

Управленческая команда: диагностика, оценка, развитие

Аннотация

Материалы круглого стола, посвященного обсуждению особенностей диагностики, оценки и развития управленческих команд в сферах государственного управления и экономики. Участники круглого стола – эксперты в области диагностики, оценки и развития управленческих команд говорили о главных характеристиках, которые отличают управленческую команду от простой управленческой группы и от других типов команд, инструментах, позволяющих оценить эффективность управленческой команды как коллективного субъекта управления, психологических критериях отбора участников управленческой команды, особенностях отношений между руководителем и управленческой командой и влиянии этих отношений на продуктивность работы команды; размышляли о том, всегда ли управление должно быть именно командным и на каких уровнях управленческой иерархии оно особенно необходимо, и какие факторы способствуют или препятствуют развитию управленческих команд.

Ключевые слова

• управление • управленческая команда • руководитель • диагностика • оценка • развитие •

Редакция журнала «Личность: ресурсы и потенциал» организовала виртуальный Круглый стол, на котором обсуждались **особенности диагностики, оценки и развития управленческих команд в сфере экономики и в сфере государственного управления.**

В обсуждении участвовали:

Анна Ивановна Волобуева

Управляющий партнер АНО «Центр Командных Компетенций». Области экспертизы: вовлекающее управление как система теории и практики по развитию управленческой эффективности; развитие корпоративной культуры на основе ценностей организации; системное развитие управленческих команд. Руководитель проектов по работе с вовлеченностью в управленческих командах, комплексных проектов по вовлеченности в организациях. Исследователь вовлеченности, автор концепта «Механизм 4 драйвера вовлечения», автор тренинговых программ по работе с управленческими командами, методической программы по передаче инструментов работы с вовлеченностью. Москва, Российская Федерация

e-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Богдан Игоревич Кандауров

Ведущий специалист, Функциональный блок «Региональная сеть», Представительство Президентской академии в Луганской Народной Республике. Экспертное сопровождение региональных инициатив, участие в реализации социально-значимых проектов, в том числе в качестве эксперта-консультанта по личностно-профессиональному развитию в рамках регионального проекта «Герои Луганщины». Опыт представления экспертного мнения в средствах массовой информации по актуальным вопросам развития личности, лидерства и управленческой культуры. Проведение лекций и практических семинаров, направленных на формирование компетенций в области управления, лидерства, коммуникации. Автор и соавтор научных публикаций, тезисов и статей, посвященных вопросам политической науки, лидерства и профессионального становления. Рецензирование и экспертная оценка научных работ студентов и молодых исследователей, направленных на развитие научной школы и поддержку образовательных инициатив региона. Луганск, Российская Федерация
e-mail: kandaurov-bi@ranepa.ru

Валерия Владимировна Мацута

Кандидат психологических наук, декан факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета. Области экспертизы: оценка, обучение и развитие персонала. Руководитель проектов по оценке и развитию персонала в Томском государственном университете: «Формирование кадрового резерва», «Школа проектного лидерства», «Разработка корпоративного кодекса». Эксперт конкурса профессионального мастерства «Лучший специалист по кадрам» ООО «Газпром Трансгаз Томск». Эксперт проектных семинаров Департамента труда и занятости населения Томской области. Приглашенный тренер программы «Кадровый резерв» Томского политехнического университета, разработчик и преподаватель авторских семинаров для руководителей и кадрового резерва ООО «Газпром Трансгаз Томск». Эксперт в области оценки, обучения и развития персонала государственных и коммерческих организаций, профайлер, специалист по разработке и адаптации психодиагностических методик и оценочных инструментов, моделей компетенций и профилей должностей. Томск, Российская Федерация
e-mail: matsuta-vv@mail.ru

Елена Анатольевна Скриптунова

Кандидат психологических наук, генеральный директор ООО «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги». Области экспертизы: организационное развитие, консультирование по управлению; супервизия управленческих команд; организационная диагностика; повышение эффективности организаций за счет оптимизации процессов, создания систем управления, вовлеченности персонала; проведение стратегических сессий; оптимизация структуры управления; супервизия организационных преобразований. Москва, Российская Федерация
e-mail: sea@axima-consult.ru

Вопросы задавала главный редактор журнала, доктор психологических наук, профессор **Елена Владимировна Селезнева**.

Е.В. Селезнева. Как известно, перспективы развития во всех сферах и на всех уровнях жизни любой страны во многом, если не во всем определяются качеством работы систем управления. В поисках факторов, способствующих или препятствующих повышению продуктивности и результативности процессов управления, и средства массовой информации, и ученые чаще всего сосредото-

чиваются на фигуре руководителя как субъекта управления, а особенности его личности и деятельности рассматриваются как определяющие не только саму возможность достижения поставленных перед той или иной организационной системой целей, но и ее развитие.

Однако в большинстве организационных систем их глобальные цели задают сложную структуру частных целей и функций и, соответственно, – сложную структуру управления, в которой функции и полномочия распределяются между тем или иным числом специалистов в области управления, которые совместно решают организационные задачи и проблемы. Каждая такая управленческая группа выступает как групповой субъект управления, взаимодействующий с другими структурами организационной системы и внешней средой.

За подобными группами и в средствах массовой информации, да и в научной литературе достаточно давно закрепилось название «управленческая команда».

О необходимости именно командного управления для современного мира, и в первую очередь, для нашей страны свидетельствует то, что в шестом сезоне конкурса «Лидеры России», который стартовал 11 ноября этого года, соревнования будут проходить не в индивидуальном, а в командном формате. Как отметил на пресс-конференции в ТАСС, посвящённой старту нового сезона конкурса, первый заместитель руководителя администрации президента, председатель Наблюдательного совета конкурса С.В. Кириенко, «Мир сейчас настолько сложен, что почти нет серьёзных задач, которые можно решить в одиночку. Серьёзные задачи решаются командой»¹.

Однако вы, как эксперты в области оценки и развития кадров управления, несомненно, понимаете, что не всякую группу управленцев можно назвать управленческой командой.

Нас интересует ваше, экспертное, мнение о том, что такое управленческие команды, как они возникают и развиваются, какие факторы способствуют или препятствуют их эффективной работе и чем можно измерить эту эффективность.

