

Как создать эффективную команду
и научиться ею управлять



Управление командами

ДЛЯ
"ЧАЙНИКОВ"™



Марти Бронштейн

Автор Coaching and Mentoring for
Dummies

Для сомневающихся!

Теория и практика построения эффективной команды



**Работа в команде:
быстрее,
экономичнее,
эффективнее!**

Перед вами — практическое руководство по созданию и управлению эффективной командой! Из этой книги вы узнаете, с чего начать и как добиться успеха, как улаживать конфликты, как привить членам команды навыки продуктивной совместной работы и многое другое...

В стиле
... для
"ЧАЙНИКОВ"

- Объяснение "человеческим" языком
- Ссылки на дополнительные источники информации
- Удобная навигация
- Подсказки, которые всегда под рукой
- Великолепные десятки
- И немного юмора!

ISBN 5-8459-0543-5



9 785845 905437

БОЛЕЕ
100
МИЛЛИОНОВ
... для
"ЧАЙНИКОВ"
ПРОДАНО ВО ВСЕМ МИРЕ

D ДИАЛЕКТИКА



Об авторе

**Мартин
Бронштейн** — консультант и инструктор по управлению, кадровой политике и работе с клиентами. Автор книги *Эффективное общение для "чайников"* и др.

Категория:
Менеджмент / лидерство

Wiley Publishing, Inc.
по адресу:
www.dummies.com

"Диалектику"
в интернет по адресу:
<http://www.dialektika.com>

РУБ

77

Managing Teams

FOR **DUMMIES®**

by Marty Brounstein



Wiley Publishing, Inc.

**Управление
командами**
ДЛЯ
"ЧАЙНИКОВ"™

Марти Бронштейн



ДИАЛЕКТИКА

Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2006

ББК (У)65.290-2

Б88

УДК681.3.07

Компьютерное издательство "Диалектика"

Зав. редакцией *Н.М. Макарова*

Перевод с английского *В.П. Нагорняка и И.И. Нагорной*

Под редакцией *И.И. Нагорной*

По общим вопросам обращайтесь в издательство "Диалектика" по адресу:
info@dialektika.com, <http://www.dialektika.com>

Бронштейн, Марти.

Б88 Управление командами для "чайников".: Пер. с англ. — М.:
Издательский дом "Вильямс", 2006. — 320 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-0543-5 (рус.)

Командная работа — одно из самых прогрессивных направлений в современном менеджменте. Оказывается, для работы над проектом мало просто собрать хороших специалистов и привлечь необходимые средства. Превратить разрозненных работников в единое целое, научить их работать как слаженный механизм — это целая наука. И освоить ее вам поможет книга *Управление командами для "чайников"*. Автор, Марти Бронштейн, всемирно известный консультант по менеджменту и повышению эффективности организационной деятельности, делится своим опытом и на примерах из жизни рассказывает, как добиться высокой производительности и отличных результатов, используя команды как средство организации персонала.

ББК (У)65.290-2

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства JOHN WILEY & Sons, Inc..

Copyright © 2002 by Wiley Publishing, Inc. Published by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. Trademarks: Wiley, The Wiley Publishing logo, For Dummies, For Dummies Man logo, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Dummies Daily, The Fun and Easy Way, Dummies.com and related trade dress are trademarks or registered trademarks of Wiley Publishing, Inc., in the United States and other countries, and may not be used without written permission. Authorized translation from English language edition published by Wiley Publishing, Inc., Copyright © 2004. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher. Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2004.

ISBN 5-8459-0543-5 (рус.)

© Компьютерное изд-во "Диалектика", 2004

ISBN 0-7645-5408-5 (англ.)

© 2002 by Wiley Publishing, Inc.

Оглавление

Введение	16
Часть I. Что такое команда: первое знакомство	23
Глава 1. Отличительные черты бизнес-команды	25
Глава 2. Создание командной культуры: терпение и труд все перетрут	43
ЧАСТЬ II. Управление командой для достижения успеха	57
Глава 3. Руководство командой в качестве инструктора	59
Глава 4. Управление командами в период перемен	77
ЧАСТЬ III. Стратегии создания эффективной команды	95
Глава 5. Целеустремленность: цель и способы ее достижения	97
Глава 6. Принцип сплоченности: совместная работа	119
Глава 7. Принцип ответственности: один за всех и все за одного	139
ЧАСТЬ IV. Уроки мастерства	157
Глава 8. Эффективное общение: умеете слушать и говорить	159
Глава 9. Решение проблем и планирование	177
Глава 10. Разрешение конфликтов в команде	193
Глава 11. Командное принятие решений	209
Глава 12. Продуктивные собрания	223
ЧАСТЬ V. Некоторые типичные проблемы работы в команде	245
Глава 13. Руководство без начальников: команды самоуправления	247
Глава 14. Управление проектными и целевыми командами	263
Глава 15. Оплата труда, премии и другие виды вознаграждения для команды	279
ЧАСТЬ VI. Великолепные десятки	295
Глава 16. Как превратить группу руководителей в эффективную управленческую команду: десять рекомендаций	297
Глава 17. Десять советов по возвращению команды к действию после сбоев в работе	305
Глава 18. Десять качеств, которыми должен обладать сильный командный игрок	313
Предметный указатель	317

Содержание

Введение	16
Об этой книге	16
Несколько слов о терминах	17
Как построена эта книга	18
Пиктограммы, используемые в этой книге	20
С чего начать	21
Ждем ваших отзывов!	21
Часть I. Что такое команда: первое знакомство	23
Глава 1. Отличительные черты бизнес-команды	25
Новое значение слова “команда”	26
Различие между рабочими группами и командами	27
Рабочие группы с зависимыми взаимоотношениями членов	28
Рабочие группы с независимыми взаимоотношениями членов	29
Рабочие группы со взаимозависимыми отношениями членов	29
Как члены команд помогают менеджерам в руководстве	31
Самые распространенные типы команд	34
Не зная броду... или Факторы, которые необходимо учитывать при создании команд	38
Организационные факторы	38
Управленческие факторы	39
Индивидуальные факторы	40
Глава 2. Создание командной культуры: терпение и труд все перетрут	43
Что такое “Ужасная двадцатка” и почему членам команды иногда трудно работать вместе	44
Проявление сопротивления	46
Культурная ориентация – закаленный индивидуализм	46
Негативный опыт работы в команде	46

Успех в одиночку	46
Боязнь перемен	47
Переубеждение членов команды	47
Три принципа построения команды:	
целеустремленность, сплоченность, ответственность	50
Целеустремленность	50
Сплоченность	52
Ответственность	54
Обучение членов команды шести важнейшим навыкам и умениям	55
ЧАСТЬ II. Управление командой для достижения успеха	57
Глава 3. Руководство командой в качестве инструктора	59
Инструктор, а не исполнитель или начальник	60
Руководитель-исполнитель	60
Руководитель-начальник	64
Управлять командой на собственном примере	66
Пусть о вас говорят ваши дела, а не слова	67
Действия, подрывающие авторитет	68
Планирование будущих и выполнение текущих обязательств	70
Смотрите вперед, чтобы опередить других	70
Стимулируйте членов команды к высокому качеству труда	71
Деятельность в роли вдохновителя и адвоката	73
Деятельность в роли катализатора	73
Деятельность в роли адвоката-защитника	75
Глава 4. Управление командами в период перемен	77
Растворимый кофе, наскоро созданная команда?	
Управление процессом перехода	78
Предостережение от поспешных действий	78
Концентрация усилий команды на начальном этапе становления	80
Работайте с улыбкой, добивайтесь понимания	81
Выдержка и настойчивость	82
Своевременная и постоянная поддержка	82
Будьте открыты и активны	83
Расширение обмена информацией	83

Сохранение контроля в “эпоху перемен”	84
Шаг 1. Объясните необходимость перемен	84
Шаг 2. Расскажите о перспективах команды	85
Шаг 3. Разработайте план перехода на новые условия	86
Шаг 4. Выполняйте план действий	86
Шаг 5. Контролируйте достижения и корректируйте планы	87
Устранение препятствий на пути перемен	89
Новые указания сверху	89
Прохладное отношение со стороны других групп	91
Деструктивное поведение члена команды	93
ЧАСТЬ III. Стратегии создания эффективной команды	95
Глава 5. Целеустремленность: цель и способы ее достижения	97
Закладка прочного фундамента перед строительством дома	98
Выработка декларации цели команды	98
Создание директив команды	100
Работа над созданием команды	103
Цели и роли – близнецы-братья	105
Постановка целей, а не выработка действий	106
Четыре части = одна цель	107
Составление планов, распределение ролей	108
Планирование достижения поставленных целей	108
Распределение ролей	109
Перспективы и ценности	110
Создание декларации перспективы команды	110
Значение декларации перспективы для команды	112
Определение базовых ценностей	113
Нормативы и критерии оценки работы команды	114
Глава 6. Принцип сплоченности: совместная работа	119
Развитие взаимосвязи членов команды	120
Регулярные встречи	120
Разделение ответственности	122
Создание резерва	123
Выполнение директив команды	123
Публикация и обсуждение директив команды	124
Решение производственных проблем	124

Проблемы функционирования команды	125
Укрепление сплоченности: совместное обучение и развитие	126
Не выбирают родителей, а новых членов команды выбирать можно	126
Совместная подготовка и обучение	130
“Человеческая” сторона сплоченности	132
Общественные мероприятия	133
Упражнения-развлечения	135
Упражнения “для разогрева”	135
Рабочие упражнения	136
Глава 7. Принцип ответственности: один за всех и все за одного	139
Оценка качества и результатов работы команды	140
Собрания для анализа текущего состояния дел	140
Максимально эффективные собрания	143
Отчет о деятельности команды заинтересованным сторонам и руководству	144
Составление краткого отчета	145
Презентация команды	145
Оценка работы команды	147
Вскрытие (без тела)	147
Оценка работы	148
Коллегиальная обратная связь	149
Обучение членов команды	150
Составление анкеты	151
Проведение собрания для предоставления обратной связи	152
Поощрение хорошей работы	153
ЧАСТЬ IV. Уроки мастерства	157
Глава 8. Эффективное общение: умеете слушать и говорить	159
Внимательно слушать: не только слушать, но и слышать	160
Восприятие всего сообщения	160
Оцените себя: умеете ли вы слушать?	162
Активное слушание работает на вашу команду	164
Готовность к доброжелательной беседе	164
Как вызвать на откровенный разговор с помощью наводящих вопросов	165
Отражение услышанных и увиденных чувств	165

Перепарафразирование сообщения	166
Отражающее перепарафразирование: проверка содержания и эмоций	166
Самые распространенные ошибки	167
Убедительная речь: как расположить к себе собеседника и объяснить свою точку зрения	167
Неэффективные способы ведения беседы	168
Эффективный подход: уверенная и убедительная речь	170
Использование убедительной речи в работе	171
Невербальные приемы уверенного общения	171
Позитивный разговор: вербальный инструментарий	172
Глава 9. Решение проблем и планирование	177
Планируй работу, работай по плану	177
Зачем нужно планирование?	178
Пошаговое составление планов	179
Разрешение проблем	183
Типичные ошибки и как их избежать	183
Активные поиски решения проблемных ситуаций	184
“Мозговой штурм” – разработка решений проблемных ситуаций	188
Обсуждение идей после “мозгового штурма”	190
Сокращение списка	190
Выборы победителей – демократия в действии	191
Глава 10. Разрешение конфликтов в команде	193
Проявление гибкости при разрешении конфликтов	194
Деструктивные способы поведения в конфликтных ситуациях	194
Конструктивное разрешение конфликтов	195
Полезные способы разрешения конфликтов	197
Покажите, что вы понимаете, о чем говорит собеседник	197
Описание, основанное на наблюдении	198
Эмоции и только эмоции	199
Модели разрешения конфликтов	200
Разрешение межличностных конфликтов	201
Разрешение производственных конфликтов	204
Обучение команды самостоятельному разрешению конфликтов	206

Глава 11. Командное принятие решений	209
Способы принятия решений в рабочих группах	209
Единоличный способ принятия решений	210
Единоличный способ принятия решений с консультациями отдельных членов команды	211
Принятие решения простым большинством голосов	212
Принятие решения с помощью консенсуса	213
Консультативный способ принятия решений	214
Достижение подлинного консенсуса	216
К консенсусу – проторенной дорогой	216
Применение консультативного подхода	219
Выбор метода принятия решения для конкретной ситуации	220
Апробирование методов принятия решений	220
Глава 12. Продуктивные собрания	223
Почему некоторые собрания выводят из равновесия	224
Две ошибки, способные уничтожить даже самое перспективное собрание	224
Другие факторы, приводящие к провалу собраний	226
Новая жизнь собраний	228
Три этапа собрания	229
Несколько минут на протокол	230
Распределение ролей	230
Цель проведения собрания	231
Как составить сфокусированную повестку дня	232
Пять существенных моментов повестки дня	233
Другие пункты повестки дня, которые можно добавить при необходимости	235
Стили повестки дня	236
Фасилитация эффективного совещания: инструментарий и результаты	239
Планирование	239
Суммирование	240
Документирование	240
Фокусирование	240
Стимулирование активности и вовлеченности	241
“Управление шлюзами”	242

ЧАСТЬ V. Некоторые типичные проблемы работы в команде	245
Глава 13. Руководство без начальников: команды самоуправления	247
Определение самоуправляемой команды	248
Неофициальное, но чертовски удачное определение	248
Распределение ролей в самоуправляемой команде	249
Отличительные признаки самоуправляемой команды	251
Переход на принципы самоуправления	253
Подготовка к переходу	253
Преодоление трудностей	255
Развитие самоуправляемых команд	259
Глава 14. Управление проектными и целевыми командами	263
Ключевые моменты эффективного управления проектами	264
Расчет курса команды	264
Не забывайте о планировании	267
Разработка и внедрение плана проекта	268
Конструктивное начало работы целевой команды	269
Прежде чем начать работу	270
Начало командной работы	272
Поддержание производительности команды	273
Целенаправленность и ответственность в процессе работы	273
Эффективное управление целевой командой	275
Управление с помощью авторитета, а не власти	276
Как руководят лидеры	276
Личное влияние на практике	277
Глава 15. Оплата труда, премии и другие виды вознаграждения для команды	279
Премия как поощрение	280
Смысл вот в чем...	280
Разработка премиальной системы оплаты	281
Опробуйте несколько планов премиальных оплат	284
Внедрение плана выплаты премиальных	287
Поощрение и вознаграждение отдельных специалистов: оплата в зависимости от квалификации	288
Разработка плана оплаты квалификации	289

Введение плана оплаты квалификации	291
Другие методы поощрения и вознаграждения команды	292
ЧАСТЬ VI. Великолленные десятки	295
Глава 16. Как превратить группу руководителей в эффективную управленческую команду: десять рекомендаций	297
Четко разьясните потребности организации и ожидаемые результаты	298
Составьте “декларацию цели команды” и рабочие директивы для команды	298
Решите вопросы самого высокого организационного уровня	299
Определите приоритеты и установите их связь с планами группы	300
Периодически анализируйте текущую ситуацию в компании	300
Поменяйтесь местами	301
Установите направление и задайте параметры	301
Регулярно оценивайте успехи команды	302
Отмечайте хорошую командную работу	303
Время от времени всей командой сбегайте из офиса	303
Глава 17. Десять советов по возвращению команды к действию после сбоев в работе	305
Оцените обстановку	305
Решайте проблемы	307
Устраняйте конфликтные ситуации	308
Улучшайте командную работу	309
Четко определите и вновь поставьте цели команды	309
Регулярно проверяйте положение дел	310
Боритесь с внешними препятствиями	310
Оценивайте результаты работы всей команды каждые три месяца	310
Рассмотрите вопросы индивидуального вклада в общее дело	311
Управляйте, планируя деятельность компании	311

Глава 18. Десять качеств, которыми должен обладать сильный командный игрок	313
Надежность	313
Способность к конструктивному общению и передаче информации	314
Навыки активного слушателя	314
Активное участие в делах команды	314
Способность поделиться своими умениями и навыками	314
Способность к кооперации, готовность прийти на помощь	315
Гибкость поведения и мышления	315
Ориентация на решение задач и конечный результат	315
Уважение к коллегам	316
Приверженность делу и преданность команде	316
Предметный указатель	317

Об авторе

Марти Бронштейн — руководитель расположенной в районе залива Сан-Франциско консалтинговой компании *Practical Solutions Group*, которая специализируется на вопросах эффективности организационного управления. Консалтинговая деятельность Марти связана с индивидуальной подготовкой менеджеров и руководящих работников, оказанием помощи при формировании эффективных команд, консультированием организаций, внедряющих программы повышения производительности, привлечения и удержания квалифицированного персонала. Его тренинговые программы посвящены вопросам менеджмента, а также всем аспектам развития персонала, включая лидерство, формирование и развитие команды, обслуживание клиентов и эффективное общение.

