процессов на 0,371 стандартное отклонение, тогда как прирост степени трансформационного стиля лидерства на 1 стандартное отклонение способствует интенсификации когнитивных процессов на 0,393 стандартных отклонения. Таким образом, хотя трансформационное лидерство сильнее способствует когнитивным процессам, разница в степени влияния

между стилями лидерства совсем невелика, поэтому эмпирическое предположение № 1 подтвердилось лишь частично.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-.023	.891		-.026	.979
	Транзакционный стиль	.426	.245	.371	1.743	.093
	Трансформационный стиль	.478	.260	.393	1.842	.077

a. Dependent Variable: Когнитивные процессы

Таблица 13. Оценка коэффициентов регрессионной модели влияния стилей лидерства на когнитивные процессы

**Эмпирическое предположение 2. Транзакционный стиль лидерства больше способствует координационным процессам в команде, чем трансформационный.**

Была построена регрессионная модель меры координационных процессов от степени выраженности двух стилей лидерства, согласно которой стили лидерства объясняют координационные процессы на 35% (R-квадрат = 0,345)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.587 <sup>a</sup>	.345	.294	1.09124

a. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль,

Транзакционный стиль

Таблица 14. Регрессионная модель влияния стилей лидерства на координационные процессы

Гипотеза о совместной незначимости отвергается на 10%, 5% и 1% уровне значимости, поскольку  $p\text{-value} = 0,004$ .

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.281	2	8.140	6.836	.004 <sup>b</sup>
	Residual	30.961	26	1.191		
	Total	47.241	28			

a. Dependent Variable: Координационные процессы

b. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль, Транзакционный стиль

Таблица 15. Оценка регрессионной модели влияния стилей лидерства на координационные процессы

При сравнении стилей лидерства выяснилось, что трансформационный стиль лидерства значимо (причём как на 10%, так и на 5% уровне значимости) влияет на

координационные процессы ( $p$ -value = 0,048), тогда как транзакционный – незначим ( $p$ -value = 0,718). Таким образом, влияние трансформационного стиля лидерства сильнее, чем транзакционного. Из этого следует, что трансформационный стиль оказывает большее влияние на координационные процессы и эмпирическое предположение 2 не подтвердилось.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.582	1.084		.537	.596
	Транзакционный стиль	.109	.298	.090	.365	.718
	Трансформационный стиль	.655	.316	.515	2.075	.048

a. Dependent Variable: Координационные процессы

Таблица 16. Оценка коэффициентов регрессионной модели влияния стилей лидерства на координационные процессы

**Эмпирическое предположение 3. Трансформационный стиль лидерства больше способствует эмоциональным процессам в команде, чем транзакционный.**

Была построена регрессионная модель зависимости эмоциональных процессов от степени выраженности обоих стилей лидерства, согласно которой стили лидерства объясняют дисперсию эмоциональных процессов на 37% ( $R$ -квадрат = 0,372). Данная модель является статистически значимой ( $p$ -value = 0,002).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 <sup>a</sup>	.372	.324	.91451

a. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль, Транзакционный стиль

Таблица 17. Регрессионная модель влияния стилей лидерства на эмоциональные процессы

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.881	2	6.440	7.701	.002 <sup>b</sup>
	Residual	21.744	26	.836		
	Total	34.625	28			

a. Dependent Variable: Эмоциональные процессы

b. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль, Транзакционный стиль

Таблица 18. Оценка регрессионной модели влияния стилей лидерства на эмоциональные процессы в команде

По результатам регрессионного анализа было выявлено значимое влияние только трансформационного стиля лидерства на эмоциональные процессы, в то время как влияние транзакционного стиля лидерства оказалось не значимым ( $p\text{-value} = 0,047$  и  $0,607$  соответственно).

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.248	.908		1.373	.181
	Транзакционный стиль	.130	.249	.126	.520	.607
	Трансформационный стиль	.553	.265	.507	2.090	.047

a. Dependent Variable: Эмоциональные процессы

Таблица 19. Оценка коэффициентов регрессионной модели влияния стилей лидерства на эмоциональные процессы в команде

Таким образом, эмпирическое предположение 3 подтвердилось: трансформационный стиль лидерства больше способствует эмоциональным процессам в команде, чем транзакционный.