Давайте сначала обсудим, что же такое управленческая команда.

На Ваш взгляд, какими характеристиками должна обладать управленческая группа, чтобы ее можно было по праву назвать управленческой командой? Чем, с Вашей точки зрения, отличаются управленческие команды от всех остальных типов команд?

А. И. Волобуева. Управленческая команда – группа лиц («первое лицо» как Лидер управленческой команды, топ-менеджеры организации), которая формирует стратегию организации и берет на себя ответственность за ее реализацию.

Формальное же объединение Первого лица и уровня n-1 как управленческой команды не работает. В состав управленческой команды в реальности могут входить и ключевые специалисты (носители компетенций, секретарь первого лица, внешние консультанты и др.).

Управленческие команды призваны формировать культуру, которая позволяет реализовать разработанную командой стратегию. Управленческая команда потенциально чаще соприкасается с внешней средой, имеет большую степень свободы в принятии решений.

Б. И. Кандауров. Управленческая команда — это не просто собрание руководителей. Это коллектив людей, который совместно отвечает за результаты целого подразделения или организации, принимает координированные решения

¹ Шестой сезон «Лидеров России» запущен в новом формате. URL: <https://regnum.ru/article/4000145> (дата обращения: 18.11.2025).

по стратегии, ресурсам и развитию, и обеспечивает реализацию этих решений через другие команды. Ключевое: коллективная ответственность и интеграционная функция.

Какие характеристики отличают управленческую команду:

- коллективная ответственность за результаты;
- единая стратегическая ориентация и приоритеты;
- высокий уровень доверия и психологическая безопасность;
- эффективная коммуникация и ритм работы;
- системное мышление и способность к интеграции;
- ориентация на развитие — команда учится вместе;
- готовность быстро принимать решения в условиях неопределённости.

В. В. Мацута. На мой взгляд, управленческая команда должна обладать такими ключевыми характеристиками, как:

- Общее видение и ценности: разделяемый образ будущего организации, а не просто набор KPI. Команда должна отвечать на вопрос «Какими мы должны стать?», а не просто на вопрос «Что делать?»
- Коллективная ответственность за результат, как за успешный, так и не очень.
- Взаимодополняемость ролей, а не дублирование функций. Члены команды не просто отвечают за свои направления, а дополняют друг друга своими сильными сторонами, создавая синергию.
- Высокий уровень доверия и право на ошибку. Это важно для создания атмосферы открытого диалога, даже если он будет жестким. Критика должна быть направлена на идею, а не на личность.

Главное отличие управленческой команды от других типов команд (например, проектных) вижу в том, что объектом ее работы является не конкретный продукт или задача, а будущее и трансформация организации в условиях неопределенности.

Е. А. Скриптунова. В целом команда – это группа людей, объединенных общей целью. Управленческая команда – это команда, созданная с целью управления чем-либо (организацией, структурным подразделением, проектом).

Основная характеристика управленческой команды, отличающая ее от других типов команд, это ее цели и состав участников.

Цели управленческой команды – разработка и реализация стратегии, координация различных направлений деятельности.

Члены управленческой команды – руководители. Они координируют между собой действия управляемых ими подразделений, направлений, групп в рамках общей стратегии.

Е. В. Селезнева. *Насколько «измеряемы» эти характеристики: можно ли их диагностировать и оценивать с помощью «точных» инструментов или такая оценка всегда будет опираться исключительно на субъективные наблюдения и мнения?*

А. И. Волобуева. Для оценки управленческих команд применяются три вида оценок, все они измеряемы:

- KPI бизнеса в соответствии с принятой стратегией;
- показатели культуры организации – анонимные опросы персонала, пульс опросы;
- показатели операционной эффективности (например, время совещаний и количество решенных задач в соответствии с планом; реализация планов развития членов управленческой команды и др.).

Помимо этого, нами используются методы оценки актуального состояния

команды, например, методикой «Оценка Актуального Состояния Команды 5F» (М. Долгов). Многолетнее использование этой методики позволило доказать не только ее валидность, но и практичность в процессе решения задач развития управленческих команд.

Б. И. Кандауров. На практике здесь важно понимать, что оценка всегда имеет смешанный характер — она сочетает в себе как количественные метрики, так и качественные наблюдения.

Есть ряд параметров, которые можно выразить достаточно объективно. Например, уровень согласованности целей управленческой группы отражается в результатах опросов, в сопоставлении командных и индивидуальных KPI, в том, насколько решения команды действительно реализуются и приводят к конкретному эффекту. Даже доверие и чувство психологической безопасности, на первый взгляд кажущиеся «неуловимыми», сегодня оцениваются через опросники и индексы, дающие представление о том, насколько люди чувствуют себя в команде свободно и защищённо.

Но при этом есть области, где цифры не могут заменить живого наблюдения. Культура диалога, способность команды рассматривать проблему системно, умение находить баланс интересов — всё это невозможно выразить в виде сухих показателей. Здесь важно наблюдение за реальными обсуждениями, анализ того, как именно участники команды ведут себя в конфликтных ситуациях и как принимают решения в условиях неопределённости.

Измерение характеристик управленческой команды не сводится ни к чистой «математике», ни к одной лишь субъективной интерпретации. Это всегда комбинация. Цифры дают нам фактуру и подтверждение тенденций, а качественные методы помогают увидеть контекст, причины и скрытые динамики. Именно в этом балансе рождается достоверная диагностика, позволяющая и оценить текущее состояние команды, и наметить направления её развития.

В. В. Мацута. Это непростой вопрос. Часть характеристик достаточно легко поддается косвенной оценке, например, через такие инструменты, как успешность реализации стратегических проектов или динамика KPI. Однако такие важные параметры, как доверие, качество диалога, общность видения — измеряются преимущественно качественными методами. Например, качественная оценка может включать анализ стратегических сессий, где важен не только результат, но и процесс обсуждения; метод «360 градусов», оценивающий взаимодействие по горизонтали; наблюдение за действиями в кризисных ситуациях, которые лучше всего показывают истинную сплоченность команды. Поэтому оценка чаще всего будет гибридной, с сочетанием объективных данных и экспертного, рефлексивного анализа.