Начиная с 1991 года в качестве консультанта и тренера Марти работал с огромным количеством разнопрофильных частных, правительственных и благотворительных организаций, работающих в сфере высоких технологий и управления. Марти получил степень бакалавра образования и истории и степень магистра производственных отношений. До того как стать консультантом, он в течение двух лет работал директором по персоналу.

Это пятая книга Марти Бронштейна и третья из серии ...для "чайников" (он написал также *Эффективное общение для "чайников"* и *Coaching and Mentoring For Dummies*; кроме того, он автор *Handling the Difficult Employee: Solving Performance Problems* и соавтор книги *Effective Recruiting Strategies: A Marketing Approach*.

По вопросам консалтинга, лекционных и тренерских услуг можно связаться с Марти по телефону (650) 341-8001 или по электронному адресу mabruns@earthlink.net.

Введение

В современных условиях все шире распространяется идея частичной или постоянной занятости работников в командах. Это связано с усилением роли команд в управлении, решении различных проблем и реализации проектов.

Однако руководство командой — работа не из легких. Команда помогает выполнить работу, но не гарантирует успеха. Добиться хороших результатов можно только при условии слаженной работы всех ее членов. Суметь объединить их для совместной деятельности — большое достижение.

Слаженно работающая команда работает намного эффективнее, чем обычный коллектив, поскольку в ней интегрируются в единое целое разнообразные навыки, способности и умения различных людей. Цель этой книги — помочь вам организовать эффективную работу членов команды.

Об этой книге

Эта книга написана для вас — менеджеров и руководителей рабочих групп. Члены группы — специалисты и менеджеры различных уровней — находятся у вас в непосредственном подчинении. Если вы хотите организовать их в эффективную, слаженную команду, то *Управление командами для “чайников”* станет вашим справочником и руководством к действию.

Книга будет полезна и для тех, кому предстоит взять на себя роль лидера в команде. Вы не руководитель команды, и ее члены вам не подчиняются. В силу производственной необходимости вы вместе работаете над решением поставленной задачи, и вас назначают руководителем для скорейшего достижения положительных результатов. Но вы несете ответственность за всю деятельность команды.

Управление командами для “чайников” предназначено также для топ-менеджеров, применяющих командную организацию труда. Вы не руководите командой напрямую, а направляете уси-

лия руководителей команд, которые находятся в вашем подчинении. Конечно, вы должны уметь обучать и поддерживать их.

Даже члены команд, не выполняющие руководящих функций, извлекут пользу из этой книги. Стратегии и навыки, с которыми вы познакомитесь, помогут вам лучше исполнять свои обязанности и поддерживать своего руководителя. Другими словами, эта книга пригодится работникам и менеджерам всех уровней как практическое руководство по созданию команд и достижению высокой эффективности труда.

Несколько слов о терминах

В этой книге слово *команда* имеет особое значение. Многие считают свои рабочие группы командами, однако я пользуюсь этим термином исключительно для обозначения рабочей группы определенного типа. Под *командой* подразумевается группа людей, организованная для совместного решения общей задачи таким образом, что каждый ее участник отвечает за результаты работы всей группы. В отличие от обычных рабочих групп, где работники отвечают, в первую очередь, за собственный участок деятельности, члены *команды* полагаются друг на друга при организации и выполнении всей коллективной работы.

Термин *создание команды* здесь также используется не в общепринятой трактовке. В широком смысле я обозначаю им все действия по руководству командой; в более узком — выбор стратегии для улучшения взаимоотношений и повышения сплоченности команды. В этой книге термин *создание команды* не применяется по отношению к деятельности, связанной со спортом или отдыхом (даже если в ней участвуют члены одного трудового коллектива и при этом возникают действительно отличные компании). Я ничего не имею против “отличных компаний”, но далеко не всегда они представляют собой команды.

Термины *менеджер* и *руководитель команды* часто означают одно и то же и относятся к лицу, выполняющему функции управления командой.

Как построена эта книга

Эта книга состоит из шести основных частей: в следующих разделах приводится обзор содержания каждой части.

Часть I. Что такое команда: первое знакомство

Часть I включает в себя две главы — это концептуальная основа всей книги. В них рассказывается о том, что представляют собой команды и чем они отличаются от обычных рабочих групп. Кроме того, здесь рассматриваются причины неудовлетворительной работы команд. Не существует волшебных палочек и чудодейственных таблеток для создания производительной высокоэффективной команды. Зато есть “три краеугольных камня” настоящей команды — четко поставленная задача, сплоченность и ответственность.

Часть II. Управление командой для достижения успеха

В этой части определяется ваша роль в эффективном управлении командой. В главе 3 вы познакомитесь с концепцией лидера-наставника команды, которую я считаю ключевой для данной книги. Я расскажу, кто такой лидер-инструктор и чем он отличается от лидера-начальника и лидера-исполнителя.

В главе 4 вы найдете советы по управлению командой на ранних этапах ее становления и развития. Наивно полагать, что превращение группы в команду пройдет гладко; материал главы 4 поможет вам преодолеть трудности этого периода. Вы узнаете, какие проблемы могут возникнуть по мере становления команды и как реагировать на поведение ее членов.

Часть III. Стратегии создания эффективной команды

Часть III этой книги посвящена трем важнейшим составляющим успеха команды — четко поставленной задаче, сплоченности и ответственности. Вы приобретете глубокие практические знания по применению стратегий, направленных на достижение эффективной работы команды. Команды с высоким уровнем целенаправленности, сплоченности и ответственности, как правило, добиваются высоких результатов.

Часть IV. Уроки мастерства

Члены команды должны уметь работать вместе, иначе говоря, быть хорошими командными игроками. Однако быть хорошим командным игроком непросто. В этой части речь пойдет о навыках сотрудничества — эффективном межличностном общении, планировании, принятии самостоятельных решений. Кроме того, вы узнаете, как решать проблемы, улаживать конфликты, организовывать и проводить собрания. Каждая глава представляет собой инструкцию по руководству командой.

Часть V. Некоторые типичные проблемы при работе в команде

В части V рассматриваются самоуправляемые команды, проектные команды и альтернативные системы вознаграждения командной работы.

Самоуправляемая команда, как ясно из названия, не имеет формального руководителя. В проектной (целевой) команде работники исполняют смежные функции; такая команда организуется специально для работы над конкретным проектом или заданием. Система компенсации представляет собой комплекс материальных стимулов, бонусов и доплат за квалификацию, а также поощрение за хорошую работу нематериальными средствами. В этой части предлагаются различные советы и рекомендации по всем перечисленным темам.

Часть VI. Великолепные десятки

Последняя часть книги состоит из трех небольших глав с полезными советами и рекомендациями по таким темам, как руководство командой менеджеров, восстановление работоспособности команды после сбоев в работе, поощрение самых производительных членов команды.

Пиктограммы, используемые в этой книге

На полях книги вы встретите графические символы, которые называются *пиктограммами*. Что же они означают?



Мудрые практические советы.



Сведения, необходимые каждому руководителю команды.



Типичные ошибки и советы, как их избежать.



Полезные сведения или оригинальные идеи, которые могут натолкнуть вас на нестандартные решения.



Секреты мастерства, которые пригодятся в работе членам вашей команды.



Советы по применению теории управления командой на практике.

С чего начать

Книга написана таким образом, что можно читать главы в любой последовательности без ущерба для логики повествования. Если я ссылаюсь на термины или понятия, то указываю, в каких главах можно найти более подробное разъяснение. И все же советую начать с чтения первой и второй глав, так как в них заложены основы всей книги. Итак, в путь!

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам обычное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@dialektika.com

WWW: <http://www.dialektika.com>

Информация для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783

Украины: 03150, Киев, а/я 152

Что такое команда: первое знакомство



А для повышения активности и усиления мотивации мы разработали мотивирующий слоган "...Иначе пожалеете!"

В этой части...

Вы узнаете, что представляет собой настоящая команда и чем она отличается от обычной рабочей группы, а также изучите некоторые факторы, затрудняющие деятельность команды, и поймете, почему одно желание членов команды преуспеть в своей деятельности ничего не гарантирует. Я также познакомлю вас с моделью создания сильной команды и с навыками, которыми должны овладеть члены команды для плодотворной совместной работы.

Отличительные черты бизнес-команды

В этой главе...

- ✓ Определение понятия “команда”
- ✓ Отличительные признаки рабочих групп, которые сходны с командами, но на самом деле таковыми не являются
- ✓ Роль команд в деятельности организации
- ✓ Факторы, которые следует учитывать при организации командной деятельности

К каждому известно, что представляет собой команда. Вы поняли это еще в школе, когда играли в футбол или были членом школьной баскетбольной или волейбольной команды.

Взрослые тоже любят команды. Держу пари, что у вас есть любимая команда, за которую вы болеете (“Спартак” — чемпион!!!). Вы знаете, что команды — это сердце и душа спорта. Для большинства людей само понятие *команда* связано со спортом.

В настоящее время все чаще приходится сталкиваться с другой моделью *команды*, которая характеризует способ действия работников на рабочем месте. Многие из нас работают в различных командах — это тенденция наблюдается и в частных, и в государственных организациях.

Но когда речь идет о месте работы (например фабрике, мастерской), можно отбросить все спортивные аналогии. Во-первых, не все активно занимаются спортом или являются болельщиками. Более того, просить людей работать в команде —

это не то же самое, что объяснять, в какие ворота следует направить мяч. Цели рабочих команд обычно шире и не сводятся только к простой победе над соперником (хотя о победе над конкурентами мы еще поговорим).

Попытка перенести спортивную аналогию на сферу бизнеса становится неуместной практически сразу. В профессиональном спорте, например, в НФЛ или НБА, потенциальные члены команды должны бороться друг с другом за место в основном составе команды. И хотя профессиональные игроки носят одинаковую спортивную форму и взаимодействуют в процессе игры, они должны доказывать в каждой игре, что достойны места в команде. А это уже конкуренция.

Я вовсе не говорю об отсутствии таковой в деловых кругах — она здесь очень высока! Но необходимо понять, что конкуренция внутри одной команды на рабочем месте разрушает саму концепцию команды. Для того чтобы команда преуспела в бизнесе, ее члены должны сотрудничать, а это нелегкая задача.

И если вы хотите стать успешным менеджером команды, вы прежде всего должны понять, что же представляет собой бизнес-команда. В этой главе я познакомлю вас с разновидностями команд в бизнесе и объясню, почему бизнес-структуры все чаще прибегают к услугам команд для выполнения работы.

Я также расскажу, как отличить обычную рабочую группу от команды, и приведу перечень факторов, которые следует учитывать при переходе на командные принципы деятельности.

Новое значение слова „команда“

В деловых кругах слово *команда* воспринимается позитивно и используется достаточно часто, хотя не всегда по назначению. Но тот факт, что группа людей хорошо проводит время за обедом или ее члены отлично ладят друг с другом на работе, не делает ее командой, даже если какой-нибудь менеджер или руководитель и называет ее таковой.

В этой книге под словом команда я подразумеваю *группу людей, организованных для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющих ответственность за полученные результаты.*

Исходя из данного определения, можно выделить три основных характерных признака команды:

- ✓ **люди объединяются для выполнения работы.** Левая и правая рука, как гласит поговорка, должны действовать сообща (для футбольных болельщиков — правая и левая нога, но хватит сослаться на спорт);
- ✓ **наличие общей цели.** Все члены команды работают на единый конечный результат;
- ✓ **наличие взаимной и коллективной ответственности.** Это означает, что каждый член команды в равной степени ответственен за выполнение поставленной перед командой задачи.



Отличительный признак команды — степень взаимозависимости ее членов при выполнении работы. Проще говоря, чтобы решить какую-нибудь задачу, члены команды должны работать вместе.



Иногда члены рабочей группы или даже сотрудники всего департамента состоят во взаимозависимых отношениях, но при этом каждый работник сосредоточен на решении исключительно собственных задач и проблем. К сожалению, их нельзя назвать командой.

Различие между рабочими группами и командами

Несомненно, команда — это разновидность рабочих групп, но не все рабочие группы — команды. Более того, рабочих групп намного больше, чем команд. Чтобы это подтвердить, я расскажу о различиях между рабочими группами, которые *представляют собой* команды, и теми, которые таковыми не являются.

Представьте, что вы — участник телевизионной игры, и ведущий собирается задать вам вопрос. Если вы ответите правильно, то станете сказочно богатым и навсегда обеспечите себе безбедное существование (или хотя бы на несколько месяцев). Вы в центре внимания, в зале воцарилась тишина. А вот и вопрос:

“Команда — это разновидность рабочих групп, но не всякая рабочая группа — команда. *В чем основное различие между рабочими группами, которые называются командами, и теми, которые таковыми не являются?*”

Вы напряженно размышляете, ваш лоб покрывается испариной. Затем медленно, но уверенно говорите: “В командах существует *взаимозависимость* между их членами, тогда как в рабочих группах она отсутствует”.

“Верно!” — практически срываясь на крик, под гром аплодисментов аудитории сообщает ведущий. Когда наступает тишина, вы демонстрируете свои глубокие познания о структуре команды, небрежно замечая, что рабочие группы функционируют на трех уровнях:

- ✓ на уровне зависимых взаимоотношений их членов;
- ✓ на уровне независимых взаимоотношений их членов;
- ✓ на уровне взаимозависимых отношений их членов.

Ведущий так изумлен, что просит объяснить сказанное, и вы излагаете суть, которая заключается в следующем.

Рабочие группы с зависимыми взаимоотношениями членов

К ним относятся традиционные рабочие единицы или группы в департаментах под руководством начальника, обладающего широкими полномочиями. Почти у каждого есть опыт работы в подобной структуре, особенно в начале трудовой деятельности. Каждому человеку в подобной группе отведен собственный участок работы, выполняемой под пристальным контролем руководителя, который несет ответственность за деятельность группы и указывает работникам, что нужно делать, а чего делать не следует. На этом уровне взаимопомощь и взаимовыручка встречаются редко и чаще всего только по приказу начальника. В большинстве случаев разрешение проблем, распределение рабочих обязанностей и принятие решений, касающихся данной группы, исходит от руководителя.

Рабочие группы с независимыми взаимоотношениями членов

Такой вид рабочих групп шире всего распространен в бизнесе. Подобно рабочим группам с уровнем зависимых взаимоотношений, в группе с независимыми взаимоотношениями каждый работник несет ответственность только за свой участок работы. Но в отличие от первого типа, здесь руководитель или менеджер редко выполняет контролирующие функции. Вместо этого члены группы работают над выполнением персональных заданий под общим руководством и при минимальном контроле со стороны руководителя.

Типичными примерами этой модели служит работа торговых представителей, ученых-исследователей, бухгалтеров, судей, полицейских, библиотекарей и учителей. Представители этих профессий работают вместе в одном департаменте над выполнением общей задачи, но характер работы каждого специалиста в группе довольно независимый.

Если члены подобной рабочей группы получают необходимые квалифицированные инструкции и поддержку со стороны руководства, то такая группа работает, как правило, очень продуктивно.

Рабочие группы со взаимозависимыми отношениями членов

Члены этих рабочих групп полагаются друг на друга при выполнении работы. Порой они работают самостоятельно, иногда разделяют обязанности. Но в любом случае, для выполнения общего задания или достижения результата они согласовывают свои действия друг с другом. Наличие подобных отношений взаимозависимости и взаимодействия служит отличительным признаком команды. *Основывая свою деятельность на взаимозависимости*, команда подтверждает истинность слов: “Целое — это больше, чем сумма всех частей”.