**Эмпирическое предположение 4. Трансформационный стиль лидерства больше способствует мотивационным процессам в команде, чем транзакционный.**

Была построена регрессионная модель зависимости мотивационных процессов от степени выраженности обоих стилей лидерства, согласно которой стили лидерства объясняют дисперсию эмоциональных процессов на 35% ( $R\text{-квадрат} = 0,352$ ). Данная модель является статистически значимой ( $p\text{-value} = 0,004$ ).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.593 <sup>a</sup>	.352	.302	1.02511

a. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль,

Транзакционный стиль

Таблица 20. Регрессионная модель влияния стилей лидерства на мотивационные процессы в команде

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.850	2	7.425	7.066	.004 <sup>b</sup>

Residual	27.322	26	1.051
Total	42.172	28	

a. Dependent Variable: Мотивационные процессы

b. Predictors: (Constant), Трансформационный стиль, Транзакционный стиль

Таблица 21. Оценка регрессионной модели влияния стилей лидерства на мотивационные процессы в команде

Несмотря на значимость модели в целом, ни один из стилей лидерства не может быть признан статистически значимо влияющим на мотивационные процессы в команде ( $p\text{-value} > 0,1$  в обоих случаях).

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.289	1.018		1.266	.217
	Транзакционный стиль	.378	.280	.334	1.352	.188
	Трансформационный стиль	.358	.297	.297	1.206	.239

a. Dependent Variable: Мотивационные процессы

Таблица 22. Оценка коэффициентов регрессионной модели влияния стилей лидерства на мотивационные процессы в команде

**Эмпирическое предположение 5. У лидера, который совмещает элементы и транзакционного, и трансформационного лидерства, команда более эффективная, чем у лидера с одним выраженным типом лидерства.**

Для проверки этого предположения все респонденты были разделены на три группы:

- Лидеры, у которых и мера транзакционного, и мера трансформационного лидерства выше медианного уровня
- Лидеры, у которых ровно одна из этих мер выше медианного уровня
- Лидеры, у которых ни один из типов лидерства не превышает медианный уровень.

В качестве уровня, определяющего выраженность/не выраженность стиля лидерства, были взяты медианные значения по каждому типу лидерства, которые были представлены ранее. Так было получено, что у лидера, у которого трансформационное лидерство оценено не менее, чем на 5,25 баллов, выражено трансформационное

лидерство, если менее 5,25 баллов, то нет. Аналогично и с транзакционным лидерством, где медианное значение равно 5 баллам.

Исходя из этого, были получены следующие результаты:

	Тип лидерства		
	Оба типа	Один тип	Ни один тип
	(1)	(2)	(3)
	Mean	Mean	Mean
Эффективность команды	5.22	4.67	4.07

Таблица 23. Средние по эффективности команд

	Эффективность команды
Mann-Whitney U	18.000
Wilcoxon W	46.000
Z	-2.049
Asymp. Sig. (2-tailed)	.040

a. Grouping Variable: leader\_type

b. Not corrected for ties.

Таблица 24. Проверка различий между средними в выборках (1) и (2) на значимость

Сравнивались средние значения показателей эффективности команды в выборках 1 и 2, и проверялись на значимость. Как видно из данной таблицы, у лидеров, обладающих обоими выраженными стилями лидеров, команда более эффективная (5,22), чем у лидеров с одним выраженным типом лидерства (4,67). Эта разница статистически значима на 10% и 5% уровне (её значение = 0,04). Таким образом, эмпирическое предположение 5 подтвердилось.

### 3.2. Содержание и результаты полуструктурированного интервью

С целью получения качественных данных было проведено интервью с HR-директором, имеющим опыт работы в составе нескольких управленческих команд. Интервью было проведено с целью описания конкретных примеров руководителей и их управленческих команд и сопоставления полученных результатов с результатами количественной обработки данных.



Первый пример, который сейчас будет описан, относится к управленческой команде, работающей в крупной производственной компании, занимающейся энергетическим машиностроением, где работают более одной тысячи сотрудников. Сама компания находится в Санкт-Петербурге и входит в состав российского холдинга.