Е. А. Скриптунова. На первый взгляд, это формальные характеристики, которые легко измеряются. Например, управленческая команда организации — это руководители отдельных направлений, которые непосредственно подчинены первому лицу организации и принимают участие в выработке стратегии и принятии ключевых решений. Это часто совпадает с должностями: директор по производству, директор по маркетингу, директор по персоналу, финансовый директор и т.д. Т.е. критериев, по сути, три: непосредственное подчинение первому лицу, руководство определенным направлением деятельности или подразделением, участие в принятии стратегических решений.

Исходя из этих критериев получается, что в большинстве случаев управленческая команда совпадает с организационной структурой и представляет собой на высшем уровне совет директоров в том или ином виде. Но это идеальный вариант, к которому стоит стремиться. Однако на практике возможны различные вариации этого общего правила. Например, в состав управленческой команды

входит какой-то уникальный специалист, не имеющий своих подчиненных, например, специалист по кибербезопасности, чье мнение учитывается при принятии стратегических решений. Или наоборот, руководитель ключевого подразделения, например, директор по производству, не входит в состав конкретной управленческой команды, потому что руководитель ему не доверяет и не хочет допускать его до какой-то, по его мнению, чувствительной, информации. Также бывают ситуации, когда в состав управленческой команды входят люди, вообще не имеющие отношения к организации, так называемые приближенные или доверенные лица, которые оказывают решающее влияние на принятие решений, но не имеют никаких должностей в организации и не отвечают за какое-либо направление. Это могут быть родственники, друзья, покровители, авторы идеи и т.д.

Что касается диагностики, то иногда достаточно проанализировать состав участников совещаний по ключевым вопросам или лист согласования распорядительных документов. А иногда состав реальной управленческой команды настолько неожиданный, что это невозможно выявить никакими способами. Если мы имеем дело со вторым случаем, то понять это можно по неожиданному появлению странных, ничем не объяснимых решений. Если решение не понятно тем, на кого оно направлено, не выглядит обоснованным и вызывает сомнения, то можно с высокой долей вероятности предположить, что в организации сформировалась теневая управленческая команда, в которую входят не только те, кто в официальной оргструктуре подчинен руководителю.

Е. В. Селезнева. Каждая управленческая команда состоит из людей. И когда надо сформировать новую управленческую команду, ***какие личностные и деятельностные характеристики будут определяющими для отбора того или другого человека в эту команду? И есть ли какие-то личностные качества или особенности поведения, наличие которых у какого-либо специалиста можно рассматривать как противопоказание для его включения в состав команды?***

А. И. Волобуева. В нашем представлении для членов команды желательны волевые характеристики, мотивация достижения, стрессоустойчивость и жизнестойкость, нормативная интернальность и социальная желательность. Сбалансированность ролевой специализации, скорее, приветствуется. Например, в ситуации, когда потенциальный член команды может быть вполне эффективен как командный игрок, но он не рекомендуется в конкретную команду.

В рамках нашего подхода, который мы проверяем анализом диагностических результатов и результатов наблюдений в процессе развития группы в команду, нежелательны для членов команды:

- направленность на себя выше, чем на задачу;
- мотивация власти выше, чем мотивация достижения;
- высокий нейротизм;
- высокие показатели социальной желательности;
- низкие показатели по волевым характеристикам;
- высокая экстернальность.

Б. И. Кандауров. Когда мы говорим о формировании новой управленческой команды, то на первый план выходят не только профессиональные знания и опыт кандидата, но и его личностные качества, модели поведения и способность работать в логике «мы», а не только «я». Управленческая команда – это всегда про интеграцию, коллективную ответственность и умение вести диалог. Поэтому здесь важны два набора характеристик: профессиональные и личностные.

К профессиональным характеристикам я отношу компетенции, которые позволяют человеку быть эффективным именно в управленческой роли. Это

стратегическое мышление, умение видеть систему целиком и прогнозировать последствия решений. Это способность к управлению ресурсами, постановке приоритетов и выстраиванию управленческих процессов. Также сюда относится готовность брать на себя ответственность и доводить решения до результата.

Личностные характеристики не менее значимы. Для управленческой команды критичны открытость к диалогу и умение слушать других, готовность принимать разные точки зрения и работать в условиях разногласий. Важна высокая саморефлексия: человек должен видеть свои сильные и слабые стороны, уметь корректировать поведение. Необходима эмоциональная зрелость, то есть способность управлять собственными эмоциями и сохранять конструктивность даже в стрессовых ситуациях.

Если говорить о противопоказаниях, то я бы выделил несколько типичных черт, которые значительно осложняют работу управленческой команды. Прежде всего это выраженный индивидуализм и ориентация исключительно на собственный результат без готовности делить ответственность с другими. Также противопоказанием может быть демонстративное нежелание слышать и учитывать чужие аргументы, склонность к авторитарному стилю, который подавляет диалог. Опасными сигналами являются хроническая неконструктивная конфликтность, нежелание принимать решения в условиях неопределённости, либо, напротив, уход от ответственности.

Таким образом, в управленческую команду следует отбирать людей, которые сочетают компетентность и зрелость, умеют работать не только «через себя», но и «через других», и готовы быть носителями общей ответственности. А вот выраженный эгоцентризм, авторитаризм, склонность к манипуляциям и нежелание брать на себя последствия решений – это те качества, которые являются серьёзными противопоказаниями для участия в такой команде.

В. В. Мацута. На мой взгляд, при формировании команды определяющую роль играют как личностные, так и деятельностные характеристики. Среди личностных я бы выделила стратегическое мышление, открытость новому и эмоциональный интеллект. Не менее важны и деятельностные аспекты: ориентация на результат и умение эффективно работать в условиях неопределённости.

Другими словами, от члена команды требуется видение, выходящее за рамки операционных задач, и гибкость мышления, позволяющая пересматривать собственные взгляды и подходы. Важны развитый эмоциональный интеллект для конструктивного взаимодействия, резилентность², а также способность принимать решения при неполных данных и доводить их до реализации.

И наоборот, главными противопоказаниями для включения в команду являются склонность к интригам, эгоцентризм и ригидность мышления.