*Независимую рабочую группу можно сформировать и нацелить на действия намного быстрее, чем *взаимозависимую*. Ведь чтобы группу людей сплотить в команду, требуется больше времени, чем на распределение индивидуальных обязанностей между независимыми работниками. Однако когда команды достигают хорошей слаженности и высокой производительности на основе взаимозависимости своих членов, они превосходят по результатам деятельности все другие рабочие группы. Поэтому если вы хотите добиться быстрых результатов, не прибегайте к услугам команд; но если хотите иметь высокие результаты в течение длительного времени, *рассчитывайте именно на них*.*

Назвать группу лиц командой еще не означает создать ее, и горячего желания заставить их работать в команде также недостаточно. Чтобы лучше понять основные различия между рабочими группами и командами, взгляните на табл. 1.1.

Таблица 1.1. Различия между рабочими группами и командами

Рабочие группы	Команды
Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Встречи для обмена информацией и мнениями	Частые встречи для дискуссий, принятия решений, разрешения 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, задач	Определение индивидуальных функций, обязанностей, 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, подходы в работе определяются начальником	Цели, задачи, подходы в работе определяются руководителем команды совместно с ее членами

В центре внимания рабочих групп находятся высокие индивидуальные показатели, в центре внимания деятельности команд — высокие коллективные показатели. При этом личные достоинства работника не игнорируются, а используются с еще большей пользой. Из таблицы видно, что члены команды встречаются на совещаниях чаще своих коллег из традиционных рабочих групп, которые встречаются периодически по инициативе менеджера прежде всего для обмена информацией. Члены же команды не ограничиваются обменом информацией — цели и задачи их встреч намного шире и разнообразнее: планирование работы, решение текущих проблем, принятие рабочих решений, обсуждение хода выполнения работ. Короче говоря, их собрания жизненно необходимы для существования команды. (В главе 12 приводятся советы и рекомендации, которые помогут вам извлечь максимальную пользу из таких встреч и совещаний.)

Ключевую роль играет последний пункт табл. 1.1: участие в руководстве командой всех ее членов, в отличие от обычных рабочих групп, где решения принимаются в первую очередь менеджером. В команде менеджер или руководитель часто вовлекает членов в процесс постановки целей и разработки планов выполнения коллективной работы — а как же иначе, ведь именно они будут работать на общий результат! В других рабочих группах менеджеры больше занимаются индивидуальной работой с членами команд при постановке задач и определении заданий. Чаще всего менеджеры дают рабочие задания, не прибегая к обсуждению и сотрудничеству с подчиненными, а те сами решают, как лучше сделать работу и добиться оптимального результата.

Как члены команд помогают менеджерам в руководстве

Сейчас *команды* — это не просто модное слово, а реально функционирующие структуры, которые все чаще используются для эффективного выполнения работы. И это не случайно, ведь командные структуры во много раз повышают скорость и качество рабочей деятельности. Я пока не видел лучшего способа ведения бизнеса в современных условиях.

Растущая популярность команд в частных и государственных организациях связана с необходимостью адаптироваться к ряду специфических изменений в сфере бизнеса.

- ✓ **Значительно возросшая конкуренция.** Сегодня ваша компания производит лучшие в мире мышеловки. Но завтра ваш конкурент может предложить мышеловки еще лучше, а в придачу к ним — первоклассный сервис. Что же будет делать ваша команда? Старая поговорка гласит: “Одна голова хорошо, а две — лучше”. Когда от производителей мышеловок требуется быстро ответить на конкурентную угрозу, они объединяют всех талантливых инженеров — разработчиков мышеловок, чтобы ускорить работу. Коллектив работает эффективнее, чем несколько гениев по одиночке, даже если они обладают выдающимися способностями.
- ✓ **Технологические достижения.** Появление новых технологий вносит изменения в способы выполнения работы. Применение компьютеров в производственных процессах, например, уменьшает и даже вовсе исключает участие человека в выполнении той или иной работы. В подобной ситуации возникает потребность в специалистах более широкого профиля, а потребность в узких специалистах уменьшается. Именно в командах создаются самые благоприятные условия для разнообразно одаренных личностей.
- ✓ **Повышение запросов потребителя.** Клиенты предъявляют высокие требования к выполненной работе и не терпят задержек в ее выполнении. Если вы медлительны и небрежны в работе, клиенты откажутся от ваших услуг и обратятся в другую компанию. Поэтому если клиент услышит от вас: “К сожалению, сотрудник, занимающийся вашим вопросом, находится в двухнедельном отпуске”, он, скорее всего, уйдет и никогда больше к вам не обратится. Личная ответственность — это естественное состояние каждого члена команды при выполнении первоочередной задачи — удовлетворения потребностей клиента.
- ✓ **Снижение затрат при увеличении объемов работ.** Для управленцев эта фраза стала своего рода боевым кличем: “Экономь на всем, давай больше качественной продукции с меньшими затратами!” Чтобы выполнять большие объемы работы без увеличения штата, работники должны брать на себя больше ответственности, — меньше “героев-одиночек”, больше команд.

Логика проста и понятна: четыре человека, работающих вместе, могут выполнить больший объем работы, чем четыре человека, работающих по отдельности.

- ✓ **Необходимость решения сложных проблем.** Все острее встают внутренние проблемы, связанные с повышением качества производимых товаров и услуг. *Многопрофильные целевые команды для оперативного решения конкретных задач* отлично справляются с подобными проблемами. В качестве примера упомяну своих клиентов — работников муниципалитета, которые создали многопрофильную команду для решения проблем в обслуживании горожан. Прежде каждый департамент занимался решением исключительно собственных проблем, а теперь усилия персонала всех заинтересованных департаментов — от полиции до сотрудников библиотеки — объединены, за счет чего быстрее достигается эффективное решение. Сходную картину я наблюдал и у клиентов — представителей частного сектора: работники всех направлений собираются вместе для решения различных проблем — от разработки горлышек бутылок до планирования новых решений в логистике. (Только представьте себе преимущества от совместной работы отделов маркетинга и разработки в одной команде!)
- ✓ **Необходимость соответствия быстрым темпам перемен.** Сегодня для многих компаний *постоянно* только одно — перемены. Если вы не поспеваете за ними, лучше сойдите с дистанции. Чтобы не отставать от стремительного темпа современной жизни, требуется творческий подход и совместная деятельность работников, поэтому все чаще компании переходят на командные принципы выполнения работ.
- ✓ **Повышение текучести кадров.** Из-за текучести кадров, достигшей небывалых ранее размеров и ставшей типичным явлением во многих отраслях, менеджеры приходят в отчаяние: “Если завтра один из ваших сотрудников попадет в аварию, сможет ли другой работник взять на себя его обязанности и выполнить работу с минимальными потерями для производительности?” Только команды могут закрыть брешу, поскольку состоят из работников, которые несут ответственность друг перед другом.

Реинжиниринг коммунальных служб муниципалитета

Не только частным компаниям приходится меняться, чтобы повысить эффективность и улучшить обслуживание клиентов. Эти же задачи стоят и перед муниципалитетами. Я рассмотрю один пример: ускорение получения разрешения на застройку и строительство. В прошлом (к сожалению, это “прошлое” еще остается настоящим во многих мэриях) проектировщикам приходилось бегать (зачастую в прямом смысле этого слова) по коридорам власти, регистрируя свои заявки в департаментах застройки, водоснабжения, канализации и пр. На бюрократические процедуры уходило море времени. Многие крупные и маленькие города решили внедрить командный подход. Вместо того чтобы отправлять каждого застройщика за получением многочисленных одобрений и согласований в профильных департаментах, муниципалитеты создали “деловой центр комплексного обслуживания” — специальный отдел для оформления разрешений на застройку и строительство, в котором работают представители всех департаментов. В результате ускорилось и улучшилось обслуживание клиентов, т.е. налогоплательщиков.

Самые распространенные типы команд

Практически все команды можно разделить на пять типов. В зависимости от поставленных задач одни команды работают в течение длительного времени, другие — короткий период и по завершении работы расформируются. Во многих организациях специалисты постоянно работают на своих должностях в традиционных рабочих группах, а для выполнения краткосрочных проектов на короткое время объединяются в настоящие команды.

Вот пять самых распространенных типов команд.

- ✓ **Команда — рабочее подразделение.** Самый распространенный тип; обычно функционирует на постоянной основе. Представляет собой структурную часть отдела, ее деятельность связана со специализацией всего отдела. Пример — *команды по обслуживанию клиентов или оказанию технической поддержки.*
- ✓ **Проектная команда.** Второй по распространенности тип команды. Это многофункциональная группа, в которой собраны специалисты разных направлений деятельности,

необходимых для реализации проекта. Чтобы выполнить проект, все члены команды должны тесно сотрудничать друг с другом. Обычно такие команды расформируются по завершении проекта. Но в некоторых сферах деятельности, например в научно-исследовательской работе или строительстве, один проект сменяет другой, и специалисты разных профилей работают в одной команде многие годы.

- ✓ **Команда по оперативному решению поставленных задач.** Их также называют целевыми командами, оперативными группами, группами быстрого реагирования или комитетами. Обычно это кратковременные многофункциональные группы. Квалификация членов команды связана со спецификой выполняемого задания: их привлекают для совместного изучения сложных или критических ситуаций, выработки рекомендаций и иногда для их внедрения. Количество подобных команд стремительно растет.
- ✓ **Команды по вопросам усовершенствования.** Как ясно из названия, эти команды занимаются оптимизацией, например, улучшением рабочих процессов. Во врезке “Реинжиниринг коммунальных служб муниципалитета” описывается оптимизация процесса регистрации и получения разрешения на строительство.
- ✓ **Команды управления.** Во многих организациях имеются так называемые “управленческие команды”, но на командных принципах они функционируют крайне редко. Компании порой заявляют, что у них есть управленческая команда, но взаимодействие ее членов ограничивается, как правило, периодическими формальными встречами. Каждый менеджер несет личную ответственность за свой участок работы и редко выходит за рамки своих первоочередных обязанностей. (В главе 16 вы найдете советы по превращению управленческих групп в подлинные команды.)

Об управлении перечисленными видами команд рассказывается в главе 14.

Договоримся о терминологии

Терминологическая база командной работы еще только разрабатывается. В этом разделе я расскажу, какие термины использую в этой книге и какой смысл в них вкладываю.

Командная работа — поведенческие аспекты отношений между членами команды, т.е. их сотрудничество для успешной деятельности. В моем понимании термин *командная работа* не означает *развитие и управление командами*.

Повышение сплоченности команды в общепринятом смысле означает деятельность вне офиса (например, корпоративные праздники) и иные действия, направленные на сплочение членов команды и повышение коллективизма. В этой книге я использую этот термин для обозначения постоянной упорной работы по созданию команды и управлению ею для достижения высокой производительности. Это не противоречит другим способам повышения командного духа, таким как совместные занятия в фитнес-клубах — ведь членам команд необходимо отдыхать. (Этот аспект сплочения команд рассматривается в главе 6.) Но не следует считать, что только отдых и развлечения сделают рабочую группу сильной командой и приведут к повышению эффективности. Лучше всего команды сплачиваются как раз в процессе работы для достижения общих целей.

Команда интеграции (интеграционная команда) объединяет различные команды с целью введения единых стандартов рабочих процессов и продукции. Например, если несколько производственных бригад выполняют сходные функции, то интеграционная команда, в которую входит по одному представителю от каждой бригады, координирует их деятельность.

Команда управления, обычно включающая представителей руководящего персонала, а иногда и рядовых служащих, обычно контролирует глобальные изменения в организации (например, реструктуризацию) или рассматривает вопросы на уровне отделов и может играть ведущую роль при разработке тактических планов деятельности рабочих подразделений.

Самоуправляемая команда обычно представляет собой рабочее подразделение, функционирующее автономно, в котором все члены несут ответственность за управление командой. Хотя члены подобной команды обычно отчитываются перед менеджером, у них нет начальника, контролирующего их повседнев-

ную деятельность. (Самоуправляемые команды рассматриваются в главе 13.)

Руководители команд играют разные роли в различных ситуациях. В некоторых командах, особенно командах — рабочих подразделениях, менеджер является руководителем команды; в управленческих командах руководитель команды — генеральный директор компании. В обоих случаях руководители-начальники наделены властными полномочиями. Но в случае проектных и целевых команд у руководителей нет властных полномочий, они только выполняют функции фасилитаторов (Фасилитатор — (от англ. *Facilitate* — облегчать, способствовать) — человек, специально обученный проведению собраний и переговоров, призванный структурировать процесс, контролировать эмоциональный фон мероприятия, обеспечивать активность всех членов совещания, объективность выступлений и облегчать принятие решений. — *Прим. ред.*) и координаторов, а также часто служат посредниками при общении команд с внешним миром. Иногда роль руководителя поочередно берет на себя каждый член команды. В проектных командах эта должность называется *менеджером проекта* или *менеджером программы*.

Спонсор — как правило, представитель высшего руководства, не входящий в команду, — инициатор и создатель команды, который задает общую направленность деятельности, обеспечивает поддержку и стимулирует команду на достижение высоких результатов. Спонсор не занимается ежедневной рутинной работой, а во многих командных структурах вообще отсутствует, но в случае выполнения крупного проекта спонсорство одного из руководителей высшего звена может стать решающим фактором.

Член команды — участник группы, выполняющий один из видов работы. Работу членов координирует руководитель команды. Одни члены команды заняты в ней частично, особенно при работе в проектных, целевых и управленческих командах, другие входят в состав постоянных рабочих групп, выполняют функции менеджеров рабочих групп, а то и входят в состав нескольких команд одновременно. Все это делает управление командой работой сложной, но захватывающей.

Не зная броду... или Факторы, которые необходимо учитывать при создании команд



Команды — это средство объединения работников для выполнения поставленных задач, но отнюдь не универсальное. Факт создания команды не гарантирует получения ожидаемого результата. И то, что у других руководителей все получилось, также не гарантирует вам подобного успеха.

С другой стороны, если вы видите возможность и целесообразность создания команды, то смело действуйте. Но прежде чем заявлять: «Внимание! Объявляю нас командой!» — спланируйте все необходимое для организованного и целенаправленного перехода на командные принципы деятельности.

В этом разделе приведен перечень организационных, управленческих и индивидуальных факторов, которые следует изучить при переходе на командные принципы работы. Чем выше ваша должность в организации, тем больше факторов вам надо рассмотреть и учесть для успешного перехода к командной работе.

Организационные факторы

К первой группе факторов (так называемых факторов особой важности) относятся организационные трудности, которые часто выходят за рамки компетенции самих команд, например:

- ✓ трудности, с которыми сталкивается ваша организация на рынке;
- ✓ выбор оптимальной структуры для преодоления этих трудностей (постоянных рабочих групп или команд) и обоснование этого выбора;
- ✓ выбор типа команды, лучше всего соответствующего характеру вашей деятельности;
- ✓ определение квалификации, практического опыта членов команды и ее руководителя, необходимых для реализации поставленных задач;
- ✓ возможность привлечения других участников, таких как спонсоры или управленческая команда, для оказания помощи в становлении и развитии команд;

- ✓ изучение и использование опыта других команд внутри самой организации;
- ✓ необходимость создания или совершенствования рабочих процессов, системы оплаты и обмена информацией и связанных с ними элементов;
- ✓ определение рамок и уровня полномочий команд;
- ✓ необходимость привлечения финансовых и человеческих ресурсов для создания и деятельности команд;
- ✓ выбор оптимального подхода при переходе на работу в командах: экспериментальная программа, поэтапный переход или полное погружение.

Последний пункт помогает решить, как и с чего начинать. Иногда, особенно в случаях создания небольшого количества команд, положительные результаты может принести подход *полного погружения*, когда все сотрудники, занятые командной деятельностью, немедленно приступают к обучению и работе.

Возможно, вы захотите начать с *экспериментальной программы* — преобразовать одну рабочую группу в команду и понаблюдать за ее развитием и достижениями, а потом приступить к формированию других команд.

Если вы ставите перед собой задачу создания нескольких команд, лучше всего использовать *поэтапный переход* (см. главу 4), который означает, что в течение некоторого времени вы создаете и работаете с несколькими командами, помогая им выполнять задания, затем к ним подключаете еще несколько команд и т.д.

Управленческие факторы

Этот ряд факторов относится к руководителю, отвечающему за деятельность одной или нескольких команд. В сферу забот менеджера входят:

- ✓ определение цели создания команды и ожидаемых результатов;
- ✓ поддержка и выбор направления деятельности команды, получение навыков эффективного наставничества и фасилитации (Фасилитация (от англ. *facilitate* — облегчать; содействовать; помогать) — действия, направленные на структурирование, облегчение и продвижение процессов или проектов. Проходит по нескольким направлениям:

управление эмоциональным фоном мероприятия, обеспечение активности участников, предоставление необходимых ресурсов, представление и защита интересов проекта. — *Прим. ред.*);

- ✓ получение необходимых материальных и нематериальных ресурсов и механизмов для подготовки членов команды;
- ✓ поиски внешних партнеров команды;
- ✓ определение препятствий, с которыми может столкнуться команда, и поиск путей их преодоления;
- ✓ оценка собственной готовности делегировать полномочия и ответственность членам команды.