У членов команды сложилось мнение, что руководитель этой команды имел видение и понимание, куда движется команда, но не мог понятным образом донести это видение до последователей – описание видения носило общий, размытый характер. Он мотивировал команду привлекательным образом будущего – регулярно говорил, к чему приведут успешные действия команды, и это вдохновляло участников к активным действиям. В то же время, он редко подавал собственный пример, которому можно было бы следовать, и руководил скорее на словах – и иногда уходил от темы разговора, в результате чего можно было потерять суть мысли. Способствование командной работе со стороны лидера было выражено посредственно – это было объяснено отчасти организационной культурой, в которой сотрудники прежде всего действуют как отдельные личности. Со стороны руководителя чувствовалось, что он возлагает на управленческую команду большие надежды – он регулярно говорил об этом на совещаниях и рабочих встречах. Также было отмечено, что этот руководитель хорошо умел общаться с каждым членом команды – он уважал чувства каждого из них, имел четкое представление о каждом человеке, что помогало ему находить индивидуальный подход к каждому последователю. Также этот руководитель интеллектуально стимулировал своих подчинённых – он побуждал их пересматривать свои подходы к работе, смотреть на проблемы с новой точки зрения, но делал это преимущественно за счёт того, что объяснял всё сам.

На основе полученных ответов можно сделать вывод, что у этого лидера проявляются элементы трансформационного лидерства, такие как мотивирование привлекательным образом будущего, создания видения, индивидуальный подход и интеллектуальное стимулирование. Но, в то же время, был обнаружен недостаток таких элементов, как управление за счёт собственного примера, стимулирование командной работы. Поэтому можно сказать, что в данном случае трансформационное лидерство развито средне.

Данный руководитель давал положительную обратную связь своим последователям в случае хорошей работы, но делал это не всегда. Также он не устанавливал чёткую связь между работой последователей и вознаграждением, то есть члены управленческой команды не знали заранее, как будет соотноситься их труд и вознаграждение. И в целом про него можно было сказать, что он не применял систему санкций и вознаграждений в

своём руководстве. Кроме того, было отмечено, что этот руководитель очень внимательно относился к текущим задачам, даже с избытком. Это, по мнению членов команды, происходило отчасти из-за того, что он не имел хорошего опыта руководства командой высшего уровня.

Исходя из данного описания можно сказать, что транзакционный стиль лидерства слабо развит у данного руководителя несмотря на то, что присутствуют некоторые его компоненты.

Далее было описано положение дел в самой управленческой команде. Несмотря на общие цели для команды, каждый член воспринимал их скорее по-разному, то есть каждый участник команды интерпретировал их по-своему. В обсуждение задач и выработку возможных решений были вовлечены не все, не каждый стремился внести свой вклад. Результаты выполненной работы обсуждались достаточно редко. Основываясь на этих ответах, можно утверждать, что когнитивные процессы в команде были слабо выражены.

Также было отмечено, что участники не могли назвать свою команду сплочённой, они действовали скорее по отдельности. Они не были уверены в своих коллегах и рассчитывали прежде всего на себя. Это свидетельствует о низкой степени проявленности мотивационных процессов.

Хотя конфликты в команде иногда носили эмоциональную окраску, отмечено, что в целом они являются даже полезными, поскольку являются прецедентами и позволяют избегать ошибок в дальнейшем. Кроме того, было сказано в большинстве случаев члены команды способны держать свои эмоции под контролем. Также каждый член команды хотя не до конца отождествляет себя с командой, но доволен своей ролью в ней. Исходя из этого можно сказать, что эмоциональные процессы достаточно выражены.

Также члены команды обычно успешно распределяют задачи между собой и согласуют свои действия во времени – это говорит о достаточном уровне выраженности координационных процессов.

Таким образом видно, что данный руководитель в большей степени обладал элементами трансформационного, нежели транзакционного лидерства, а в команде на достаточном уровне присутствуют только эмоциональные и координационные процессы. Эти наблюдения совпадают с проведенными расчётами и наглядно демонстрируют

наличие связи между трансформационным стилем лидерства и эмоциональными, а также координационными процессами.

Также во время интервью был приведён другой пример управленческой команды и руководителя, который далее будет описан. Второй пример описывает управленческую команду, в составе которой HR-директор, с которым проводилось интервью, работал ранее. Эта команда работала в крупной производственной компании, занимающейся кораблестроением, находящейся в Санкт-Петербурге, численность персонала в компании более трёх тысяч человек.