Е. А. Скриптунова. Чаще всего в реальных управленческих командах вопрос так вообще не ставится. Люди попадают в команду либо по должности, либо по степени близости руководителю, в зависимости от того, на каком этапе развития находится организация. И далее остаются в команде или отдаляются от нее по мере своего участия в определении стратегии и в зависимости от уровня доверия к ним.

Как правило, процесс выглядит следующим образом: руководитель приглашает к участию в выработке решений всех своих подчиненных, далее каждый из них проявляет себя определенным образом, вносит предложения, откликается на просьбы, выходит с инициативами. Руководитель постепенно формирует

² Психологическая резилентность (от англ. resilience — «упругость, эластичность») — способность человека адаптироваться к стрессу, трудностям и изменениям, а также восстанавливаться после неудач и жизненных потрясений. (Прим. ред.)

представление о каждом и далее уже выборочно обращается к тем членам команды, которые кажутся ему более подходящими для конкретной задачи. Постепенно реальный состав команды сокращается до 3-7 людей ближнего круга, наиболее «вхожих» к руководителю. Они легко обращаются по любому вопросу, быстро получают ответы, ради них могут быть нарушены процедуры и к ним же первым руководитель обращается за помощью в случае необходимости. С ними в первую очередь происходит обсуждение сложных вопросов, им даются срочные поручения, их привлекают для урегулирования конфликтов. Таким образом, фактически наиболее значимые личностные характеристики членов управленческой команды – это лояльность, готовность быстро реагировать на запросы, умение не задавать лишних вопросов не вовремя, договороспособность.

Нельзя сказать, что эти характеристики позитивно влияют на эффективность управленческой команды в долгосрочной перспективе. Руководители неосознанно окружают себя удобными людьми и это создает иллюзию согласия и того, что дела идут хорошо, в то время как на деле дела могут обстоять не так радужно. Поэтому для действительно продуктивной работы более полезны такие качества, как готовность задавать неудобные вопросы, брать на себя ответственность и умение давать конструктивную обратную связь, а также спокойно реагировать на критику и быть готовым ее учесть. Наиболее успешные руководители не стремятся окружать себя почитателями, приветствуют разнообразие ролей в команде и опираются на прозрачные процедуры участия в выработке стратегических решений.

Е. В. Селезнева. Управленческие команды действуют и в сфере экономики, и в сфере государственного управления. ***Есть ли различия между командами в бизнесе и в государственном управлении, в чем именно они состоят?***

А. И. Волобуева. В данный момент, как показывают наши исследования, значимых отличий не обнаружено. Главенствующее значение имеет не специфика деятельности, а особенности культуры. Ежегодные исследования по модели 5F показывают сохраняющуюся тенденцию: фактор Лидер получает более высокое значение, чем фактор командная Цель и Внешняя среда, что говорит о патерналистической модели управления и единоличном авторитарном стиле управления.

Б. И. Кандауров. В бизнесе управленческая команда ориентирована прежде всего на создание ценности для собственников и клиентов. Главные параметры здесь — прибыльность, рост, конкурентоспособность, инновации. Это задаёт более чёткие, «жёсткие» показатели эффективности: финансовые результаты, доля рынка, удовлетворённость клиентов. В такой среде управленческая команда действует быстрее, решения принимаются при высокой неопределённости и с большим допуском к риску. Здесь особенно ценятся предприимчивость, умение видеть новые возможности и способность быстро перестраивать стратегию.

В государственном управлении у управленческих команд другая логика. Их деятельность направлена на достижение общественно значимых целей: обеспечение стабильности, безопасности, развитие инфраструктуры, повышение качества жизни населения. Здесь критерии успеха гораздо шире и многомернее: они включают не только экономику, но и социальные эффекты, уровень доверия граждан, устойчивость институтов. Решения нередко принимаются медленнее, потому что в процесс вовлечено большее количество заинтересованных сторон и согласований, а цена ошибки может быть крайне высокой. В такой среде ключевое значение имеет баланс интересов, умение работать с нормативными ограничениями и прозрачность коммуникаций.

Есть и различия в ценностях. В бизнесе важна конкурентность и стремление к лидерству, в государственном управлении — ответственность перед обществом,

соблюдение принципов законности и справедливости. Если бизнес-команда может позволить себе закрытые, «корпоративные» решения, то государственная управленческая команда работает в условиях повышенной публичности, где важна открытость и объяснимость каждого шага.

При этом у обеих сфер есть и общее: необходимость коллективного принятия решений, интеграция разнопрофильных компетенций, работа в условиях неопределённости и высокая роль доверия внутри команды. Но если бизнес-команда действует как «мотор» инноваций и роста, то управленческая команда в государстве — это, скорее, «система навигации и стабилизации», которая должна обеспечить баланс развития и устойчивости.

В. В. Мацута. На мой взгляд, различия между командами в бизнесе и в государственном управлении проявляются в целях и горизонтах планирования. Бизнес-команда ориентирована на более четкие, измеримые метрики (прибыль, доля рынка), ее горизонт планирования часто краткосрочен, а ответственность она несет перед акционерами и инвесторами.

В отличие от нее, команда в государственном управлении работает с более сложными категориями, такими как общественное благо и развитие человеческого капитала. Ее цель – не прибыль, а создание будущего для региона и страны. Соответственно, горизонт планирования здесь может измеряться десятилетиями, а ответственность распространяться на все общество.