Последний фактор является обязательным и при этом одним из самых трудных для руководителя. Если вы полностью устраняетесь от руководства командой, то сбои в ее работе гарантированы. Если вы контролируете всех и вся, то подавляете инициативу и демотивируете членов команды. Если вы пытаетесь добиться любого решения путем консенсуса, принятие каждого решения рискует затянуться навечно.

Вы можете избрать *включенный подход*, т.е. передать часть ответственности членам команды и вовлечь их в выбор направления ее деятельности. (В главе 3 вы найдете советы по привлечению членов команд к управлению, а в главе 11 — механизмы управления процессом принятия коллективных решений.)

Индивидуальные факторы

Члены команды — самое главное звено в команде. От их взаимодействия и качества работы зависит успех и самой команды, и всего проекта, над которым она трудится. Поэтому как при выборе членов команды и развитии персонала, так и при оценке результатов их деятельности вам следует учитывать такие факторы:

- ✓ технические и межличностные навыки и способности, которые требуются для качественного выполнения командной работы;
- ✓ подбор специалистов, у которых есть потенциал совместной работы и достижения хороших результатов;

- ✓ необходимость дополнительного обучения и развития каждого сотрудника для превращения его в эффективного члена команды;
- ✓ степень мотивации каждого члена команды при выполнении работы и степень сопротивления, которую нужно преодолеть;
- ✓ определение ключевых ролей в команде и отбор тех сотрудников, которые могут справиться с ними лучше других.



Не нужно заранее планировать все факторы, и не стоит из-за одной возникшей трудности отказываться от намеченного курса — некоторые битвы можно выиграть, только ввязавшись в бой. Но при составлении плана по управлению командой воспользуйтесь этими факторами и критериями.

Сколько человек должно входить в команду?

На вопрос об идеальном количестве человек в команде единственно правильного ответа не существует.

С технической точки зрения даже два человека могут работать на конечный результат и нести взаимную ответственность за командную деятельность. Но это отличается от отношений кооперации, когда партнерам время от времени приходится сотрудничать и помогать друг другу, но каждый занят своим делом и несет персональную ответственность за свой личный участок работы. Команды из двух-трех человек встречаются редко.

Обычно в команду входит от четырех до десяти человек. Я не встречал эффективных команд из более чем 12 человек, но повторюсь, что количественная характеристика для команд вторична. Иногда в одной огромной команде эффективно взаимодействуют несколько подгрупп. Однако в этой книге, говоря о командах, я имею в виду группы от четырех до тринадцати человек.

Создание командной культуры: терпение и труд все перетрут

В этой главе...

- ✓ Почему в работе команды происходят сбои
- ✓ Почему сотрудники сопротивляются командным принципам работы и что с этим делать
- ✓ Внедрение дисциплины для успешной работы команды

Нельзя по мановению волшебной палочки превратить рабочую группу в высокопроизводительную команду. Создание эффективной команды требует огромной, напряженной и постоянной работы. Поэтому если вы нетерпеливы или не любите трудиться, даже и не начинайте.

С другой стороны, если вы хотите создать дисциплинированную команду, одобряю ваше намерение, потому что по своей производительности команды превосходят любой другой тип рабочей группы.

Но, несмотря на положительное значение слова *команда*, не все безоговорочно и положительно воспринимают командные принципы работы. В этой главе я расскажу о симптомах “болезней” команды и исследую причины негативного отношения некоторых сотрудников к командной работе.

Я также познакомлю вас с тремя принципами создания команды — *целеустремленностью, сплоченностью и ответственностью*. Кроме того, я расскажу о навыках и умениях, необходимых членам команды для эффективной совместной работы.

В этой главе и на протяжении всей книги я подчеркиваю значение дисциплины. Если члены команды надеются добиться положительных результатов, то обязаны быть дисциплинированными! Под *дисциплиной* подразумевается постоянная и упорная работа, проявление инициативы и выполнение взятых обязательств, которые направлены на достижение лучших результатов. Конечно, примером дисциплинированного члена команды служит руководитель, т.е. вы.

Что такое „Ужасная двадцатка“ и почему членам команды иногда трудно работать вместе

Иногда даже при упорной работе у команд бывают сбои и неудачи. Почему так происходит? В течение многих лет я задавал этот вопрос участникам своих семинаров, а их ответы объединил под названием “Ужасная двадцатка”. Некоторые проблемы могут обнаружиться и в вашей команде.

- ✓ Уход от ответственности и неисполнение членами команд своих обязанностей.
- ✓ Конфликты и стычки между членами команды.
- ✓ Отсутствие атмосферы сотрудничества в команде.
- ✓ Образование группировок внутри команды.
- ✓ Оставленное без внимания деструктивное поведение члена команды.
- ✓ Отсутствие общения и механизмом обмена информацией, утаивание информации от членов команды.
- ✓ Отвлекающие от работы, бесполезные или плохо организованные собрания.
- ✓ Недостаточное внимание, а то и вовсе его отсутствие, к вопросам подготовки и переподготовки членов команды для выполнения поставленных задач.
- ✓ Отсутствие в команде необходимых специалистов.
- ✓ Разногласия членов команды по основному направлению ее деятельности.
- ✓ Апатия.

- ✓ Авторитарный или гиперконтролирующий стиль руководства у менеджера команды.
- ✓ Попустительство или невмешательство руководителя в деятельность команды.
- ✓ Нечетко поставленные задачи.
- ✓ Нечетко сформулированная цель.
- ✓ Постоянные смены направления деятельности команды по инициативе высшего руководства.
- ✓ Нечетко определенные обязанности членов команды, приводящие к дублированию или невыполнению заданий.
- ✓ Недостаточность материальных и нематериальных ресурсов — от инструментов до программ обучения и тренингов.
- ✓ Завышенные ожидания руководства.
- ✓ Отсутствие сотрудничества или поддержки со стороны внешнего руководства или других команд.



Любая из перечисленных проблем может возникнуть внезапно, особенно если ваш стиль руководства — надежда на “волшебную палочку”.

Все проблемы можно свести к трем основным типам.

- ✓ **Проблемы, связанные с человеческим фактором.** Вызваны плохими межличностными отношениями, слабым руководством и отсутствием сотрудничества.
- ✓ **Структурные проблемы.** Обусловлены отсутствием требуемых навыков у специалистов, неверным направлением деятельности или нечетким определением ролей и целей.
- ✓ **Проблемы ресурсов и поддержки.** Результат отсутствия подготовки, необходимых инструментов и интереса к команде со стороны высшего руководства.

Все эти факторы препятствуют хорошей работе команды.

При создании и руководстве командами особое внимание уделите этим трем проблемным сферам. Ниже в этой главе я ознакомлю вас с тремя принципами создания эффективной команды и стратегиями, которые помогут преодолеть проблемы человеческого фактора, ресурсов и структурной организации команд.

Проявление сопротивления

Не волнуйтесь, если некоторые сотрудники станут сопротивляться вашим намерениям, — ведь они люди и ничто человеческое им не чуждо! В их поведении могут отражаться особенности культуры, воспитание и жизненный опыт, о которых я рассказываю в следующих четырех разделах.

Культурная ориентация — закаленный индивидуализм

Некоторым из нас, особенно воспитанным на западных культурных ценностях, присущ *индивидуализм*, т.е. способность постоять за себя без чьей-либо помощи. Западная литература нередко романтизирует закаленного индивидуалиста — ковбоя, шерифа, авантюриста. Телевизионные программы и кинофильмы возвеличивают героя-одиночку.

В школе вас отмечали за *индивидуальные* достижения. Вам приходилось сражаться сначала за поступление в престижное учебное заведение, а затем за хорошую должность и возможности продвижения по служебной лестнице. И ничего плохого в этом нет! Индивидуальным упорным трудом достигнуто немало успехов.

Но такой культурный настрой мешает при переходе к командному типу работы, когда приходится думать не только о личных потребностях, но и результатах работы всей группы, а совместная работа становится намного важнее для успеха, чем индивидуальная деятельность и личные достижения.

Негативный опыт работы в команде

Обычно первый значимый опыт командной работы человек получает еще в школе, участвуя в проектах своего класса. Иногда случается, что он выполнял львиную долю работы, в то время как другие отсиживались “на галерке”. Получив такой негативный опыт, этот человек вряд ли захочет участвовать в командной работе, особенно когда дело касается карьеры и заработка.

Успех в одиночку

Некоторые люди крайне независимы и любят работать в одиночку, но это не значит, что им не нравится общаться с другими. Просто им больше по душе отвечать за свой участок работы и видеть результаты собственных усилий. Они отлично

справляются со своими обязанностями и часто бывают профессионалами своего дела.

Однако когда на подобных лиц “сваливается” задача сотрудничать с другими, это выбивает их из колеи, ведь здесь необходимо согласовывать свои действия и решения с другими и зависеть от них при выполнении своих обязанностей. Не удивительно, что некоторым “солистам” трудно приспособиться к работе в команде.

Боязнь перемен

Некоторые люди довольны существующим положением дел. Им нравится их работа, и они ничего не хотят менять. Их первая реакция — чувство страха и неловкости, и на адаптацию к новым условиям им требуется время. Поставьте себя на их место: все идет нормально, и вдруг приходит менеджер и заявляет, что сейчас начнется переход на командные принципы работы.

Некоторые работники внешне поддерживают концепцию команды, но при этом не понимают, что создание команды и достижение высокой производительности займут достаточно много времени. При первых же трудностях они разочаровываются: “А может, идея перехода на командные принципы не так уж и хороша?” Хуже всего, что терпения подчас не хватает не только рядовым работникам, но и руководителям.

Переубеждение членов команды



Не тревожьтесь, если некоторые работники беспокоятся и сопротивляются переходу на работу в команде. Скорее вас должна насторожить их чрезмерная радость из-за ошибочных представлений о безоблачной командной работе. Команды действительно могут добиваться удивительных результатов, но только если не жалеть на них сил и времени. Поэтому не робейте, а помогите своим сотрудникам взяться за дело и преуспеть. Надеюсь, мои советы помогут вам облегчить переход на командную организацию работы.

- ✓ **Проявляйте терпение и настойчивость.** Члены команды должны видеть в вас достойный пример. Увидев, что вы умеете держать себя в руках и не расстраиваетесь по пустякам, они успокоятся, а поняв, что вы неукоснительно придерживаетесь избранного курса и не забываете о конечной цели команды, они справятся с любыми трудностями.
- ✓ **Побольше слушайте.** Иногда самое лучшее средство при переходе к командной работе — это больше слушать и меньше говорить. Этот навык называется *активное слушание* (он описывается в главе 8). Выслушивайте все, что вам говорят члены вашей команды, будете в курсе всего, что происходит в группе, что волнует людей, на что рассчитывают. Тогда они почувствуют и оценят вашу заботу и поддержку. Эти знания помогут вам при адаптации работников к командной деятельности.
- ✓ **Обеспечьте постоянное общение членов команды как друг с другом, так и с другими работниками организации.** Членам команды необходима информация от вас, друг от друга и от высшего руководства — им нужны новости о направлении деятельности, прогрессе и результатах работы и о многом другом, всего и не перечислить. Хотя электронная почта очень удобна, однако регулярные личные контакты с членами группы или персональные встречи намного эффективнее.
- ✓ **Привлекайте членов команды к планированию работы.** Уделяйте этому аспекту самое пристальное внимание — ваше *бездействие* может нанести серьезный вред и вовсе уничтожить команду. С самого начала привлекайте членов команды к составлению планов выполнения работ. Встречайтесь с ними для постановки задач, разработки планов, определения функций и распределения обязанностей; тем самым вы избавите свою команду от напряженного ожидания и тревожных размышлений. (В главе 5 я подробнее расскажу о стратегиях выбора цели и направлений в деятельности команд.)
- ✓ **Помогайте членам команды преодолевать препятствия.** Если команде нужны денежные средства, добудьте их; если нужна информация, обеспечьте к ней доступ. Вы — защитник команды в организации как от равных по положению, так и от представителей высшего руководства.

Ваша команда сможет добиться успехов, только если вы будете ей всячески помогать.

- ✓ **Обеспечьте подготовку и переподготовку членов команды.** Членам команды часто требуется подготовка и переподготовка для повышения квалификации как в технических вопросах, так и в эффективном общении. Для этого можно привлечь работающих в вашей организации специалистов по развитию персонала или пригласить со стороны. Так ваша команда сможет совершенствоваться в процессе работы, и ей не придется достигать мастерства методом проб и ошибок. (Ключевые умения и навыки, которыми должны владеть члены команды, освещены в разделе “Обучение команды шести важнейшим навыкам и умениям” этой главы и рассматриваются в части IV.)
- ✓ **Немедленно приступайте к решению производственных проблем.** Любая проблема — например, недобросовестное отношение работников к выполнению своих обязанностей или межличностные конфликты — это проявление сопротивления, и ее нужно немедленно решить. Если закрывать на них глаза, то проблемы разрастутся, подобные случаи учащаются, отрицательно повлияют на других и потянут вниз всю команду. На ранних этапах создания и становления команды большинство ее членов не готовы или не хотят обращаться к другим ее членам за помощью при возникновении личных и производственных проблем. Здесь вступаете вы в качестве руководителя и, прежде всего, инструктора. Внесите коррективы в работу членов команды, т.е. лично поговорите с каждым из них: изложите результаты своих наблюдений за его деятельностью, еще раз определите цели команды, конкретные задачи и свои ожидания в целом, а затем расспросите сотрудника и помогите ему разработать план их реализации. В большинстве случаев личная беседа заставляет работников пересмотреть свое отношение к работе и подойти к ней более профессионально. (В главе 4 этот аспект рассматривается более подробно.)
- ✓ **Уделяйте основное внимание показателям деятельности.** В этом совете обобщены все предыдущие. Цель деятельности команды — производительность, и ваша главная задача — не создать одну большую счастливую семью, а направлять и вести команду к высокой производительности, начиная с этапа постановки задач и целей и заканчивая

мониторингом процессов работы и результатов деятельности. (В главе 3 приведены подробные советы по руководству командами в качестве инструктора и по использованию стратегий укрепления дисциплины для достижения высоких показателей деятельности.)

Три принципа построения команды: целеустремленность, сплоченность, ответственность

Если вы хотите указать своей команде дорогу к успеху, то должны заложить в основу команды три принципа, а именно:

- ✓ целеустремленность;
- ✓ сплоченность;
- ✓ ответственность.

В этом разделе я покажу, какую роль играет каждый аспект в командных стратегиях и раскрою еще один секрет достижения успеха в работе с командами: обучение членов команды навыкам и умениям, необходимым для эффективной совместной работы.

Непросто создать команду, а руководить ею еще труднее. Ключом к успеху служит постоянное привлечение членов команд к разработке и внедрению рабочей дисциплины и профессионализма. Под словом “дисциплина” я имею в виду *постоянную* упорную работу и выполнение своих обещаний и обязательств, а не работу время от времени, “под настроение”.

Ниже мы рассмотрим каждый “принцип” и примеры соответствующих стратегий, которые играют роль двигателей эффективной команды.

Целеустремленность

Целеустремленность подтверждает право команды на существование, помогает определить, куда команда идет и чего она собирается достичь; целеустремленность дает сотрудникам “чувство направления” и ясно обозначает цель всей деятельности. Помните, что целеустремленность нужно создавать вместе с командой, а не навязывать сверху. (Подробнее об этом речь

идет в главе 5.) Предлагаю несколько ключевых стратегий развития целеустремленности.