Исходя из описания лидера, он имел чёткое видение, куда движется команда, и последователи были уверены в нём. Он вдохновлял членов команды на дальнейшие действия, описывая возможный положительный результат. Кроме того, он руководил не только на словах, но и на деле: всегда подавал собственный пример, и тем самым показывал, чего он ждёт от своих последователей. Он способствовал командной работе, создавал благоприятные условия для совместной работы, поощрял за командную работу. Хотя руководитель хорошо знал каждого члена команды, он использовал скорее единую модель общения, нежели индивидуальный подход. Как было сказано, «он выкладывался сам и требовал того же от других», возлагал на команду большие надежды и ожидал лучших результатов. Этот руководитель побуждал своих подчинённых пересматривать свой подход к работе, задавая наводящие вопросы.

Основываясь на данных ответах, можно заметить, что у данного руководителя достаточно сильно выражены все элементы трансформационного стиля лидерства (создание видения организации, собственный пример, способствование командной работе, ожидание лучших результатов, интеллектуальное стимулирование) за исключением индивидуального подхода. Далее будет дана характеристика транзакционному стилю лидерства у данного руководителя.

Этот руководитель часто давал положительную обратную связь в случае хорошей работы своих последователей. Также присутствовала чёткая связь результат-вознаграждение, то есть был описан предполагаемый результат и вознаграждение в случае его выполнения – каждый член команды понимал, что он получит взамен на свою хорошо выполненную работу. Про него можно было сказать, что он управлял своими подчинёнными при помощи системы санкций и вознаграждений. Также данный руководитель внимательно относился к текущим задачам – если он считал необходимым, он мог полностью погрузиться в изучение проблемы операционного уровня.

Далее будут описаны процессы в управленческой команде, возглавляемой этим руководителем. Было сказано, что за счёт того, что лидер ясно доносил цели и задачи, стоящие перед командой, все воспринимали эти цели схожим образом. Также каждый член команды был вовлечён в решение задач и старался внести свой вклад. Результаты работы обсуждались на регулярной основе, не реже одного раза в месяц. Таким образом можно заметить, что когнитивные процессы в команде выражены достаточно сильно.

Также про команду можно было сказать, что она была сплочённой – члены команды желали остаться в ней, а также были способны сплотиться и перенести трудности, встающие на их пути. Хотя в работе каждый рассчитывал прежде всего на себя, в целом члены команды могли доверять своим коллегам. В целом, мотивационные процессы тоже присутствовали на неплохом уровне.

В команде присутствовали конфликты, но про них нельзя сказать, что они носили конструктивный характер. Хотя, в конечном счёте, из конфликтов можно было вынести положительный результат, по мнению членов команды, они отнимали достаточно эмоциональных сил. Нормы поведения в команде существовали. Хотя они не были задокументированы, каждый их понимал и старался соблюдать. В целом каждый член команды чувствовал себя комфортно в тех условиях, его устраивало текущее положение дел и выполняемая роль. Исходя из этого, можно сказать, что эмоциональные процессы протекали достаточно благоприятно.

Также из интервью следует, что члены команды достаточно успешно координировали свои действия, и за счёт слаженной работы поставленные задачи выполнялись.

Таким образом, данный руководитель обладал выраженными признаками транзакционного лидерства. Про него можно сказать, что у него были развиты оба стиля лидерства – как трансформационный, так и транзакционный. А в команде достаточно хорошо протекали все процессы, особенно когнитивные и координационные.

При сравнении этих двух примеров можно заметить, что во втором случае у руководителя присутствуют оба стиля лидерства и команда в целом более эффективная, чем в первом примере, когда был выражен один стиль лидерства (трансформационный). Таким образом, данный пример согласуется с проведёнными расчётами и подтверждает эмпирическое предположение 5, что у руководителя с двумя проявленными стилями лидерства команда более эффективная, чем у руководителя с одним выраженным стилем.

### 3.3. Рекомендации для руководителей по использованию стилей лидерства

Основываясь на результатах обработки данных, было выявлено, какие стили лидерства оказывают большее влияние на определённый тип процессов в команде, и есть ли такое влияние вообще.