Е. А. Скриптунова. Несмотря на различия как целей, так и процедур, различия между командами в бизнесе и в госуправлении не значительны. Можно наблюдать одни и те же закономерности, которые больше относятся не к форме собственности, а к этапу развития организации. Так, на этапе зарождения управленческой команды в ней царит атмосфера энтузиазма, даже эйфории. Каждый участник вкладывает все силы в развитие организации, активен и инициативен. По мере развития организации члены управленческой команды неминуемо теряют запал, сталкиваясь с реальными трудностями и далеко не всегда успешным их преодолением. В случае неэффективного управления со стороны первого лица растет разочарование принятыми им решениями, копятся обиды. Постепенно происходит тот процесс, о котором я уже говорила, команда сепарируется на ближний и дальний круг. Ближний круг все еще погружен во все без исключения задачи, дальний круг привлекается время от времени, когда в этом возникает необходимость и без участия кого-то решить вопрос не удастся. Далее в организации начинают копиться проблемы организационного характера, нарастает непрозрачность, появляются процедурные сбои. Если первое лицо осознает накопившиеся проблемы и инициирует процесс обновления и наведения порядка, этот процесс может затронуть и управленческую команду. Происходят первые разочарования в приближенных, когда привычные способы ведения дел дают сбои и нарастает недовольство уже во всем коллективе. В этот момент для дальнейшего организационного развития необходимо вводить процедуры участия в принятии решений и отказываться от междусобойчиков.

Е. В. Селезнева. Перейдем теперь к такой теме, как отношения управленческой команды и руководителя.

Вы имеете значительный опыт оценки и развития самых разных управленческих команд, и, наверное, замечали, что в одних управленческих командах отношения с руководителем – это отношения «начальник – подчиненные», в других – «лидер – последователи». Наверное, встречались и такие команды, в которых руководитель вообще отстраняется от командных процессов, выступая в роли заказчика. **Какой тип отношений, на Ваш взгляд, делает работу управленческой команды более продуктивной?**

А. И. Волобуева. Вопрос провокационный...

По нашему мнению, в любой команде два типа отношений:

- «Лидер и последователи»;
- «Лидер как первый среди равных, в кругу соратников», когда действует распределенное лидерство.

Другие типы отношений не касаются командного управления.

Б. И. Кандауров. Характер отношений руководителя с управленческой командой сильно влияет на её эффективность. Я в своей практике часто видел три основные модели: классическая иерархическая схема «начальник – подчинённые», лидерская модель «лидер – последователи» и вариант дистанцированного руководства, когда глава команды выступает больше как «заказчик» или арбитр.

Если говорить о продуктивности, то наиболее устойчивые и результативные управленческие команды формируются там, где отношения выстраиваются по модели «лидер – последователь», а не «начальник – подчинённые». В такой конфигурации руководитель действительно является центром притяжения: задаёт направление, формулирует миссию и вдохновляет, но при этом рассматривает команду не как группу исполнителей, а как совокупность полноценных соавторов решений. Это сочетание лидерства и партнёрства создаёт пространство для инициативы, укрепляет ответственность и усиливает командное взаимодействие.

Модель «начальник – подчинённые» может быть эффективной в кризисных, чрезвычайных ситуациях, когда важны скорость и дисциплина. Но в долгосрочной перспективе она ограничивает потенциал команды: люди перестают высказывать альтернативные идеи, снижается инициативность, накапливается зависимость от одного решения «сверху».

Когда руководитель полностью дистанцируется, выступая в роли заказчика, команда действительно может получить большую самостоятельность, но есть риск утраты целостности и расхождения во взглядах на стратегию. Такая модель подходит для проектных групп высокого уровня зрелости, где участники сами способны координировать и синхронизировать действия. Однако в большинстве случаев отсутствие вовлечённости лидера ослабляет команду и приводит к фрагментарности.

Поэтому оптимальная модель — это лидерство с опорой на партнёрство и коллективную ответственность. Руководитель остаётся тем, кто задаёт стратегическую рамку, определяет ценности, удерживает фокус на приоритетах, но при этом активно вовлекает команду в обсуждения, принимает совместные решения и признаёт ценность каждого участника. Такая модель сочетает ясность направления и свободу для развития, что в итоге делает управленческую команду не только более продуктивной, но и более устойчивой к вызовам.

В. В. Мацута. На мой взгляд, модель «начальник – подчинённые» – это не команда, а административная группа. Она может быть эффективна для поддержания стабильных процессов, но не эффективна для развития. Модель «лидер – последователи» лучше, однако она несёт в себе риск зависимости от одного человека.

Наиболее продуктивной выглядит модель «лидер-модератор» или «лидер-архитектор». В этой модели руководитель не просто командует, а задаёт общее видение и ценностные рамки, формирует атмосферу диалога, выступает арбитром и интегратором, помогая команде найти оптимальное решение, берет на себя итоговую ответственность.

Именно такой подход позволяет раскрыть потенциал каждого члена команды и обеспечить устойчивость всей системы, не замыкая её на одном человеке.

Е. А. Скриптунова. Нельзя сказать, что какой-то тип отношений между руководителем и его командой продуктивен всегда. Скорее продуктивным является

ся ситуативный подход. Если необходимо быстро принять решение в ситуации цейтнота, когда от скорости реакции зависит выживание организации, продуктивнее отношения «начальник – подчиненный». Если руководитель чувствует, что сейчас не время для дискуссий и берет на себя ответственность, он должен помнить, что такой подход работает в конкретных условиях, но не подходит для постоянного использования. Если такое происходит всегда, то и команда не нужна. Поэтому в случае принятия каких-то экстренных мер единолично, эффективный руководитель обязательно объяснит свое решение команде после принятия быстрых мер и ответит на все вопросы, а также обсудит, почему вообще возникла ситуация, когда пришлось прибегнуть к такому способу. Это как таблетка «скорая помощь», иногда необходима, но, если пользоваться ею всегда, – губительна.

Если речь идет об обсуждении будущего, когда необходимо выработать миссию, видение, стратегию, понять, как и куда идти в принципе и для чего вообще существует организация, лучше всего подходят отношения «мы все одна команда и нам решать, какой будет наша организация». Руководитель в такие моменты занимает максимально равную со всеми позицию, его голос имеет тот же вес, что и голоса всех членов команды.

Отношения «лидер – последователи» уместны, когда стратегия определена, планы выработаны и нужно поддерживать высокий уровень вовлеченности и мотивации для команды, постоянно подтверждая верность целям и ценностям, напоминая про вектор движения.

Что же касается роли заказчика, то и она бывает полезна, когда, например, необходимо повысить уровень командного взаимодействия внутри самой команды, сократить поток жалоб и попыток решить какой-то вопрос привлечением на свою сторону руководителя, позволить подчиненным самим решить противоречия, чтобы повысить общий уровень ответственности и самоорганизации.