- ✓ **Утверждение долгосрочной перспективы команды.** Перспектива — это направление движения команды и то, какой будет команда, когда достигнет высокой производительности.
- ✓ **Определение базовых ценностей.** Базовые ценности — это ведущие принципы деятельности команды, они вдохновляют и направляют деятельность членов команды.
- ✓ **Формулировка цели команды.** Цель объясняет назначение и задачи команды, ее основную функцию и общие рабочие планы.
- ✓ **Разработка директив.** В них изложено, какого поведения ожидают от членов команды, и описаны трудовые взаимоотношения сотрудников с акцентированием внимания на профессионализме и стремлении к высокому качеству работы.
- ✓ **Определение результатов деятельности команды.** Речь идет о глобальных конечных результатах, которых должна достичь команда к определенному сроку. Цели корректируются при изменении ситуации, но все время остаются “путеводной звездой” команды.
- ✓ **Планирование выполнения проектов и поставленных задач.** Другими словами, определение основных шагов по выполнению целей команды: “планируем работу, затем работаем над выполнением плана”.
- ✓ **Четкое определение рабочих ролей и функциональных обязанностей** — формулирование и разъяснение обязанностей каждого члена команды, обычно происходит на этапе планирования работы; помогает избежать дублирования или невыполнения важных обязанностей.
- ✓ **Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.** Понимание того, какие результаты будут оцениваться, помогает команде сосредоточиться на ключевых обязанностях. Например, если задача команды — качественное обслуживание клиентов, то необходимо определить, какие аспекты предоставления услуг будут оцениваться.
- ✓ **Установление стандартов производительности, основанных на ключевых факторах.** Если основная деятельность команды связана с обслуживанием клиентов, то введение пове-

денческих и рабочих стандартов, позволяющих качественно оказывать услуги, дает команде ориентиры, которым она должна следовать.

Сплоченность

Сплоченность помогает команде свести воедино различные мнения и достоинства сотрудников, создавая динамичную и уверенную в себе рабочую группу. Хочу еще раз повторить: стратегии по усилению сплоченности *разрабатываются вместе с членами самой команды*, а не навязываются ее руководителем. (Подробно эти стратегии описаны в главе 6.) Вот несколько ключевых стратегий по достижению сплоченности в команде.

- ✓ **Обеспечение дублирования функций.** Это означает перекрестное обучение, чтобы каждый член команды мог в любой момент подменить своего коллегу. Это подготовка резерва и попросту работа “на подхвате”.
- ✓ **Создание сфер совместной ответственности и совместного выполнения заданий.** Руководители обязаны постоянно прибегать к этой стратегии — приучать работников к совместной работе для выполнения важных задач. Это похоже на работу землекопов, которые вместе копают ров, принимают совместное решение о его глубине и ширине и координируют свои усилия. Групповая ответственность при выполнении общих задач имеет большое значение для групповой динамики и перехода от индивидуалистического образа мышления к коллективному.
- ✓ **Оперативное решение производственных проблем.** Сплоченность членов команды повышается при совместном решении проблем. Поэтому при возникновении трудностей руководители должны собрать всех членов команды для поиска и принятия совместных решений. Познакомьте членов своей команды со стандартными способами решения проблем (см. главу 9).
- ✓ **Использование директив.** Разместите директивы на стенах так, чтобы они были хорошо видны во время собрания команды. Периодически разговаривайте с членами команды, узнавайте, насколько они следуют директивам. Используйте директивы, чтобы нацеливать команду на решение проблем и устранение конфликтов.

- ✓ **Обсуждение вопросов функционирования команды.** При возникновении явных конфликтных ситуаций, проблем общения и прочих явлений, отрицательно влияющих на настроение в коллективе, соберите всю команду. Если проблемы создают отдельные лица, поговорите с ними в индивидуальном порядке. (В главе 10 изложены способы конструктивного решения функциональных проблем команды.)
- ✓ **Совместное посещение тренингов.** Важное стратегическое средство сплочения команды — совместное обучение (участие в профессиональных конференциях, тренинги по навыкам эффективного общения, курсы повышения квалификации).
- ✓ **Внесение изменений и корректировка рабочего процесса.** Совершенствование рабочего процесса для повышения его эффективности — отличный способ сплотить членов команды. Обсуждая различные точки зрения и идеи, члены команды одновременно находят лучшие пути выполнения работы и учатся эффективному взаимодействию.
- ✓ **Привлечение членов команды к подбору новых участников команды.** Особенно это полезно в командах, работающих уже длительное время, поскольку опытные сотрудники могут проводить собеседования с претендентами на открытую вакансию в команде. Участвуя в отборе кандидатов, члены команды лучше понимают принципы вашей кадровой политики, ощущают собственную значимость и охотнее принимают новичков в свои ряды.
- ✓ **Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде.** Временное переключение внимания с работы на личные взаимоотношения положительно сказывается на деятельности команды. Правда, эту стратегию не все воспринимают всерьез, полагая, что она направлена лишь на совместный отдых членов команды. В действительности же она способствует улучшению групповой динамики, которая в свою очередь повышает эффективность труда. (Несколько полезных соображений по этому поводу изложены в главе 6.)

Ответственность

Ответственность подкрепляет высокие стандарты и чувство коллективной подотчетности, необходимые командам для достижения высокой производительности. Разделение ответственности между членами команды означает, что теперь результаты работы всей группы волнуют не только ее руководителя, но и каждого сотрудника лично. Как и со всеми принципами, стратегиями по ответственности *разрабатываются совместно с членами самой команды*, а не навязываются ее руководителем. (Детально эти стратегии рассматриваются в главе 7.) Вот основные стратегии по формированию ответственности.

- ✓ **Отчетность перед руководством о результатах деятельности команды.** Официальная презентация результатов деятельности всей команды дает возможность каждому члену проявить себя и показать, как команда справляется со своими обязанностями.
- ✓ **Проведение собраний для анализа текущего положения** очень важно для проектных команд и полезно для всех остальных. Каждый член команды отчитывается о выполнении персонального задания, что позитивно влияет на сотрудников — Питер слышит, как Мэри докладывает о своих достижениях, и думает: “А ведь и я могу это сделать!”
- ✓ **Повышение самооценки участников команды.** Мероприятия по повышению самооценки лучше всего проводить раз в квартал или полгода. Цель мероприятия — оценить показатели деятельности команды и работу каждого члена команды, подумать, можно ли улучшить полученные результаты. Менеджер и члены команды оценивают работу команды в целом, комментируют и обсуждают оценки, предлагают меры по улучшению ситуации.

Анализ работы команды. Это специальные совещания по оценке и анализу выполненного проекта или по завершении любого важного этапа. На таких совещаниях рассматриваются как положительные, так и отрицательные стороны деятельности. Смысл проведения подобных совещаний — учиться на собственном опыте, чтобы не повторять прошлых ошибок и приумножать будущие успехи.

- ✓ **Празднование достижений.** Очень важно отметить, признать и поощрить успехи команды. Как вы будете отмечать свои достижения, не имеет значения, важен сам факт празднования — он показывает, что вы цените команду и хотите, чтобы она и впредь работала столь же продуктивно.
- ✓ **Оценка эффективности собраний.** Члены команд тратят много рабочего времени на собрания, поэтому последние должны быть максимально эффективными и способствовать плодотворной совместной работе. Выработайте критерии оценки эффективности собраний вместе с членами команды, чтобы продемонстрировать свое серьезное отношение к этим мероприятиям.
- ✓ **Предоставление коллегиальной обратной связи.** Конструктивная оценка членами команд поведения и работы своих коллег — один из самых действенных стимулов командной ответственности. Для обратной связи команда может использовать уже известные директивы по поведению и работе. Обратная связь позволяет своевременно выявить проблемы и узнать, какой вклад каждый из членов команды вносит в общее дело. Обратная связь целесообразна в достаточно зрелых командах. (Подробнее об организации коллегиальной обратной связи читайте в главе 7.)



Для достижения максимального уровня производительности необходимо внедрить все три стратегии.

Обучение членов команды шести важнейшим навыкам и умениям

Кроме технических и профессиональных, члены команд должны обладать навыками совместной работы — я называю их командными навыками или инструментами. Вы как руководитель должны изыскать необходимые ресурсы и время для обучения работников командным навыкам, максимально приблизить тренинги к реальным условиям труда, добиться практического применения полученных знаний. Вот шесть важнейших навыков командной работы.

- ✓ **Межличностное общение.** Общение членов команды друг с другом очень важно для функционирования команды и порой даже определяет общее качество ее работы. Поэтому каждый член команды должен научиться *активно слушать* и *убедительно говорить*. (Эти важные инструменты общения подробно рассмотрены в главе 8.)
- ✓ **Своевременное решение проблем.** Членам команд часто приходится сталкиваться с проблемами, которые надо уметь *решать*, не впадая в уныние и не отступая.
- ✓ **Планирование и постановка целей.** Чтобы продуктивно трудиться, вы должны планировать работу и ставить перед собой ясные цели. Навыками планирования и работы по плану должны владеть не только руководители, но и члены команд (см. также главу 9).
- ✓ **Совместное устранение конфликтов.** В командах неизбежны конфликтные ситуации, порождаемые целым рядом разногласий — расхождений различий во мнениях, во взглядах. Преодоление этих различий позволяет уменьшить обиды и непонимание и повысить эффективность командной работы. В главе 10 вы найдете рекомендации по устранению конфликтных ситуаций.
- ✓ **Групповое принятие решение.** Командам чаще приходится участвовать в принятии решений, чем любым другим рабочим группам. (В главе 11 рассказывается, как достичь положительного решения без проволочек и хаоса.)

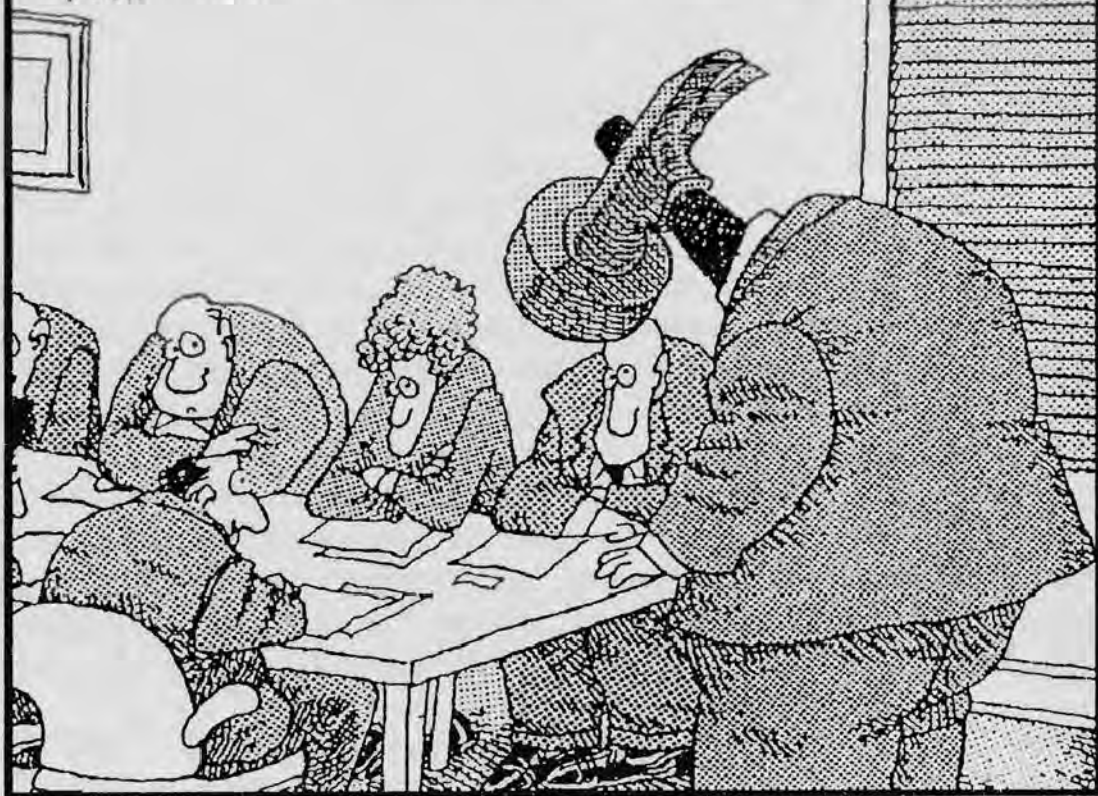
Организация и проведение совещаний. Люди, как правило, неохотно посещают собрания, так как по своему опыту знают, что это обычно пустая трата времени. Но в деятельности команд собрания необходимы, а умение их проводить жизненно важно для успеха. (В главе 12 вы узнаете, как правильно подготовить и эффективно провести собрание.)

ЧАСТЬ II

Управление командой для достижения успеха

... В конце концов консенсус был достигнут с помощью известного посредника, мистера Молотка.

© RATTENKANT



В этой части...

Эта часть в основном посвящена руководителям команд. Я расскажу, как различные стили поведения и механизмы управления влияют на роль лидера команды и как помочь команде на ранних стадиях ее становления. Одна из глав посвящена тому, как облегчить адаптацию команды к постоянно меняющимся условиям делового мира.

Руководство командой в качестве инструктора

В этой главе...

- ✓ Функциональные обязанности инструктора
- ✓ Формирование и повышение авторитета руководителя
- ✓ Управление командой с перспективой на будущее
- ✓ Роль адвоката и катализатора команды

Подготовка команды означает работу на двух уровнях: индивидуальном и групповом, т.е. формирование группы из ярких личностей и сплочение их в мощную производственную команду. Это активная деятельность, а не ожидание, что все сложится само собой (об этом я писал в главе 2). В главе 4 я подробно расскажу о технических приемах, с помощью которых руководители смогут помочь членам команды адаптироваться к новым условиям.

Эту главу я посвящаю руководителям; подчеркиваю, что самый лучший метод управления командой — это обучение и инструктаж. Руководство командой предполагает определенные навыки и умения, которые не нужны при управлении независимыми работниками. Если вы хотите эффективно руководить командой, вам необходимо изменить свой стиль руководства.



Иногда, приступая к управлению командой, руководитель попадает в ситуацию, которую я называю ловушкой “все или ничего”.

- ✓ **Все** — вы руководите всей деятельностью команды. Вы доказываете (себе), что они (члены вашей команды) ничего не могут делать сами. И хотя вы искренне пытаетесь помочь, команда воспринимает вас как диктатора. Вы подавляете инициативу и творчество членов команды и, вполне возможно, лишаете их мотивации к деятельности.
- ✓ **Ничего** — вы становитесь безучастным зрителем и позволяете членам команды делать все, что им заблагорассудится. Вы говорите самому себе: “Я не стану вмешиваться в их дела, все образуется само собой”. При таком стиле руководства вы производите впечатление безучастного и незаинтересованного зрителя и тем самым создаете почву для “разброда и шатания”, а это совсем не то, что требуется для создания команды!

Ключом к достижению высокой производительности команды будет поиск золотой середины между этими двумя подходами. В этой главе я объясню, как стать для команды инструктором, а не диктатором. Также я расскажу о поведении умелых руководителей в различных ситуациях — от контроля деятельности сотрудников до работы с ними на равных. Мы поговорим и о руководителях-инструкторах, не наделенных властными полномочиями, например, в ситуациях управления командами, созданными для выполнения краткосрочных заданий.

Инструктор, а не исполнитель или начальник

В этом разделе я объясняю, что же такое руководство именно в качестве инструктора; здесь же я расскажу, чем *инструктор* отличается от плохого руководителя, занявшего позицию невмешательства или тотального контроля.

Руководитель-исполнитель

Во многих организациях руководители нередко действуют как исполнители, а не инструкторы. Они уделяют много внимания выполнению своих собственных, часто непомерных обязанностей, и удручающе мало — развитию инициативы и мотивации членов команды к самостоятельной работе. Следующая ситуация типична для многих организаций.

Джо назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа.

Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Джо чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», — подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца.

Проходили недели. Джо был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил.

В начале четвертого месяца Джо почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Джо срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Джо, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и *только* дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении *шести* месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт.

По завершении проекта Джо вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться.

Стиль работы Джо характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Джо честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Почему исполнители, подобные Джо, не довольны работой команды

Наверное, вы и сами догадываетесь, почему команде Джо не удалось добиться результатов, на которые он рассчитывал. Причины таковы.

- ✓ **Отсутствие планирования.** Команда работала без обоснованного и продуманного плана. Каждый член команды по-своему понимал происходящее. Цели и задачи были сфор-

мулированы нечетко. Отсюда конфликты, дублирование функций и как результат — не завершенная в срок работа.