Так, было получено, что трансформационный стиль лидерства оказывает большее влияние на координационные и эмоциональные процессы в команде, чем транзакционный, и примерно одинаковое влияние на когнитивные процессы. Поэтому рекомендуется развивать и применять в руководстве в первую очередь элементы трансформационного лидерства. Это будет проявляться в следующем поведении:

- Создание и распространение видения среди команды
  - Члены команды должны быть уверены, что руководитель чётко понимает, куда движется команда
  - Руководителю следует вдохновлять членов команды за счёт описания положительного будущего состояния компании в случае их успешной работы
- Создание подходящей модели поведения
  - Подавать собственный пример, на который последователи могли бы равняться
  - Руководить не просто словами, а всегда подкреплять их действиями
- Способствование групповой работе
  - Ставить задания таким образом, чтобы командная работа была уместной
  - Вдохновлять членов команд быть командными игроками, поощрять их за это
- Иметь высокие ожидания относительно результатов команды, сообщать, что руководитель возлагает надежды на неё и ждёт соответствующих результатов
- Проявление индивидуализированной поддержки
  - Уважать чувства каждого члена команды
  - Находить отдельный подход в общении с каждым членом команды, учитывая его особенности
- Интеллектуальное стимулирование своих последователей
  - Задавать наводящие вопросы, которые позволят подчиненным пересмотреть свой подход к выполнению работы

Таким образом, данные действия должны привести к тому, что члены команды будут лучше понимать, чего ждёт от них руководитель, больше будут вовлечены в совместное решение проблем, конфликты будут иметь конструктивный, а не эмоциональный характер, принятые нормы поведения будут соблюдаться, каждый член команды будет чувствовать комфортно составе команды, и все её члены будут способны успешно координировать свои действия.

Но, как показывают расчёты и видно из примера, у руководителей с развитыми обоими стилями лидерства, команды более эффективные. Поэтому можно повысить эффективность управленческой команды, если помимо трансформационного стиля у руководителя будет проявляться и транзакционный стиль лидерства, который проявляется в предоставлении положительной обратной связи в случае хорошей работы, установлении чёткой и справедливой связи результат-вознаграждение, использования системы санкций и вознаграждений в своём руководстве и внимательного отношения к текущим задачам.

Развитое трансформационное лидерство также положительно влияет на когнитивные процессы в команде, в такой же степени, как трансформационное, и способно усилить положительные эффекты трансформационного стиля лидерства относительно других процессов в команде.

## Выводы

В данной части работы была произведена количественная обработка данных, проверены эмпирические предположения, описаны конкретные примеры управленческих команд и их руководителей, которые наглядно демонстрируют полученные результаты, и на их основе составлены рекомендации для руководителей управленческих команд.

На основании проведенных расчётов было выявлено следующее:

- Трансформационный стиль лидерства больше способствует когнитивным процессам в команде, чем транзакционный, но эта разница совсем незначительна, поэтому эмпирическое предположение 1 подтвердилось лишь частично.
- Трансформационный стиль лидерства больше способствует координационным процессам в команде, чем транзакционный, таким образом, эмпирическое предположение 2 не было подтверждено.
- Трансформационный стиль лидерства больше способствует эмоциональным процессам в команде, чем транзакционный – эмпирическое предположение 3 подтвердилось.
- Ни трансформационный, ни транзакционный стиль лидерства не являются статистически значимыми в объяснении их влияния на мотивационные процессы в команде – эмпирическое предположение 4 не было подтверждено.
- У лидера с развитым трансформационным и транзакционным лидерством, команда более эффективная, чем у лидера с одним развитым стилем лидерства – эмпирическое предположение 5 было подтверждено.

Также было приведено описание двух управленческих команд и их руководителей, составленное на основе проведённого полуструктурированного интервью. Эти примеры наглядным образом иллюстрируют результаты проведённых расчётов.

Исходя из полученных результатов, были составлены рекомендации для руководителей, возглавляющих управленческие команды, по использованию стилей лидерства наилучшим образом: в первую очередь, внимания заслуживает трансформационное лидерство и его элементы, поскольку они оказывают большее влияние на процессы в команде, и, следовательно, её эффективность. Но, в то же время, совместное применение обоих стилей лидерства способно усилить эффект одного трансформационного лидерства.

## Заключение

Данная работа, выполненная в формате эмпирического исследования, была посвящена исследованию лидерства как фактора, влияющего на эффективность управленческой команды. В ходе выполнения работы были поставлены и выполнены следующие задачи:

- Рассмотрена эволюция подходов к изучению лидерства в организации
- Изучен подход трансформационного и транзакционного лидерства
- Определены признаки эффективных управленческих команд
- Установлено, каким образом лидерское поведение руководителя влияет на эффективность управленческой команды

В ходе работы использовалась смешанная методология исследования, основанная на количественных (на основе анкеты) и качественных (на основе полуструктурированного интервью) данных.