Е. В. Селезнева. Как известно, подавляющее большинство организаций имеет достаточно сложную вертикальную и горизонтальную структуру, и, соответственно, управленческий аппарат таких организаций включает достаточно много руководителей, занимающих должности разного уровня и разного функционала. ***Для кого из всех этих руководителей особенно важно иметь собственную управленческую команду? И как наличие собственной управленческой команды будет сочетаться с тем, что руководитель сам может входить в управленческую команду более высокого уровня?***

А. И. Волобуева. И снова интересный вопрос провокационного характера, спасибо за это...

В организации потенциально может действовать ТОЛЬКО ОДНА управленческая команда, но могут быть также «управленческие команды функций», где лидерами являются топ-менеджеры, и они же могут входить в состав единственной управленческой команды.

Б. И. Кандауров. В любой крупной организации руководители занимают разные уровни — от топ-менеджмента до руководителей подразделений, служб и направлений. Но потребность в собственной управленческой команде возникает не у каждого.

Руководитель может и должен одновременно быть частью управленческой команды более высокого уровня и иметь свою собственную команду. Это не противоречие, а естественная логика. В «верхней» команде он выступает как партнёр, соавтор решений и представитель своего направления. В «своей» команде он уже транслирует эти решения, адаптирует стратегические ориентиры к условиям конкретного подразделения и обеспечивает их реализацию.

Фактически руководитель в этом случае выполняет роль «связующего звена»: он приносит в свою команду ценности и приоритеты организации в целом, а наверх поднимает обратную связь, опыт и инициативы снизу. Таким образом создаётся вертикальная связка управленческих команд, которая повышает согласованность всей системы и делает её более управляемой.

Именно поэтому наиболее важно иметь собственную управленческую команду тем руководителям, которые находятся в «середине» организационной иерархии: они одновременно являются участниками стратегических решений и лидерами тактической реализации. От качества их команд напрямую зависит, насколько органично будут соединяться стратегия и операционная деятельность.

В. В. Мацута. Собственная управленческая команда важна для руководителей, чья деятельность связана со стратегическими изменениями, а не с простым администрированием. Если мы берем такую организацию, как университет, то это, прежде всего, ректор, проректоры и деканы, которые запускают и ведут трансформационные процессы.

Важным навыком современного управленца становится умение совмещать членство в команде высшего уровня с руководством собственной командой. В этом случае он выступает «переводчиком» и «интегратором»: транслирует и адаптирует общую стратегию для своей команды, а также доводит до высшего руководства ее идеи, проблемы и ресурсы. Успешное совмещение этих ролей обеспечивает стратегическое единство и «бесшовное» управление во всей организации.

Е. А. Скриптунова. Собственная управленческая команда формируется сама, если в подчинении руководителя находятся другие руководители. Отличие управленческой команды от любой другой рабочей команды именно в том и состоит, что в нее входят руководители, которые представляют свои подразделения (департаменты, отделы, сектора и т.д.) или проектные рабочие группы.

Ситуация участия сразу в двух управленческих командах характерна для руководителей среднего звена. Они представляют свое направление в команде своего непосредственного руководителя, при этом сами имеют подчиненных, которые управляют своими подразделениями. Роли при этом будут различаться. Работая в команде своего руководителя, необходимо играть по правилам, которые обозначил этот руководитель. Управляя своей командой, руководитель среднего звена сам определяет правила работы своей команды. Сложности могут возникнуть, если составы таких команд частично пересекаются. Такое случается, когда структура организации не оптимальна, не выстроены процессы и первое лицо имеет склонность управлять всеми, кем захочет, независимо от того, есть у него непосредственный руководитель или нет. Тогда может возникнуть ситуация наличия сразу двух руководителей и противоречивых указаний от них (часто просто в силу недостатка информирования и невыстроенности коммуникационных потоков). Это опасная ситуация и ее лучше всячески избегать, а если такое обнаружилось, договариваться совместно всем участникам процесса.

Е. В. Селезнева. Последний вопрос, который я хотела бы задать в рамках нашей нынешней темы, это вопрос о развитии управленческих команд.

Сначала давайте поговорим о развитии управленческих команд как типа управленческой группы. ***Нужно ли всегда и всюду стремиться к тому, чтобы групповое управление осуществлялось именно как управление командное, или есть сферы и уровни экономики и государственного управления, где такой формат работы будет избыточным?***

А. И. Волобуева. Нам близок один из отечественных подходов: в соответствии с русским культурным кодом (О.В. Самоварова)³, рекомендуется 40% управления строить на основе индивидуальной модели управления, а 60% – на основе командной. Это не зависит от сферы, уровня экономики и видов деятельности.

Б. И. Кандауров. Сегодня командный формат управления нередко воспринимается как универсальное благо, которое обязательно нужно внедрять в любой организации и на любом уровне. Однако на практике это не всегда оправдано: управленческая команда — это инструмент, и эффективность инструмента зависит от задачи, контекста и уровня ответственности.

Есть сферы и ситуации, где командное управление необходимо. Прежде всего это стратегический уровень — высшее руководство организаций, регионов, крупных проектов. Там, где решения комплексные, многомерные, затрагивают разные отрасли и интересы, где высока неопределённость и цена ошибок, без управленческой команды сложно обойтись. Командный формат позволяет интегрировать разные компетенции, балансировать интересы, снижать риски и находить оптимальные решения.

Есть сферы, где командный формат оправдан частично. Например, на уровне среднего управления, в департаментах или функциональных направлениях. Там команда важна, если руководитель отвечает за межфункциональную координацию или за внедрение изменений. Но если речь идёт о строго специализированной области (скажем, бухгалтерский учёт или выполнение нормативных процедур), командный формат может быть менее актуален: там больше ценится точность, дисциплина, регламентность.

Есть ситуации, где командное управление будет избыточным. Например, в условиях кризиса или чрезвычайных обстоятельств, когда необходимо быстрое и жёсткое решение, а обсуждения и согласования будут только замедлять процесс. В таких случаях эффективнее работает модель единоначалия: лидер берёт на себя ответственность и действует оперативно, а команда включается уже на этапе реализации.

