**Команды топ-менеджеров и модели управления**

Наталья Васильевна Самоукина, кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник Психологического института РАО.

В практике управления компаниями успешно работают не отдельные личности, а команды, состоящие из нескольких людей — владельцев компаний или наемных менеджеров.

На Западе наиболее популярны команды типа «соло» и «триумвиратов», которые встречаются примерно в половине случаев. В России наиболее популярны «соло» и «дуэты». Более низкая популярность в России команд, состоящих из трех ведущих лидеров, вызвана тем, что двое часто объединяются против третьего, который в результате остается «за бортом» компании.

Рассмотрим разные модели таких управленческих команд.

Команда по типу соло — это один лидер (владелец или наемный менеджер), который ведет за собой подчиненных. Конечно, это — мощный человек с сильной энергетикой, способный объединить людей вокруг себя и воодушевить на достижение важных целей. Он концентрирует на себе почти все: стратегию, финансы, организацию внутри компании, взаимодействия с партнерами и клиентами. Разберем «плюсы» и «минусы».

Плюсы команды «соло»:

экономия времени на принятии решений, поскольку власть и ответственность сконцентрированы в одних руках;

консолидированность компании, корпоративный патриотизм, персонифицированный на ведущем лидере;

четкая, организационно «прозрачная» вертикаль власти.

Минусы команды «соло» видны сразу: трудно найти такого одаренного и сильного человека. Но есть и другие трудности:

ответственность и нагрузка у ведущего лидера велики, поэтому нередки случаи, когда лидер начинает болеть и становится нетрудоспособным, а кому «передать знамя», он не знает (или не может). Потеряв управленческий «стержень», компания может быстро разрушиться;

присутствует риск неправильных решений, потому что не реализуется принцип «Одна голова — хорошо, а две — лучше». Кроме того, в консолидированном коллективе, как правило, отсутствует критика;

присутствует риск субъективных и иррациональных решений, который всегда есть, если решения принимаются одним человеком.

По причине этих недостатков каждая пятая модель управления, построенная по типу «соло», распадалась после того, как выполняла свою генеральную задачу, или в ней сменялись руководители.

Довольно распространенной выступает модель управления по типу «триумвирата», в которой совместное руководство осуществляют три лидера. Каждый из них имеет свое направление в работе и специализацию; часто роли между ними делятся так: «провидец», «исполнитель», «миротворец».

«Провидец» — это лидер, обладающий хорошей интуицией и способностью к стратегическому мышлению. Он выступает разработчиком идеи бизнеса и концепции его реализации. Чаще всего это директор по маркетингу, персонифицирующий на себе всю компанию в целом в глазах СМИ.

«Исполнитель» реализует идею и концепцию «провидца». Он знает профессиональные тонкости работы в своей отрасли и управляет финансами, кадровыми ресурсами и организацией работы.

Первый и второй лидеры часто конфликтуют, поскольку первый бывает недоволен формой и сроками реализации своей идеи, а второй вынужден сдерживать фантазию первого по причине ограниченных ресурсов и возможностей (а они всегда так или иначе ограничены). Поэтому между ними встает «миротворец», который обладает дипломатичным и общительным характером и поддерживает отношения с инвесторами и партнерами.

Трио лидеров — самая устойчивая модель управления, ни одна группа лидеров, построенная по этой модели, не распалась после достижения серьезных успехов в бизнесе.

Преимущества модели управления, построенной по типу трио, заключаются в следующем.

1. Высокая скорость развития компании обеспечивается тем, что разделение лидерских ролей дает возможность одновременно решать разные вопросы.

2. Снижается риск принятия управленческих неверных решений, поскольку влияние неправильных, субъективных и иррациональных факторов значительно уменьшается.

3. В случае «потери» одного из лидеров существует возможность сохранения компании путем подбора другого работника, сходного по деловым характеристикам.

Несмотря на то что «триумвират» отличается стабильностью и эффективностью, можно говорить о следующих его недостатках.

1. Он успешно работает, если профессионализм, интеллект, мотивация и преданность компании трех лидеров находятся на высоком уровне. Нам приходилось консультировать компании, в которых двое «тянули» третьего или даже один «тянул» двоих. Если это происходит, в «тройке» лидеров вспыхивают конфликты.

2. «Триумвират» будет успешным еще при одном условии: при наличии полного доверия между лидерами, что тоже не всегда встречается.

Менее распространена, но также активно функционирует команда лидеров, взаимодействующих по моделям дуэта, квартета, команд профессионалов, партнеров и т.п.