- ✓ **Отсутствие постоянного анализа достижений.** Время от времени Джо проводил индивидуальные встречи с некоторыми членами команды. Пока не появилась серьезная проблема, он не собирал команду вместе и вообще не проводил заседаний для анализа текущего положения дел. Поэтому члены команды не могли обсудить и скорректировать ни достижения, ни проблемные вопросы, несмотря на их важность.
- ✓ **Джо действовал как исполнитель, а не инструктор.** Он был руководителем команды только на словах, но не на деле, мало занимаясь обучением и организацией сотрудников как в целом, так и индивидуально. Джо — пример классического исполнителя: он спасал команду, лично решая большинство проблем.

Что делают инструкторы и чего не делают исполнители

Руководители-исполнители (как наш Джо) часто перегружены рутинным выполнением своих (и чужих) обязанностей. Для таких руководителей дефицит времени — нормальное рабочее состояние, каждый день они больше отвлекаются на выполнение чужих обязанностей, чем работают. Трудность заключается в том, что они редко обладают организаторскими способностями и не соблюдают дисциплину, что необходимо для руководства командой и ее обучения.

Руководители, работающие в качестве *инструкторов*, также являются исполнителями. Они решают различные задачи, помогая команде достичь поставленных целей, но в отличие от исполнителей, выполняют работу, соответствующую их роли. Руководители-инструкторы повышают производительность команды, управляя человеческими ресурсами, функционируя на более высоком уровне и действуя следующим образом.

- ✓ **Постоянно проводят собрания.** На совещаниях они планируют работу, анализируют текущее состояние дел, рассматривают и решают проблемы. С помощью подобных действий они настраивают команду на выполнение поставленных задач. Инструкторы также встречаются с членами команды индивидуально, оказывают им поддержку, что способствует их плодотворной работе в командной структуре.

- ✓ **Планируют работу команды.** Руководители-инструкторы четко определяют функции и обязанности, цели и задачи вместе с членами команды для того, чтобы те смогли составить графики и определить действия, необходимые для выполнения работ, и своевременно обсудить их во время собраний. Иначе говоря, все, что делается в команде, является *частью плана*, и руководители-инструкторы управляют ею *по плану*. Хотя со временем план может корректироваться, он служит руководством к действию команды. Инструктор документирует все важные мероприятия, от рабочих планов руководства до конкретных шагов самой команды. Ни один важный вопрос не остается не оформленным документально.
- ✓ **Постоянно и в нужной мере обеспечивают обратную связь.** Инструктор постоянно организует индивидуальный и коллективный обмен обратной связью по вопросам деятельности команды. На конкретных примерах деятельности членов команды он разъясняет, что удалось сделать хорошо, а что необходимо улучшить. Таким образом, команда в целом и каждый ее участник знают, насколько продуктивно они работают.
- ✓ **Содействуют разрешению проблем и конфликтов.** При возникновении каких-либо проблем, влияющих на выполнение работ, инструктор совместно с командой работает над их рассмотрением и устранением. Проблемы и конфликты — нормальная часть любой работы. Инструктор старается разрешить проблему, а не игнорировать ее или обвинить кого-нибудь в сложившейся ситуации.
- ✓ **Прививают членам команды чувство ответственности.** Руководители-инструкторы подталкивают членов команды брать на себя ответственность и качественно работать. Основными приемами для этого служат регулярный анализ текущего состояния дел, рассмотрение возникших проблем и постоянная обратная связь.
- ✓ **Уделяют внимание наставничеству.** Обучение подразумевает, в числе прочего, и наставничество — поощрение лучших работников, моральную и материальную поддержку их профессионального роста. Наставничество может принимать разные формы — от планирования профессиональной карьеры сотрудника до постановки более слож-

ных задач, которые члены команды должны решать самостоятельно. Цель наставничества — развитие самостоятельности и ответственности членов команды.



Инструкторы стараются рационально использовать свое время, а исполнители, хотя и не увивают от тяжелой работы, тратят слишком много времени и энергии на переход от одной деятельности к другой и слишком многое стараются сделать сами.

Руководитель-начальник

Некоторые руководители, будучи по характеру исполнителями, стараются проявлять себя как лидеры команды. Они вмешиваются во все дела, часто превращаясь в начальников, не позволяющих своим подчиненным даже думать без разрешения.

Знакомьтесь: Энн, начальница

Энн была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Энн требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Энн хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Энн сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Энн жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта.

Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Энн помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. “Бросьте все текущие дела, новое задание — вот работа первостепенной важности, — заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. — Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы — команда!”

Энн была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Энн не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Энн.

Почему членам команды Энн трудно работать

Начальник берет всю ответственность на себя и руководит группой так, как считает нужным. Однако часто члены группы сильно зависят от него, нуждаясь в его указаниях и рекомендациях. Административно-командный стиль руководства, основанный на распоряжениях и приказах, конечно же, дает понять членам команды, кто здесь “хозяин”, но при этом порождает недовольство и путаницу. Без планирования и двустороннего общения люди не смогут работать в команде. Энн удалось сформировать команду, спору нет, но результат получился не совсем тот, на который она рассчитывала: сотрудники сплотились, чтобы дать отпор общему врагу, то есть самой Энн.

Как видите, авторитарный стиль и подход “делай, как я говорю” не приводят к созданию слаженной, хорошо функционирующей команды. В табл. 3.1 приведены пять функциональных обязанностей и сравнение методов управления инструктора и начальника.

Таблица 3.1. Сравнение методов управления инструктора и начальника

Функция	Руководитель-инструктор команды	Начальник рабочей группы
Общение с членами группы	Групповое и индивидуальное	Чаще всего индивидуальное
	Двустороннее взаимодействие	Однонаправленная передача информации
Принятие решений, планирование, разрешение проблем	По вопросам, касающимся всей группы, привлекает всех членов команды.	Решает большинство проблем группы единолично и единовластно
	Консультирует команду для выработки общего решения	

Функция	Руководитель-инструктор команды	Начальник рабочей группы
Контроль и ответственность	Руководит людьми и распределяет ответственность среди всех членов команды	Почти тотальный контроль, личная ответственность за результаты работы всей группы, авторитарное руководство
Внимание акцентируется на...	Результатах работы и профессиональном росте членов команды	Процессе и формальном выполнении работы
Уровень поддержки членов команды	Значительный. Руководитель обучает, корректирует общее направление работы, приобретает материальные и нематериальные ресурсы, обеспечивает обратную связь, поощряет, ставит задачи	Редко оказывает поддержку. Руководит с помощью указаний и директив

Командам для развития и совершенствования необходимо руководство, но авторитарный руководитель, поглощенный работой или контролем, не способен эффективно управлять командой. Он ослабляет командные усилия и повышает зависимость подчиненных, а это совершенно не то, что необходимо для управления командой.

Управлять командой на собственном примере

Руководитель *постоянно* на виду. Он притягивает внимание всей группы, его поступки влияют на каждого сотрудника. Чаще всего, если руководитель подает хороший пример, то члены команды работают так, как он требует. Если он показывает дурной пример — сами понимаете...

В этом разделе мы рассмотрим основы поведения, необходимого для завоевания авторитета и уважения членов команды.

Пусть о вас говорят ваши дела, а не слова

Для утверждения авторитета руководителя намного важнее *дела*, а не *слова*. Ниже приведен тест, который поможет определить, о чем говорит ваше поведение. Оцените каждое из десяти действий по частоте использования при руководстве командой.

Оцените свои действия по частоте использования

Шкала оценки: 4 балла — очень часто; 3 — время от времени; 2 — иногда; 1 — почти никогда

- ___ 1. Я вовремя являюсь на совещания, организованные мною и другими.
- ___ 2. Я качественно выполняю свою работу и укладываюсь в отведенные сроки исполнения.
- ___ 3. Я выполняю планы и проекты от начала и до конца.
- ___ 4. Я остаюсь спокойным в сложных и стрессовых ситуациях.
- ___ 5. Я решаю проблемы, а не игнорирую их и не ищу виновных.
- ___ 6. Я выполняю обещания.
- ___ 7. Я выслушиваю и стараюсь понять различные точки зрения.
- ___ 8. Я открыт для общения и делюсь информацией с другими.
- ___ 9. Я проявляю инициативу при выполнении работы и решении проблем.
- ___ 10. Я сотрудничаю с другими в принятии решений.

Суммируйте баллы и узнайте результат.

- ✓ Если вы набрали 33 балла и больше, то руководите командой на собственном положительном примере.
- ✓ Если набрали от 26 до 32 баллов, вы демонстрируете положительный пример, но вам следует быть более последовательным.
- ✓ Если вы набрали меньше 26 баллов, вам предстоит большая работа над собой, чтобы научиться эффективно руководить командой в качестве инструктора.

В тесте оценивалось поведение, которого вы ждете от членов своей команды:

- ✓ качественное выполнение работы;
- ✓ конструктивное общение;
- ✓ оказание помощи в решении проблем;
- ✓ выполнение обязательств.



Повлиять на членов команды можно, подчеркнув свои официальные полномочия (это называется *должностным влиянием*) или своим поведением (это называется *личным влиянием*). Опыт показывает, что сотрудники, а особенно члены команды, лучше работают с руководителями, которых они уважают и высоко ценят, т.е. с теми, кто обладает положительным личным влиянием.

Чем чаще вы проявляете поведение, которого хотите добиться от своих коллег, тем сильнее ваше на них влияние. Чем последовательнее вы в своих поступках, чем теснее ваши взаимоотношения с каждым членом команды; чем уважительнее вы к ним относитесь, тем больше уважают вас. Добавьте еще один компонент — *чувство сопричастности* каждого члена команды к коллективной деятельности, — и вы сформируете группу людей, желающих работать с вами в одной обойме. Другими словами, вы руководите командой как настоящий инструктор.

Действия, подрывающие авторитет



Чтобы стать эффективным руководителем команды, не обязательно быть совершенством, но нужно избегать поступков, способных подрвать ваш авторитет и разочаровать ваших сторонников.

- ✓ **Бросить одно дело, начать другое.** Члены команды должны видеть, что вы придерживаетесь намеченного курса и работаете по плану от начала до конца. Безусловно, иногда появляются веские причины для внезапного изменения курса, однако частая смена направления деятельности без обсуждения с командой озадачивает сотрудников и сеет в них сомнение в эффективности вашего руководства.

- ✓ **Наказать “за правду”.** Руководители часто просят членов команды: “Расскажите мне о своих проблемах”, но услышав плохие новости, приходят в ярость. Если члены команды боятся сообщать вам о возникших проблемах, то вы узнаете о них только тогда, когда они разрастутся до угрожающих размеров.
- ✓ **Отсутствие в команде.** Влияние руководителей, которые редко появляются в команде, незначительно. Тут действует поговорка “С глаз долой, из сердца вон” — вас не видят вас и не знают, поэтому вы не пользуетесь большим уважением.
- ✓ **Многословие, неумение слушать.** Это одна из главных причин, разрушающих авторитет, о чем мне постоянно говорят участники моих семинаров. Если члены команды, пришедшие к вам обсудить проблемы и новую информацию, вынуждены *добиваться*, чтобы вы их выслушали, они перестают на вас рассчитывать. Руководители-инструкторы приветствуют двустороннее общение, и чтобы лучше понять собеседника, внимательно слушают его.
- ✓ **Стремление подчинить своей воле, а не фасилитация.** Начальникам-диктаторам, которые хотят стать инструкторами, эту привычку сломать труднее всего. Руководителям необходимо брать на себя меньше ответственности, а вместо этого шире привлекать членов команды к планированию работ и разрешению проблем — это и есть фасилитация (подробнее см. в главе 12).
- ✓ **Уклонение либо отказ от решения проблем.** Проблемы неизбежны в любой работе. Некоторые из них не решить без непосредственного вмешательства руководителя, особенно если ситуация требует переговоров между командой и высшим руководством. Если руководитель при встрече с проблемой использует тактику страуса (прячет голову в песок), то команду ждет хаос и крах.
- ✓ **Невыполнение взятых обязательств** — вторая “смертельная болезнь”, убивающая авторитет руководителя. Это сродни предвыборным обещаниям политика, которые он забывает сразу после выборов. За политиков, не выполнивших свои обещания, на следующих выборах не станут голосовать, а руководители команд растеряют своих сторонников гораздо быстрее.

Планирование будущих и выполнение текущих обязательств

Управление командами в качестве инструктора не ограничивается руководством на собственном примере. Оно предполагает обсуждение перспектив команды с анализом состояния текущих дел — другими словами, руководитель, занимаясь повседневной работой команды, строит планы на будущее. В этом разделе мы рассмотрим поведение, необходимое для этой сложной роли.

Смотрите вперед, чтобы опередить других

Каждый руководитель должен обеспечить команде чувство перспективы, т.е. дать ответы на вопросы: “Куда мы идем?”, “Зачем мы туда идем?”, “Чего мы достигнем в конце?” Вот практические рекомендации, которые помогут вам и членам вашей команды ясно представить перспективы.

- ✓ **Обмен мнениями о перспективах команды.** Перспектива — это образ будущего. Она служит своего рода путеводной звездой, показывая, как команда будет функционировать, когда добьется успеха. Хорошие руководители рисуют своей команде образ ее успеха. Даже если работа краткосрочная, сотрудники должны знать, к чему стремиться. Перспектива побуждает людей двигаться к общей цели, а это именно то, что требуется для создания высокоэффективной команды. Тема перспективы постоянно должна быть в центре внимания. Обсуждайте ее в официальной и неофициальной обстановке, со всей группой и с каждым работником индивидуально. Свяжите образ перспективы с планированием работы, принятием решений, оценкой результатов. Расскажите команде, что происходит в компании и как команда вписывается в ее общую структуру.
- ✓ **Постановка целей.** Работая с командой, определите промежуточные и конечные цели для реализации перспективы. Инструкторы концентрируют внимание членов команды на достижении результатов, а исполнители ориентируют их на выполнение поставленных заданий — была бы только сделана работа! Люди заняты работой, но без четкого понимания результатов она может оказаться неэффективной.

- ✓ **Разработка плана действий.** Руководители-инструкторы управляют командой по плану, который разрабатывают совместно с членами команды. Планы сродни дорожным картам, указывающим главные направления, а также функции и задачи на пути к поставленной цели. При необходимости планы нужно корректировать, в этом нет ничего страшного! Они сводят к минимуму бесполезную работу и защищают команду от распада.

Стимулируйте членов команды к высокому качеству труда

Руководство командой в качестве инструктора подразумевает воспитание в членах команды стремления к постоянному качественному выполнению работы. Вот действия, которые помогут мотивировать команду на выполнение высококачественной работы.

- ✓ **Регулярный анализ состояния текущего положения дел и достижений.** Руководитель-инструктор сообщает всей команде и каждому индивидуально об уровне качества выполняемой работы и приближения к целям. В этом случае каждый член команды знает, как обстоят дела у него, у его коллег и у команды в целом. (Подробнее анализ текущих дел и достижений рассматривается в главе 7.)
- ✓ **Регулярная конструктивная обратная связь.** Обратная связь означает информирование человека о том, как вы оцениваете его работу. Обратная связь бывает двух видов: позитивная, подтверждающая положительные моменты в работе и достижения, и негативная, отмечающая отрицательные моменты и неудачи. Лучше всего давать индивидуальную обратную связь в неформальной обстановке, придерживаясь следующих принципов:
 - в самом начале работника информируют, о каком *конкретном случае* его рабочей деятельности пойдет речь;
 - во избежание двусмысленности данный случай описывают очень конкретно (следует избегать утверждений общего характера);
 - обратная связь дается прямо и максимально честно;



- обратная связь — это *объективная информация о наблюдениях и фактах*, а не их интерпретация, т.е. вы говорите только об увиденном, а не о том, что вы об этом думаете.

Когда вы управляете командой в качестве наставника, ваша обратная связь может быть двухфазной: информирование работника о ваших наблюдениях, а при наличии проблем — обсуждение с ним путей и способов их устранения.

- ✓ **Поддержка профессионального развития членов команды.** Один из основных способов добиться от членов коллектива качественной работы — дать им возможность обучаться и повышать свою квалификацию. Не столь важен способ поддержки (тренинги, переподготовка, усложнение рабочих заданий или все вместе взятое), как сам факт поддержки стремления к постоянному профессиональному росту. Вы можете поделиться своими знаниями и опытом, повышая таким образом профессиональные качества вашей команды.
- ✓ **Конструктивное и своевременное рассмотрение и решение проблем.** Высокое качество выполнения работ напрямую зависит от своевременного устранения проблем, которые могут помешать достижению успеха. Совместно с членами команды руководитель-инструктор разрабатывает планы, нацеленные на повышение качества выполнения работ, и проводит последующий анализ их выполнения. Проблемы, негативно влияющие на деятельность команды, обсуждаются всем коллективом. В подобных ситуациях деятельность руководителя-инструктора обычно связана с фасилитацией разрешения проблем и часто означает обучение членов команды самостоятельному, без вашей помощи, поиску решения — если удалось добиться этого, вы прекрасно справились со своей функцией руководителя-инструктора!