Аналогично — на нижних уровнях иерархии, где задачи носят рутинный, регламентированный характер. Здесь основа эффективности — чёткая вертикаль, а не дискуссии. Создание «команд» в таких ситуациях может перегружать процесс, отнимать время и размывать ответственность.

Таким образом, командное управление — это не универсальный рецепт, а формат, который целесообразен там, где нужны интеграция компетенций, совместная ответственность и работа в условиях неопределённости. В других случаях достаточно структурированного лидерства и понятной системы подчинения.

В. В. Мацута. На мой взгляд, стремление превратить любую управленческую группу в команду может быть избыточным и неэффективным. Командный формат необходим там, где есть высокая неопределённость, потребность в инновациях и стратегических прорывах. Если мы берем университет, то командный формат необходим в ректорате, при запуске новых образовательных программ или в центрах R&D.

В то же время для сфер с четко регламентированными, стабильными процессами, такими как административно-хозяйственное управление или бухгалтерия, иерархическая группа может быть более эффективной. Иными словами, важно выбирать инструмент под конкретную задачу.

³ От редакции – см. [1].

Е. А. Скриптунова. С одной стороны, все зависит от целей и ценностей организации. Командный подход в управлении эффективен, когда организация хочет максимально использовать творческий потенциал руководителей, ждет от них инициативы, готова к риску. С другой стороны, вряд ли найдутся отрасли, где командный подход в принципе не приемлем, скорее границы его использования могут быть ограничены в определенных условиях или ситуациях. Команда – это не только особый уровень доверия, это еще и эффект синергии за счет усилия членами команды друг друга, а также взаимозаменяемость, поддержка, слаженность. А это то, что необходимо везде и всегда.

Е. В. Селезнева. Теперь стоит обратиться к вопросу развития управленческой команды с точки зрения повышения качества ее деятельности. ***По Вашему мнению, что является определяющими факторами развития управленческой команды на разных этапах ее существования или, наоборот, ее стагнации и деградации?***

А. И. Волобуева. В качестве базовой модели для исследований, сравнений, долгосрочных проектов мы определили для себя пять факторов, составляющих модель 5F: Внешняя Среда, Цель, Лидер(ство), Состав, Взаимодействие.

Б. И. Кандауров. Если рассматривать жизненный цикл управленческой команды, то мы увидим, что на каждом этапе развития есть свои определяющие факторы, которые либо двигают её вперёд, либо, наоборот, тормозят, приводя к стагнации или даже деградации.

На этапе формирования ключевым фактором является ясность: ясность целей, ролей, правил взаимодействия. Если руководитель и команда сразу понимают, зачем они вместе, как принимаются решения и кто за что отвечает, то формирование идёт быстрее и мягче. Если же цели расплывчаты, роли пересекаются, а правила не определены — возникают недопонимания, скрытые конфликты, что в дальнейшем закладывает основу для слабости команды.

На этапе «шторминга», когда начинаются столкновения интересов и стилей работы, определяющим фактором становится способность к конструктивному управлению конфликтами. Там, где члены команды умеют открыто обсуждать разногласия и договариваться, энергия конфликта превращается в ресурс. Если же конфликты подавляются или переходят в личные противостояния, команда рискует застрять в постоянной турбулентности и не перейти к следующему уровню.

На этапе нормирования, когда выстраиваются правила совместной работы, главным фактором является доверие. Если оно растёт — команда начинает работать согласованно, формируются устойчивые коммуникации и культура ответственности. Если доверия нет, то любая договорённость превращается в формальность, и команда остаётся «на бумаге», без настоящей синергии.

На этапе продуктивности, когда команда выходит на высокий уровень результативности, решающим становится баланс между достижением целей и развитием. Команда должна не только выполнять задачи, но и учиться — регулярно анализировать опыт, корректировать практики, обновлять роли. Там, где такого саморазвития нет, начинается стагнация: команда вроде бы работает, но всё более формально, без энергии, а результаты постепенно снижаются.

Факторами деградации управленческих команд чаще всего становятся:

- закрытость и утрата доверия между участниками;
- концентрация власти в руках одного человека и превращение команды в «ширму»;
- формализация работы без живого обсуждения и коллективной ответственности;
- выгорание и текучесть ключевых участников без притока новых идей;

- разрыв связи с внешним контекстом (команда продолжает работать «по привычке», игнорируя новые вызовы и изменения среды).

Таким образом, определяющими факторами развития управленческой команды являются ясность целей и ролей на старте, умение работать с конфликтами, формирование доверия и готовность к постоянному обучению. А факторами стагнации и деградации — закрытость, формализм, монополизация решений и отказ от обновления.

В. В. Мацута. По моему мнению, определяющими факторами развития являются: наличие общего вызова, регулярная стратегическая рефлексия, обновление состава и идей, поддержка со стороны лидера.

Амбициозная и сложная задача спланирует лучше всего. Важно выделять время на паузы для обсуждения не операционных, а ключевых вопросов: «Кто мы? Куда мы идем? Почему это важно?». Приток свежих идей и новых людей защищает команду от стагнации и «бронзовения».

Факторами стагнации и деградации, в свою очередь, становятся потеря видения, информационная закрытость, боязнь конфликтов и подрыв доверия. Команда деградирует, когда перестает смотреть в будущее и полностью погружается в «текучку». Она теряет адекватность, когда перестает взаимодействовать с внешней средой. Разрушение команды начинается там, где формальное согласие становится важнее поиска истины, а в коллективе берут верх интриги и переход на личности.

Е. А. Скриптунова. На стадии зарождения команды ключевую роль для дальнейшего развития играют договоренности о целях, ценностях и правилах. Сначала руководитель инициирует обсуждение целей, показатели эффективности. Все члены команды должны понимать, к чему стремиться и как это будет оцениваться. Далее важны формальные правила работы команды: как принимаются решения, как выходить с инициативой, в каких формах и с какой периодичностью происходит взаимодействие, как отчитываться о результатах и другое. Также важно любое противоречие и конфликт разбирать с позиции ценностей. Если произошло непонимание, или мнения разделились, или принятое решение кто-то считает необоснованным, руководитель использует это для разговора о том, что лежит в основе многих решений, — о ценностях. Допустим, проект, который был согласован и хорошо проработан, отклоняется перед запуском. Это может полностью деморализовать не только его руководителя, но и всю команду. Но такое возможно, и требует дискуссии и осознания. Например, только перед запуском стали понятны долгосрочные негативные последствия для имиджа всей организации, которые могут выглядеть как противоречие ценностям. И разумнее отказаться от проекта, чем запускать его в ущерб репутации.