В первой главе были изучены различные подходы к изучению лидерства и подробно рассмотрена концепция трансформационного и транзакционного лидерства, поскольку она является актуальной в современных условиях бизнеса и его внешней среды. Также в этой главе были рассмотрены вопросы, касающиеся команд: специфика командной деятельности, управленческих команд, ролей в командах, а также выявлены признаки эффективных команд.

На основании изученных материалов, во второй главе была представлена модель исследования, в которой соотносятся стили лидерства и процессы, протекающие в командах. Для проверки выдвинутых эмпирических предположений была составлена анкета, которую прошли 29 топ-менеджеров, и на основании этих данных была проведена количественная обработка данных. Также было проведено интервью с топ-менеджером, членом управленческой команды, для получения качественных данных и сопоставлении их с результатами расчётов.

Третья глава включает в себя сами расчёты и основные результаты проведённого интервью. На основании этих результатов были составлены рекомендации для руководителей управленческих команд по использованию стилей лидерства в своём руководстве. Было доказано, что трансформационное лидерство оказывает больший эффект на эмоциональные и координационные процессы в команде, чем транзакционное. Также оно имеет примерно одинаковый эффект, как и транзакционное лидерство, при



влиянии на когнитивные процессы. Сравнить влияние этих стилей лидерства не предоставляется возможность, потому что оба этих показателя оказались статистически не значимы. Также было выявлено, что у руководителей с обоими выраженными стилями лидерства команды более эффективные, чем у руководителей с одним выраженным стилем лидерства.

На основании выполненных действий и задач цель работы была достигнута – были составлены рекомендации для руководителей по использованию стилей лидерства подходящим образом.

## Список использованной литературы:

1. Адизес, И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управленческие команды / Т. Ю. Базаров, И. В. Рыбкин. – М.: Юнити, 1998. – 240 с.
3. Белбин, М. Типы ролей в командах менеджеров / М. Белбин. – М.: НИРО, 2003. – 232 с.
4. Белбин, М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / М. Белбин. – М.: НИРО, 2003. – 315 с.
5. Боровикова, Н. В. Управленческая команда: статус, закономерности развития. Понятие и сущность управленческой команды [Электронный ресурс] / Н. В. Боровикова, В. А. Петров. – 2005. – Режим доступа: <http://www.bitobe.ru/content/publications/70/1904/#.VziGXzZJnIU> (дата обращения: 14.04.2016).
6. Груздинская, Е. Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий / Е. Ю. Груздинская. – Нижний Новгород, 2006. – 78 с.
7. Грязева-Добшинская, В. Г. Инновационное лидерство: моделирование тенденций активности менеджеров предприятия / В. Г. Грязева-Добшинская // Вестник ЮУрГУ. – 2010. - №17. – С. 9-17.
8. Гула, Е. М. Как построить команду / Е.М. Гула // Управление развитием персонала. – 2015. - №4. – С. 308-315.
9. Дмитриева, Ю. А. Структура лидерства менеджеров: результаты эмпирического исследования / Ю. А. Дмитриева, В. Г. Грязева-Добшинская // Общая психология, психология личности, история психологии. – 2014. – Т.7, №4. – С. 5-12.
10. Замулин, А. Л. Лидерство в эпоху знаний. Научный доклад / А. Л. Замулин. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012. – 37 с.
11. Коваленко, А. В. Создание эффективной команды. Учебное пособие / А. В. Коваленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 81 с.
12. Козлова, О. И. Оценка эффективности деятельности команд / О. И. Козлова, И. В. Келина, Д. В. Родин // Экономика труда и управление персоналом. – С. 143-148.
13. Корниенко, В. И. Современные управленческие команды: формирование, организационная структура, функционирование / В. И. Корниенко. – Ростов-на-Дону: Изд-во СКАГС, 2000. – 32 с.
14. Любимов, В. В. Методы формирования и развития управленческих команд / В. В. Любимов // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – Т. 25, № 1. – С. 34-40.
15. Лягина, Е. В. Управленческие команды в современной бизнес-организации: механизмы формирования, функционирования и развития: автореф. дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / Лягина Евгения Вячеславовна. – М., 2007. – 33 с.