- ✓ **Признание успехов.** Отношение руководителя к успехам работников как должному — самый главный демотивирующий (лишающий мотивации) фактор. Хороший инструктор, наоборот, признает успехи команды и использует их для стимулирования еще более высоких результатов в будущем. Не столь важен способ признания успехов — неформальная личная похвала или празднование всей группой, как сам *факт признания*. (В главе 15 рассказывается, как отмечать и поощрять заслуги команды.)

Деятельность в роли вдохновителя и адвоката

В деятельности руководителя-инструктора команды самой сложной представляется роль вдохновителя (катализатора) и адвоката. Будучи катализатором, вы должны уметь работать и достигать успеха *вместе* с командой, а не *за* команду; будучи адвокатом-защитником, вы должны управлять командой, оказывая ей необходимую поддержку и отстаивая ее интересы на всех уровнях своей организации и за ее пределами. Такая деятельность требует уверенности в своих силах, определенности, активности, упорства, постоянства, открытости и искренности. Вы не должны быть ни просто пассивным и безучастным, ни агрессивным и жестким.

Деятельность в роли катализатора

Будучи катализатором, вы играете роль организатора и мотиватора деятельности, побуждаете к решению важных проблем, помогаете команде продвигаться вперед. В следующих разделах я расскажу о нескольких важных поведенческих аспектах, навыках и умениях, необходимых для стимулирования деятельности команды.

Фасилитация решения проблем



Слово *фасилитировать* означает “облегчать, содействовать”. Иногда руководители должны вмешаться и помочь принять решение, рассмотреть проблему, устранить конфликт. Фасилитация в подобных ситуациях означает организацию встречи всех участников, стимулирование их активного участия в об-

суждении и принятии окончательного решения и в определении следующих шагов. Руководитель должен помогать, а не диктовать свои условия. (В главе 12 я предлагаю советы и рекомендации по развитию навыков фасилитации.)

Ваша роль как катализатора проявляется в полной мере, когда команде требуются обучение и тренинги, особенно если это касается навыков совместной командной работы. Иногда вы можете организовать обучение, иногда можно привлечь и членов команды. Однако именно вы должны позаботиться об обучающей программе, приглашении тренеров и выделении времени для занятий.



Принимайте участие в тренингах вместе со всей командой — так вы покажете, что придаете обучению большое значение, сможете использовать новые знания в работе и вообще послужите примером для остальных членов команды.

Завершение дискуссий

Обсуждая важные вопросы, собеседники могут заговорить друг друга до смерти. Поэтому задача руководителя-инструктора — своевременно завершить дискуссию и определить, какие действия необходимо предпринять в ближайшем будущем. Осуществить это можно, задав следующие вопросы.

- ✓ Какие конкретные действия вы собираетесь предпринять для решения этой проблемы?
- ✓ Что вы думаете о путях решения этой проблемы?
- ✓ Когда вы предполагаете выполнять это плановое задание?

Подобные вопросы способствуют развитию у членов команды чувства ответственности. Как видите, они просты и не предполагают какого-то *однозначного* ответа. Дайте членам команды возможность подумать. Используйте эти *открытые вопросы*, если хотите, чтобы команда самостоятельно нашла и высказала свои идеи и предложения. *Закрытые вопросы* подразумевают краткие ответы “Да” и “Нет” или указание конкретной даты; используйте их, когда хотите получить подтверждение обязательства или соглашения.

Деятельность в роли адвоката-защитника

Адвокат — это человек, защищающий интересы других. Как руководитель команды, вы должны защищать ее интересы в рамках всей организации, создавать условия для эффективной деятельности. Вот как вы можете помочь своей команде.

- ✓ **Обеспечьте необходимые материальные и нематериальные ресурсы.** Для эффективной деятельности вашей команде потребуются материалы, инструменты, рабочее время, пополнение штата сотрудников, обучение, т.е. средства, получение которых выходит за пределы возможностей команды. Об их обеспечении должны позаботиться вы как руководитель и адвокат команды. Подумайте обо всем заблаговременно — не ждите, пока работа остановится без нужного ресурса, но и не действуйте по первому капризу команды. Дождитесь, когда созреет насущная потребность — и у вас будет прочное основание для обращения к вышестоящему руководству.
- ✓ **Расскажите об успехах команды всем в компании.** Не нужно хвастаться, просто сделайте так, чтобы успехи вашей команды не остались незамеченными. Когда ваша команда добивается высоких показателей, проинформируйте об этом руководство компании. Людям нравится получать хорошие вести, поэтому при любой возможности рассказывайте о своих достижениях другим группам. Если в вашей организации ресурсы принято “выбивать”, информация о ваших успехах поднимет ваш авторитет в глазах руководства, и вам скорее пойдут навстречу.
- ✓ **Завяжите полезные знакомства с другими представителями организации.** Одна из ваших обязанностей в роли адвоката — знать, что происходит в организации в целом и какими вопросами занимается тот или иной специалист. Так вы сможете налаживать связи и рабочие отношения, которые повысят производительность вашей команды. Вы должны стать связующим звеном между членами вашей команды и другими людьми.

Устраните препятствия и барьеры. В силу того, что ваша команда функционирует в рамках большой организации, ей иногда приходится сталкиваться с бюрократией, тормозящей прогресс и снижающей производительность труда. Проводите переговоры на всех возможных уровнях, чтобы свести к минимуму или вовсе устранить эти бюрократические и иные препятствия на пути к достижениям. Тщательно и осторожно выбирайте средства и методы борьбы: если вы не согласны с кем-либо из начальства, обсудите это в частном порядке, а не публично.

Управление командами в период перемен

В этой главе...

- ✓ Управление процессом перехода на командные принципы
- ✓ Разработка стратегий управления в период перемен
- ✓ Стратегии адаптации к переменам

Перемены — единственная постоянная величина в современном мире бизнеса. Многие факторы подталкивают к постоянным переменам в организациях: потребности заказчика, стремление к более высокой производительности, колебания в экономике, давление инвесторов, технологические инновации, усиление конкуренции — всего и не перечесать.

В этой главе я научу вас, как, управляя командой в качестве инструктора (о роли инструктора я рассказывал в главе 3), справляться с трудностями переходного периода, такими как, например, деструктивное поведение сотрудников, а также порекомендую стратегии перехода на командные принципы работы, которые намного эффективнее, чем “ожидание чуда”, когда вы загадываете желание и надеетесь на лучшее.

Растворимый кофе, наскоро созданная команда? Управление процессом перехода

Некоторые думают, что создать команду — это как приготовить растворимый кофе: к порошку добавьте горячей воды, и готово! К сожалению, так не получится. Период времени, необходимый для достижения высоких показателей, в разных ситуациях различен, да и вообще нет никаких гарантий, что вы добьетесь успеха. Единственный фактор, который действительно имеет значение, — это ваше умение руководить командой.

В этом разделе я расскажу, как содействовать развитию команды. Вы получите план действий по созданию команды и рекомендации по избеганию подводных камней, а также научитесь руководить командой на собственном положительном примере.

Предостережение от поспешных действий

По мере своего становления и развития команды проходят периоды формирования, роста и созревания. По мнению психолога Б.В. Такмена, команда проходит четыре этапа развития: “формирования, внутренних конфликтов, нормализации и качественного выполнения своих обязанностей”. Суть этих этапов заключается в следующем.

- ✓ В начальный период создания команды ее члены знакомятся и присматриваются друг к другу.
- ✓ Далее следует напряженный период конфликтов и “притирки”, в течение которого люди привыкают друг к другу и адаптируются к стилям работы друг друга.
- ✓ Затем наступает период примирения, согласия и концентрации усилий на общем деле.
- ✓ И наконец, команда достигает слаженности и становится эффективной производственной единицей, в которой все поддерживают друг друга.

В действительности развитие команды не обязательно проходит все четыре этапа, но концепцию стоит запомнить. Команды не становятся цельным высокопроизводительным организмом за один день, их формирование это череда взлетов и падений.

В следующих разделах я рассматриваю ошибки руководителей, которые препятствуют развитию и становлению команд. Вам следует избегать этих ловушек.

Замешательство и беспорядок



На ранних этапах члены команды задают себе вопросы: “Какова моя роль в команде? Чем должна заниматься эта команда? Какова цель нашей работы?” Руководители подчас отвечают на эти вопросы размытыми фразами, и объяснения напоминают задание в народной сказке: “Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что”. Это только усиливает замешательство и тревожность работников.

Если руководители не прилагают усилий, чтобы объяснить смысл существования команды, ее цели, перспективы, функции и задачи ее членов, в команде нарастает беспокойство, а показатели деятельности падают.

Отсутствие дисциплины

Иногда, получая задание, руководители сразу же требуют от команды конкретных действий, но забывают о необходимости внедрения дисциплины, столь необходимой для достижения высоких командных результатов. Симптомы отсутствия дисциплины таковы: собрания команды проходят нерегулярно и обычно непродуктивны, рабочие планы не определены, анализ результатов деятельности вообще отсутствует. Проблемы не решаются, а накапливаются, увеличивая напряженность. Руководители надеются, что все образуется само собой, но этого явно недостаточно.

Поглощенность своей работой

Некоторые руководители поглощены исключительно *исполнительской* стороной своей деятельности, т.е. в их списке первоочередных дел раздел “что нужно сделать по моей работе” намного больше раздела “что необходимо сделать для руководства командой”. Ваша роль исполнителя заслоняет более важную функцию — ориентацию команды на достижение высоких показателей. Помните, что из-за неумения делегировать полномочия руководители подвергают себя серьезному стрессу.

Безделье и жалобы на перемены

Возможно, в период трансформации группы в команду и вы, и ваши сотрудники испытываете напряжение и затруднение, но это не повод сидеть сложа руки и жаловаться на судьбу. Жалуясь членам своей команды на высшее руководство и на собственные проблемы, вслух сомневаясь в целесообразности перехода на командные принципы, вы демотивируете всю команду и подрываете собственный авторитет руководителя.

Концентрация усилий команды на начальном этапе становления

Вы уже знаете, чего следует *избегать* на ранних этапах становления команды. А что же тогда *нужно делать*? Ответ таков: в качестве руководителя-инструктора вы должны привлечь членов команды к ее формированию, выработке направления деятельности и продолжению профессионального обучения. В следующих разделах я расскажу о стратегиях, подходящих для этого периода (об их реализации речь пойдет в главе 5).

Постановка цели

В декларации цели команды указывается причина создания команды и ее назначение. Совместная разработка декларации в первые же дни существования команды важна для единого понимания смысла деятельности. Наличие четко сформулированной и изложенной в письменном виде декларации цели устраняет серьезную проблему непонимания, когда каждый член команды имеет свое субъективное мнение о том, какие цели стоят перед командой.

Прежде чем приниматься за выработку цели, вы в первую очередь должны выяснить, как видит цель и роль команды высшее руководство — эта информация поможет вашей команде идти в ногу со всей организацией.

Разработка директив

Директивы команды представляют собой ответ на вопрос: чего мы ожидаем друг от друга как от членов данной команды? Другими словами, директивы — это правила поведения, которое ожидается ото всех членов команды. Правила поведения разрабатываются всей командой во главе с руководителем, выступающим в роли фасилитатора.

Планирование работы

Вместе с командой поставьте цели, определите вехи в ее деятельности, функции и обязанности каждого члена команды. Члены команды должны четко знать свои цели, функции и обязанности, иначе работа пойдет хотя и интенсивно, но по принципу “кто в лес, кто по дрова”.

Разработка рабочих планов также помогает определить возможности и степень подготовки членов команды. Одновременно вы излагаете свое видение целей и конечного результата, таким образом, создаете организованную и целеустремленную команду и (по определению Такмена) *нормализуете* ее.

Приобретение необходимых ресурсов и организация обучения

Приобретение для команды всего необходимого — еще одна точка приложения ваших практических способностей. Вы должны обеспечить команду оборудованием, инструментами и материалами, необходимыми для эффективной работы. Если вы решите проблему обеспечения, работникам будет намного легче сконцентрироваться на работе.

Одновременно займитесь организацией обучения и тренингов. Какие перекрестные функции должны освоить члены команды? Каким навыкам и умениям вы хотели бы их обучить? Составьте график обучения и придерживайтесь его. Начните обучение уже на начальном этапе развития команды и продолжайте на протяжении всего ее существования. Поскольку необходимо регулярно проводить собрания команды, вам самому полезно пройти тренинг по фасилитации, ведению собраний и переговоров.



Обеспечьте членам команды необходимые инструменты и ресурсы, и они справятся с любым заданием.

Работайте с улыбкой, добивайтесь понимания

Члены команды должны постоянно видеть ваш позитивный настрой. Они должны видеть вашу веру в них и ваше стремление помогать им. Кроме того, они хотят видеть в вас терпеливого и спокойного в стрессовых ситуациях руководителя, умеющего внимательно слушать. Умение слушать (о нем говорится в главе 8) позволит работникам без опасений высказать все свои

тревоги и сомнения. Выслушав, вы должны вернуть им хорошее расположение духа и сосредоточить их внимание на работе, иначе они останутся недовольны, будут жаловаться коллегам и демотивировать всю команду.

Умение слушать — неотъемлемая часть “понимания”, которое руководитель должен демонстрировать с первых этапов создания команды. Ваша задача — выслушать членов команды, вникнуть в их проблемы и вместе с ними найти конструктивное решение. И помните, что руководитель должен контролировать *свои* действия, не давать выхода эмоциям, тревогам и раздражению. Если у вас свои трудности, особенно личного характера, обратитесь за помощью к вышестоящему руководству, но не жалуйтесь членам своей команды, иначе подорвете свой авторитет.

Выдержка и настойчивость

Последовательность в завершении начатых дел и исполнительность — правила хорошего тона руководителей, желающих стать положительным примером с самого начала работы команды. Если члены команды видят вашу настойчивость и стремление двигаться вперед, преодолевая препятствия, они скорее поддерживают ваши усилия. Увидев, что вы не бежите с корабля при первых признаках шторма, ваши сотрудники поймут, что создание команды — это не всегда плавание по спокойным водам, но порой тяжелая, хотя и осуществимая работа.

К тому же, если вы своевременно выполняете обещания и свои прямые обязанности и участвуете в коллективной работе, никто не сможет ставить под сомнение вашу деятельность. Упорство в завершении дел и обязательность — вот главное условие создания авторитета руководителя и пример поведения для всей команды.

Своевременная и постоянная поддержка

Поощрение — испытанное средство, которое задает и поддерживает правильное направление деятельности команды. Вы должны развивать и поощрять сотрудничество, взаимопомощь и положительные результаты, достигнутые членами команды.



В качестве руководителя-инструктора вам предстоит работать на двух уровнях — групповом и индивидуальном. За личные достижения и хорошую работу выразите признательность сотруднику индивидуально. За коллективные успехи и примерное поведение поблагодарите всю команду. Достижения команды отметьте все вместе на небольшом совместном мероприятии.

Будьте открыты и активны

Другим примером, достойным подражания, будет ваша открытость и готовность выслушать соображения и предложения членов команды. Так вы привлекаете всю команду к планированию и выполнению работы: вы все вместе составляете планы, принимаете решения, рассматриваете проблемы. Члены команды видят, как вы их консультируете, добиваетесь консенсуса, переводите дискуссии в плоскость планирования и конструктивных действий. Ваша задача — стимулировать создание атмосферы ответственности и активности.

Расширение обмена информацией

Управление переменами предполагает, что вы должны больше общаться с членами команды как в официальной, так и неофициальной обстановке. Общение “в живую” благотворно сказывается на качестве обмена информацией.

Групповой уровень общения

Для функционирования команды ее члены должны встречаться, поэтому с момента создания команды утвердите практику регулярных совещаний и поддерживайте ее на протяжении всей деятельности команды. На первых порах можно устраивать собрания один раз в неделю или даже ежедневно. Проведение организованных совещаний — основное условие успешной деятельности команды (об этом я подробно рассказываю в главе 12).