Управленческая команда по типу дуэта состоит из двух лидеров, взаимодействие которых строится на основе профессионального и психологического дополнения друг друга. Если первый — сверхактивный и «торопыга», общительный и раздражительный, то второй — сдержанный, среднеактивный или спокойный, с развитым самоконтролем и склонностью к взвешенным, продуманным решениям. Могут быть и такие психологические модели:

если первый — явный лидер, то второй по отношению к нему — ведомый исполнитель;

если первый — политик, направленный на общение и контакты, а в компании управляет кадровой политикой и персоналом, то второй — профессионал, отвечающий в компании за финансы, стратегию, разработку ассортимента товаров;

если первый — прагматик, то второй — аналитик;

наконец, если первый лидер — жесткий и авторитарный, то второй — гибкий и дипломатичный.

Плюсы команды по типу «дуэта»:

снижение рисков в процессе принятия решений;

создание более разносторонней по функциям и поэтому более эффективной системы управления;

оперативность и качество принятия управленческих решений.

Минусы «дуэта» часто связаны с ее потенциальной неустойчивостью:

если между двумя партнерами возникает недоверие, «дуэт» распадается, а из одной компании часто возникают две однопрофильные компании;

между руководителями, работающими по модели дуэта, нередко возникают конфликты и противоборство, в результате чего один из них уходит из компании.

Итак, обобщив все сказанное, можно сделать общие и частные выводы. Главный вывод состоит в том, что в командах топ-менеджеров необходимо учитывать законы психологической совместимости. Из этого вытекает необходимость оценить, сочетаются ли руководители по важнейшим психологическим параметрам, к числу которых в первую очередь относятся динамические и социально-психологические характеристики личности.

Динамические характеристики личности. В современной психологии, говоря об этой стороне личности, имеют в виду качества темперамента. Замечено, что в совместной работе непросто проявляют себя холерики, хотя именно они часто наиболее успешны в делах. Так, если первый лидер — холерик, то наиболее подходящий для него партнер — сангвиник (активный человек, имеющий хороший самоконтроль). Флегматик тоже неплохо работает с холериком, однако ему необходимо будет «ускориться», стать более энергичным и общительным. Холерику тоже нужно подстроиться под своего медлительного, но стабильного, надежного и ответственного партнера-флегматика, выработав в себе сдержанность, самоконтроль и способность остановиться тогда, когда «заносит».

Не рекомендуется работать в тандеме холерику и меланхолику, потому что активность, а в некоторых ситуациях суетливость, резкость и раздражительность холерика губительны для чувствительного и эмоционального меланхолика. Меланхолику вообще очень трудно на управленческой работе, потому что он подвержен депрессиям, у него развито чувство вины, он нуждается в сочувствии и поддержке. За последние годы мы очень редко встречали людей с таким темпераментом на руководящих должностях. Но если жизнь заставляет взять на себя ответственность, эти обязательные и совестливые люди стараются качественно выполнять свою работу и «переделывают» себя так, что внешне их темперамент никак не проявляется. В общении и поведении это может быть сангвиник или даже холерик, и только глубокое психологическое тестирование показывает, что перед вами — меланхолик. В целом наиболее часто встречаются холерики и сангвиники, значительно реже — флегматики, и как исключение из правил — меланхолики. Конечно, большинство людей имеют смешанный темперамент, однако выделяются темпераментные черты, которые являются доминирующими. У одного человека чаще сочетаются холерические и сангвинические характеристики, у другого — меланхолические и флегматические. Редко сочетаются холерические и меланхолические качества или холерические и флегматические особенности.

Если все же такое редкое сочетание присутствует у одного человека, в поведении, решениях и поступках он может проявлять противоречивость и непредсказуемость.

Противоречивые качества могут присутствовать в одном человеке по причине наличия «внутреннего» темперамента, обусловленного наследственностью, и формирования в условиях воспитания «внешнего» темперамента.

Успешное взаимодействие в команде топ-менеджеров предполагает совместимость по личностным характеристикам:

1. по социальным ролям: если первый — яркий лидер, то лучше, если второй по отношению к нему будет ведомым и настроенным на работу в режиме исполнения. «Два медведя в одной берлоге», т.е. два лидера, вряд ли смогут эффективно взаимодействовать «в одной упряжке». Два исполнителя тоже не смогут «тащить» фирму, потому что будут избегать рисков, ответственности и стрессов;

2. по стилю управления: если первый лидер — жесткий и авторитарный, то второй должен реализовывать мягкий, дипломатичный или партнерский стиль управления;

3. по стилю мышления: если первый лидер — прагматик и реалист, то совсем неплохо, если бы второй был аналитиком.