16. Магура, М. И. Управление организацией в условиях кризиса [Электронный ресурс] / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2009. - № 2. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1883Translate> (дата обращения: 17.04.2016).
17. Маценова, Е. Б. Лидерство в новую эпоху / Е. Б. Маценова // Менеджмент сегодня. – 2011. - №5. – С. 310-320.
18. Мотышина, М. С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / М. С. Мотышина, С. В. Князев // Экономика, управление и учёт на предприятии. – 2010. – С. 114-115.
19. Никонова, С. А. Оценка эффективности деятельности управленческих команд / С. А. Никонова // Управление развитием персонала. – 2007. - №3. – С. 182-190.
20. Самоукина, Н. В. Команды топ-менеджеров и модели управления [Электронный ресурс] / Н. В. Самоукина // Элитариум – центр дистанционного образования. – 2006. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/komandy\\_topmenedzherov\\_i\\_modeli\\_upravlenija/](http://www.elitarium.ru/komandy_topmenedzherov_i_modeli_upravlenija/) (дата обращения: 15.04.2016).
21. Спивак, В. А. Командообразование: система ключевых компетенций современного менеджера / В. А. Спивак // Управление развитием персонала. – 2008. - № 15. – С. 196-213.
22. Тихомиров, А. А. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства / А. А. Тихомиров, У.Д. Спэнглер // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3, № 2. – С. 71-98.
23. Фадеева, В. Н. Лидерство и управление командой: учебное пособие / В. Н. Фадеева. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 188 с.
24. Филонович, С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 3-24.
25. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях: учебник / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2001. – 408 с.
26. Шерд, А. Д. Перспективы развития управления и совершенствования команды сотрудников / А. Д. Шерд, А. П. Какабадзе // Менеджмент дайджест. – 2006. - № 6. – С. 66-79.
27. Bass, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision / B. M. Bass // Organizational dynamics. – 1990. - №18. – P. 19-31.
28. Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations / B. M. Bass. – N. Y.: Free press, 1985. – 191 p.
29. Bass, B. M. Improving organizational effectiveness through transformational leadership / B. M. Bass, B. J. Avolio. – Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1994. – 248 p.
30. Bennis, W. Leaders: the strategies for taking charge / W. Bennis, B. Nanus. – N. Y.: Harper & Row, 1985. – 244 p.

31. Blake, R. R. The managerial grid: the key to leadership excellence / R. R. Blake, J. S. Mouton. – Houston: Gulf publishing co., 1964. – 350 p.
32. Bradford, D. L. Managing for excellence: the guide to developing high performance in contemporary organizations / D. L. Bradford, A. R. Cohen. – N. Y.: Harper & Row, 1984. – 301 p.
33. Burns, J. M. Leadership / J. M. Burns. – N. Y.: Harper & Row, 1978. – 530 p.
34. Cashman, K. Leadership from the inside out / K. Cashman. – Provo, UT: Executive excellence publishing, 2001. – 224 p.
35. Chou, H. W. Transformational leadership and team performance: the mediating roles of cognitive trust and collective efficacy / H. W. Chou, et al. // Sage open. – 2013. – P. 1-10.
36. Conger, J. A. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings / J. A. Conger, R. N. Kanungo // Academy of management review. – 1987. - № 12. – P. 637-647.
37. Goleman, D. What makes a leader / D. Goleman // Harvard business review. – 1998. – Vol. 76, № 6. – P. 92-105.
38. Goleman, D. Leadership that gets results / D. Goleman // Harvard business review. – 2000. – Vol. 78, № 2. – P. 78-94
39. Hamstra, M. R. W. Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals / M. R. W. Hamstra et al. // J bus psychol. – 2014. - № 29. – P. 413-425.
40. Hersey, P. So you want to know your leadership style / P. Hersey, K. H. Blanchard // Training and development. – 1974. - № 2. – P. 1-15.
41. Katzenbach, J. R. Why teams matter? / J. R. Katzenbach, D. Smith // The McKinsey quarterly. – 1992. – Vol. 3. – P. 3-27.
42. Kavanagh, M. H. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger / M. H. Kavanagh, N. M. Ashkanasy // British journal of management. – 2006. - № 17. – P. 81-103.
43. Kouzes, J. M. The leadership challenge / J. M. Kouzes, B. Z. Posner. – San Francisco: Jossey-Bass, 1987. – 351 p.
44. Likert, R. New patterns of management / R. Likert. – N. Y.: McGraw-Hill, 1967. – 279 p.
45. Likert, R. The human organization: its management and value / R. Likert. – N. Y.: McGraw-Hill, 1967. – 258 p.
46. Lubit, R. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage / R. Lubit // Organizational dynamics. – 2001. – Vol. 29, № 4. – P. 164-178.
47. McGregor, D. The human side of enterprise / D. McGregor. – N. Y.: McGraw-Hill, 1960. – 246 p.
48. Miller, C. B. Quick teambuilding activities for busy managers: 50 exercises that get result in just 15 minutes / C. B. Miller. – N.Y.: AMACOM, 2003. – 171 p.