Когда команда вышла на плато устойчивого функционирования, важно постоянно мониторить общую атмосферу и степень вовлеченности каждого члена команды в общие цели. При необходимости пересматривать устаревшие правила. Уделять особое внимание введению в команду новичков, их адаптации. Каждый новый член команды запускает всю групповую динамику заново и требует особого внимания. Также новички — это уникальные носители свежего взгляда на управленческую команду. Новичок увидит то, что всем остальным кажется нормальным в силу привычки, но таковым уже не является. Поэтому обратная связь от каждого новичка — это уникальная информация, которую важно получить от него до того, как и он привыкнет к тому, с чем столкнулся в новой команде.

Периоды стагнации возникают, когда команда сосредоточилась на решении стандартных задач, которые превращаются в рутину. Только организационные изменения и новые цели могут встряхнуть такую команду, позволяют ей переосмотреть свои подходы и выстроить работу заново по новым направлениям.

Что касается деградации команд, то наиболее часто такое происходит при потере лидером команды интереса к своему делу. Как только руководитель теряет энтузиазм, перестает генерировать энергию и вливать ее в свою команду, команда сразу же начинает деградировать. Невозможно развивать команду, если первое лицо потеряло к ней интерес. И выхода здесь всего два (если не рассматривать прекращение существования организации). Либо лидер отдохнет, восстановит силы, найдет для себя новый смысл, и вернет себе управленческую волю для дальнейшего лидерства. Либо произойдет смена лидера.

Е. В. Селезнева. Благодарю всех участников круглого стола за проявленный интерес к его теме и по-настоящему экспертные ответы на поставленные вопросы.

Обобщение этих ответов позволяет говорить о том, что управленческая группа становится управленческой командой тогда, когда становится коллективным субъектом управления. При этом субъектность управленческой команды проявляется в том, что её деятельность оказывается обусловлена преимущественно внутренними (и прежде всего, ценностно-смысловыми) факторами, а не внешними условиями и направлена на проактивное социально ориентированное управление организацией, а ее коллективная сущность – в формировании общих ценностей и норм (в том числе нормы коллективной ответственности), общего видения прежде всего стратегических целей, установлении доверительных и безопасных для всех членов команды рабочих отношений, готовности и способности к принятию своевременных и максимально верных управленческих решений в условиях риска и неопределённости, постоянном совместном развитии.

Как отметили все эксперты, участвовавшие в диалоге, управленческая команда не может быть создана искусственно. Она «вырастает», с одной стороны, из необходимости построить процесс управления так, чтобы он «пронизывал» всю вертикальную и горизонтальную структуру организации, и невозможности для первого лица реализовать эту задачу в одиночку, а с другой стороны, из личностных и деятельностных особенностей как руководителя, так и его окружения. При авторитарном руководителе, который не способен выстраивать отношения с подчиненными как диалог равных, не умеет принимать и поддерживать чужие инициативы и решения и не склонен к самоанализу, управленческая команда не сформируется. Однако всё это важно не только для руководителя, но и для всех, кто входит в управленческую команду, иначе она просто не возникнет или будет существовать только формально. Важно, что участники круглого стола обратили внимание не только на личностные особенности, которые способствуют формированию настоящей управленческой команды и ее эффективной работе. Были названы характеристики, которые являются не только прямыми противопоказаниями для включения в команду конкретного сотрудника, но и факторами в перспективе снижающими эффективность принимаемых коллективных управленческих решений.

Отвечая на вопрос о различиях между командами в бизнесе и в государственном управлении, эксперты подчеркивали, что главные различия лежат в сфере ценностей и целей с точки зрения их вектора и масштаба (преобладание экономических или социальных ценностей, направленность на частные интересы конкретного бизнеса или общие социальные интересы) и длительности временной перспективы (на ближайшее время или на отдаленное будущее). В то же время в операциональном аспекте деятельность управленческой команды в сфере бизнеса и в сфере государственного управления в основном не различается. По существу, мы можем говорить о том, что деятельность любой управленческой команды «подчиняется» общим социально-психологическим закономерностям, которые проявляются как в особенностях формирующейся в команде структуры эмоциональных отношений, коммуникативных связей,

функциональных ролей и стилей власти, так и в особенностях процессов развития управленческой команды как коллективного субъекта.

Еще раз благодарю участников круглого стола и надеюсь, что наша беседа поможет нашим читателям – и исследователям, которые занимаются проблемами управленческих команд, и управленцам-практикам – увидеть те глубинные причины, которые определяют как качество работы таких команд и эффективность принятых ими решений, так и саму возможность формирования и развития этих команд.

Список литературы:

1. Самоварова О.В. Время управлять по-русски. 2-е изд. Кн. 1: Русский код управления: руководство к действию. Санкт-Петербург: Печатное агентство «Феникс», 2023. 374 с.

Management team: diagnostics, evaluation, development

Abstract

Materials of the round table devoted to the discussion of the specifics of diagnosis, assessment and development of management teams in the fields of public administration and economics. The participants of the round table, experts in the field of diagnostics, evaluation and development of management teams, talked about the main characteristics that distinguish a management team from a simple management group and from other types of teams, tools that allow evaluating the effectiveness of a management team as a collective management entity, psychological criteria for selecting management team members, the specifics of the relationship between the head and the management team, and the impact of these relationships on the productivity of the team; We thought about whether management should always be team-based and at which levels of the management hierarchy it is especially necessary, and what factors contribute to or hinder the development of management teams.

Keywords

• management • management team • head • diagnostics • evaluation • development •

References:

1. Samovarova, O.V. Time for Russian Style Management. 2nd ed. Book 1: The Russian Management Code: Instruction Manual. St. Petersburg, Fenix Printing Agency, 2023. 374 p.