49. Moreland, R. L. Problem identification by groups / R. L. Moreland, J. M. Levine // Group process and productivity. – 1992. - № 9. – P. 17-47.
50. Podsakoff, P. M. Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction? / P. M. Podsakoff, W. D. Todor, R. A Grover. // Organizational behavior and human performance. – 1984. - № 34. – P. 21-63.
51. Podsakoff, P. M. Transformational leader behaviors and their effects on follower' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors / P. M. Podsakoff, et al. // Leadership quarterly, 1990. – Vol. 1, № 2. – P. 107-142.
52. Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature / R. M. Stogdill // Journal of psychology. – 1948. – p. 35-71.
53. Tichy, N. The leadership engine / N. Tichy. – N. Y.: Harper business. – 1997. – 480 p.
54. Tichy, N. The transformational leader / N. Tichy, M. DeVanna. – N. Y.: Wiley, 1986. – 301 p.
55. Tuckman, B. W. Developmental sequence in small groups / B. W. Tuckman // Psychological bulletin. - № 63. - 1965. – P. 384-389.
56. Ven, A. H. Central problems in the management of innovation / A. H. Ven // Management science. – 1986. - № 32. – P. 590-607.
57. Zaccaro, S. J. Team leadership / S. J. Zaccaro, A. L. Ritman, M. A. Marks // The leadership quarterly. – 2001. - № 12. – P. 451-483.

## Приложения

### Приложение 1. Содержание анкеты

#### 1. Руководитель имеет ясное понимание того, куда движется компания (имеет Видение)

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 2. Руководитель вдохновляет команду привлекательным будущим

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 3. Руководитель руководит «скорее действием», чем «просто словом»

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 4. Руководитель управляет через собственный пример

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 5. Руководитель способствует групповой работе в команде

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 6. Руководитель вдохновляет членов команды быть командными игроками

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 7. Руководитель даёт понять, что возлагает на команду большие надежды

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 8. Руководитель ожидает от членов команды только лучшие результаты

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 9. Руководитель уважает мои чувства

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

#### 10. Руководитель находит индивидуальный подход к каждому

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**11. Руководитель побуждает меня взглянуть на старые проблемы по-новому**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**12. Руководитель задает вопросы, которые помогают мне пересмотреть привычные способы выполнения работы, стимулирует процесс моего мышления**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**13. Руководитель всегда даёт мне положительную обратную связь в случае моей хорошей работы**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**14. Руководитель мотивирует подчинённых устанавливая цели и гарантируя вознаграждение за её выполнение**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**15. Руководитель устанавливает справедливую связь между старанием и вознаграждением**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**16. Руководитель внимательно относится к решению текущих задач**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**17. Руководитель управляет подчинёнными при помощи системы санкций и вознаграждений**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**18. У меня с партнёрами по команде схожее восприятие задач команды и того, как необходимо их выполнить**

1 2 3 4 5 6 7

Полностью не согласен        Полностью согласен

**19. Все члены команды вовлечены в определение задач и выработку возможных решений**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**20. В нашей команде анализируются и обсуждаются результаты сразу после выполнения задания**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**21. Команда, в которой я работаю, является сплочённой**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**22. Я уверен в своих партнёрах по команде и верю в то, что вместе мы можем выполнять сложные задания**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**23. В команде, в которой я работаю, конфликты носят конструктивный характер (идёт борьба идей, а не личностей)**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**24. В команде, в которой я работаю, существуют нормы поведения, которые соблюдаются**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**25. В команде, в которой я работаю, люди ведут себя как зрелые личности, обладают психологическим пониманием и способны контролировать свои импульсы**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**26. В команде, в которой я работаю, каждый чувствует себя на своём месте**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен

**27. Члены команды, в которой я работаю, успешно координируют свои действия**

	1	2	3	4	5	6	7	
Полностью не согласен	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Полностью согласен