У членов команды достаточно поводов для встреч: принятие решений, составление планов, анализ текущего состояния дел и пр. Но важнее всего — рассмотрение и решение проблем, неизбежно возникающих в ходе работы.

При проведении собраний обмен новостями и информацией полезен, но только им ограничиваться нельзя. Рассылка инфор-

мации по электронной почте намного удобнее, и не стоит собирать людей только по этому поводу. Совещания должны стать местом рассмотрения вопросов, непосредственно связанных с выполнением работы и повышением качества самих собраний.

Индивидуальный уровень общения

Совещания представляют собой официальное общение. В то же время вы можете общаться с членами команды на неофициальном уровне и индивидуально. Если периодически вы будете приходить на рабочие места, чтобы просто “поболтать” с членами команды, если будете разговаривать с ними во время обеденных перерывов или чаепитий, то узнаете очень много полезного о реальном состоянии дел и настроениях в команде.

Неофициальное общение позволит вам распознать проблемы на самом раннем этапе, направить людей на их конструктивное решение и выявить вопросы, требующие срочного рассмотрения на официальном совещании. Учтите, во время неофициального общения вам надо больше слушать, чем говорить. Очень важно то, что такое поведение делает вас доступнее и ближе для всех членов команды, а это — ключевое условие для эффективного руководства командой.

Сохранение контроля в „эпоху перемен“

Иногда вам кажется, что проблемы обрушиваются на вас как водопад, что вы не сможете с ними справиться и вашу команду охватят конфликты и хаос. Все, конечно, надеются, что вы, как волшебник, без труда объедините команду в единое целое и наладите бесперебойную работу. Но для того чтобы команда выжила в “эпоху перемен” и стала высокопроизводительной, вам предстоит хорошо потрудиться. Этот раздел познакомит вас со стратегиями и конкретными действиями *эффективного управления переменами в команде* и научит, как объяснить команде причины и цели происходящих перемен и перспективы команды.

Шаг 1. Объясните необходимость перемен

Эффективное управление переменами начинается с осознания членами команды необходимости этих перемен. Еще раз напоминаю, что если вы сами не знаете точно, для чего существует ваша команда, следует обратиться за разъяснениями к

вышестоящему руководству. Привожу перечень вопросов, которые нужно обсудить с командой на начальном этапе перемен.

- ✓ Какова причина перемен в нашем коллективе?
- ✓ Что обусловило перемены — конкуренция, рыночные факторы, экономические изменения или иное?
- ✓ Почему изменения нужны именно сейчас?

Даже если сотрудники не согласны с некоторыми изменениями, предложенными руководством, но понимают их причину и смысл, то перемены протекают намного легче. Если же люди не понимают причину происходящих перемен, то сопротивляются им изо всех сил.

Поэтому разговаривая с сотрудниками о необходимости перемен, следуйте моим рекомендациям.

- ✓ Представьте перемены в самом выгодном свете. Если у вас есть какие-то личные сомнения, на время отложите их в сторону и придерживайтесь только фактов. Будьте *позитивно* честны, а не негативно откровенны.
- ✓ Будьте открыты и уверены в успешности изменений. Ваша неуверенность породит смятение и тревогу в душах всех членов команды.
- ✓ Разговаривайте с командой искренно и прямо, не ходите вокруг да около — так вы просто потеряете время.
- ✓ Обоснуйте важность происходящих перемен.

Шаг 2. Расскажите о перспективах команды

Когда члены команды поймут причины и насущность происходящих перемен, переходите к перспективам. Члены команды должны знать:

- ✓ будущие возможности и выгоды;
- ✓ желаемые результаты;
- ✓ что означают перемены для организации в целом;
- ✓ что означают перемены для членов команды;
- ✓ как члены команды могут содействовать переменам во всей организации.



Изложите все это четко и понятно. Увидев перспективы и будущие положительные результаты, члены команды эффективнее воплотят перемены в жизнь.

Шаг 3. Разработайте план перехода на новые условия

Когда положено начало переменам, вместе с командой разработайте план изменений не меньше чем на три месяца, а лучше — на шесть–девять месяцев. В плане должны быть указаны следующие важные моменты:

- ✓ цели, которые должна достичь команда;
- ✓ основные шаги и вехи в деятельности;
- ✓ роли и ответственность каждого члена команды;
- ✓ процессы, системы или другие виды производственной деятельности, которые нужно создать или модернизировать;
- ✓ необходимые для деятельности команды материальные и нематериальные ресурсы;
- ✓ обучение, переподготовка по повышению квалификации членов команды и график их проведения;
- ✓ другие вопросы, требующие рассмотрения для эффективного управления командой в переходный период.

Шаг 4. Выполняйте план действий

На этом этапе вы реализуете составленный ранее план. Хорошо проработанный план включает в себя основные положения шага 3 и график их выполнения. Начиная с этого момента, в своих действиях руководствуйтесь планом, который сфокусирует внимание каждого работника на том, что должна сделать команда для осуществления перемен.



Другие действия, которые можно предпринять для успешной реализации плана:

- ✓ разъяснение целей и концентрация внимания членов команды на их достижении;
- ✓ немедленное обеспечение необходимых материальных и нематериальных ресурсов;
- ✓ поощрение достижений и празднование завершения работ.

Иногда перемены требуют от членов команды отказа от сложившейся практики, которая им нравится и считается эффективной. Торжественное прощание с прошлым делает изменения менее болезненными, а людей — лучше подготовленными к будущему.

Создайте маневренную команду, легко приспосабливающуюся к новым условиям

Первые четыре шага по управлению переменами помогают членам команды понять причины происходящих изменений, их цели и пути достижения. Пятый этап знакомит вас со стратегиями преодоления трудностей, которые могут сбить команду с пути. Я называю это *созданием гибкой команды*.

Хорошее, здоровое дерево, прочное и гибкое, легко переносит непогоду и бури. Оно гнется, но не ломается. Именно такой должна стать ваша команда.

Пятый этап эффективного управления переменами очень сложен. Однако он является ключевым для сохранения гибкости и готовности вашей команды преодолеть возможные трудности.

Шаг 5. Контролируйте достижения и корректируйте планы

Работники так поглощены реализацией необходимых изменений, что иногда забывают контролировать достижения и корректировать свои планы. Главная задача на последнем этапе управления переменами — наладить и стимулировать работу членов команды на основе их же собственных планов.

Регулярный анализ текущего состояния дел



Проводите регулярные совещания (раз в одну-две недели), на которых каждый докладывает о ходе выполнения своих заданий. Хорошо организованное собрание по анализу состояния дел (глава 7) помогает членам команды планировать работу и придерживаться намеченного курса. Благодаря планированию и анализу вы повысите чувство ответственности у членов команды и поможете им сконцентрировать усилия на достижении поставленных целей.

Индивидуальное и неофициальное общение с работниками

В период глобальных перемен приоритетной задачей руководителя становится тесное общение с работниками. Рабочие совещания, безусловно, нужны, но особенно важным становится неформальное личное общение с каждым членом команды.

На работе разговаривайте с членами своей команды не только на рабочие, но и на отвлеченные темы. Так вы создадите атмосферу взаимопонимания и товарищества и к тому же лучше будете знать, как продвигается выполнение заданий и какие личные или профессиональные проблемы требуют решения.

Признание положительных результатов членов команды

Очень важна позитивная обратная связь, т.е. признание индивидуальных и коллективных успехов. Особенно поощряйте членов команды за взаимопомощь и поддержку — основные принципы командной работы.

Периодически обсуждайте с командой прогресс, достигнутый с начала переходного периода. Иногда лучший способ признания успехов — ретроспектива деятельности команды. Работники часто настолько поглощены повседневной работой, что даже не замечают своих достижений. Когда команда достигнет цели, не забудьте отметить это событие!



Положительное подкрепление, т.е. поощрение успешной деятельности, — один из самых эффективных инструментов создания высокопроизводительных команд.

Продолжение обучения для повышения профессионального мастерства

Работники легче справятся с переменами, если обеспечить им инструментарий и навыки, необходимые для выполнения работ. Поощряйте переподготовку и обучение, приобретение новых умений и профессиональных навыков. Убедитесь, что команда применяет полученные знания и умения на практике, т.е. в процессе работы. Включите обучение и тренинги в рабочие планы, выделите для них время и деньги. Периодически просите членов команды рассказать, как они применяют в работе новые навыки и умения, — это хороший способ подчеркнуть значение обучения и повысить личную ответственность. Раз уж вы тратите деньги и время на повышение квалификации членов команды, надо стараться, чтобы инвестиции не пропали даром.

Оценка прогресса и корректировка планов

При быстрых переменах оценивайте достижения команды с помощью таких вопросов.

- ✓ Как далеко мы продвинулись вперед? Каковы результаты деятельности команды?
- ✓ Где мы недоработали?
- ✓ Что влияет на нашу деятельность?

Затем вместе с членами команды выполните следующие действия.

- ✓ Внесите изменения и дополнения в планы перехода. Включите новые пункты, обусловленные ходом перемен.
- ✓ Спрогнозируйте проблемы, которые могут появиться в будущем.



Когда люди сталкиваются с переменами, им обычно требуется время на адаптацию. Поэтому будьте терпеливы. Не ожидайте от сотрудников немедленного и эффективного преодоления новых трудностей, а руководствуйтесь стратегиями, представленными в этой главе, и ваши шансы достичь успеха значительно увеличатся.

Устранение препятствий на пути перемен

Управлять командой в мире современного бизнеса трудно. Постоянно возникают все новые препятствия и мешают продвигаться вперед. Иногда препятствия создают сами члены команды! А порой вам препятствуют другие подразделения организации. В любом случае вы — главный защитник команды, и ее члены на вас рассчитывают. В этом разделе я расскажу о трех основных препятствиях и путях их преодоления.

Новые указания сверху

Я имею в виду указания вашего непосредственного или высшего начальства. Начальники, как правило, не хотят навредить, а просто желают подтолкнуть вас к “светлому будущему”. Но зачастую они и не представляют, какой хаос создают их указания и какой объем ненужной работы сваливается на членов команды.

Для преодоления этого препятствия лично побеседуйте с начальником. Но помните: делать это надо один на один, при закрытых дверях и в неофициальной обстановке (ни в коем случае не бросайте вызов начальнику в присутствии других сотрудников). Вот несколько советов.

- ✓ **Исходите из предположения, что начальство действительно хочет сделать как лучше.** Это предположение поможет вам сконцентрироваться на действиях, а не намерениях руководства, и сохранить самообладание. (Не обольщайтесь мыслью, что инициаторы перемен в высшем руководстве всегда знают толк в управлении переменами.)
- ✓ **Запросите информацию,** мотивирующую спущенные сверху директивы. Задайте следующие вопросы.
 - Какой смысл в выполнении задания, которое вы дали моей команде?
 - Почему вы выбрали именно мою команду?
 - Чего вы хотите добиться с ее помощью?
 - Эти вопросы побуждают руководителей, принимающих ключевые решения, хорошенько продумать как свои намерения относительно деятельности команды, так и ожидаемые конечные результаты. Собрав эту ценную информацию, можно скорректировать план действий, прежде чем приступить к его выполнению. Возможно, вам удастся убедить руководство в отсутствии необходимости выполнять то или иное указание.
- ✓ **Обсудите приоритеты.** Если глобальные перемены приобретают лавинообразный характер, они крайне редко проходят гладко. Поэтапные изменения в виде внесения дополнений, поправок не так болезненны, как полная смена курса. (Повторяю, не думайте, что высшее руководство всегда это понимает.) Поэтому, когда руководство в очередной раз забрасывает вас предписаниями к изменениям, поговорите с ним о приоритетах. Проявите при этом уверенность и твердость, проинформируйте начальство о положении дел в команде, но не перегружайте свой рассказ излишними деталями. Не нойте! Изложите свои рекомендации примерно в таком виде: “Имея в распоряжении такие-то ресурсы и учитывая достигнутые на сегодняшний день успехи, я предлагаю...” Ваша задача — объяснив

руководству свою позицию, привлечь его к выработке совместного решения проблемы вместо того, чтобы полностью переложить решение этого вопроса на вашу команду.

- ✓ **Документируйте договоренности и планы.** При достижении договоренности между вами и представителями высшего руководства устно резюмируйте свое понимание договоренности и получите подтверждение. По завершении встречи скажите, что запишете результаты и предоставите руководству копию договоренности. Письменный договор пригодится вам в будущем: загруженные работой начальники часто не помнят, чего еще вчера требовали от вашей команды.

Прохладное отношение со стороны других групп

Иногда самые крупные препятствия создаются другими подразделениями организации, которые должны, например, дать вам важную информацию, удовлетворить ваши материальные потребности или предоставить вам специалиста для решения специфической проблемы — но не делают этого. Вы официально подаете межведомственные запросы, но те по какой-то причине не выполняются. Вот как преодолеть подобные препятствия.

- 1. Предположите, что другие группы действительно хотят сделать как лучше.** От вашего отношения к проблеме зависит отношение к вам других работников. Если вы считаете, что какая-то группа специально вам вредит, у вас это будет написано на лице. Но если предположить, что они к вам доброжелательны, вы сможете сконцентрировать свои усилия на решении проблем, и ваши эмоции будут положительными, а самоконтроль — лучше.
- 2. Привлекайте других к решению проблем.** Проинформируйте другую группу о том, что у вас есть проблема и вы хотите решить ее с их помощью.
- 3. Объективно изложите проблему своей команды.** *Опишите* причину возникновения проблемы, представьте ее как последовательность событий. Ни в коем случае не интерпретируйте свои наблюдения, не высказывайте негативных мнений — оперируйте только фактами. Расскажите, что испытали члены вашей команды, но не комментируйте их переживания.

4. **Выслушайте мнение другой стороны.** Так вы получите информацию, которая поможет вам лучше понять ситуацию. Слушайте и внимайте, но не спорьте и не вступайте в пререкания.
5. **Решайте проблему совместно.** Обсудите возможные альтернативные решения, не стесняйтесь просить требуемые ресурсы.

При необходимости обратитесь к вышестоящему руководству

Если человек, создающий помехи для вашей команды, не является руководителем, научите членов своей команды разговаривать с ним (см. предыдущий раздел) и решать проблему на равных. Если же этот подход не срабатывает — ваш черед играть главную роль! И если тот, другой, не желает вам помогать — обратитесь к вышестоящему руководству. В этом случае “обидчика” следует поставить в известность о своих намерениях. Скажите об этом просто и по существу, суммируя все усилия, предпринятые вами на данный момент, например:

“Хочу выразить свою озабоченность по поводу вашей помощи моей команде. До сих пор вы не смогли оказать мне никакого содействия в данном вопросе. Если можно, я бы хотел решить эту проблему именно сейчас. Если же вы считаете, что мне лучше обратиться за помощью к вышестоящему начальству, я последую вашему совету. Жду вашего ответа”.

Ваш собеседник поймет, что вы намерены решить этот вопрос. Конечно, вы бы предпочли сотрудничать с ним, но если нужно — пойдете выше. В сущности, вы говорите, что обращение к вышестоящему руководству — это крайнее средство, и прибегнете к нему, только если вам не оставят выбора.

Последующий контроль ситуации и прогресса

Ваше своевременное и уверенное вмешательство часто устраняет препятствия и способствует получению необходимой поддержки от других подразделений организации. Возможно, вам придется еще раз встретиться с другой стороной и проанализировать прогресс. Так вы убедитесь, что вас воспринимают всерьез и выполняют обещанное. По крайней мере, поинтересуйтесь у членов своей команды, как осуществляется поддержка. Если необходимая помощь была получена, выразите свою признательность бывшим виновникам ваших трудностей, которые теперь, вне всяких сомнений, стали добрыми помощниками вашей команде.

Деструктивное поведение члена команды

Иногда самые большие препятствия, с которыми сталкивается команда, порождают сами ее члены. Я имею в виду вспышки деструктивного поведения, постоянные жалобы, низкое качество работы. Если это — случайное явление, следует индивидуально поговорить с работником, проинструктировать его, внести коррективы в его действия. Но если такие явления становятся обычным делом, если вы не реагируете на них и не принимаете конструктивных мер, то страдает моральный дух команды и снижается эффективность всей деятельности. В подобных обстоятельствах вы, как руководитель-инструктор, должны предпринять следующие действия.

- ✓ **Выразите свою озабоченность и претензии.** В личной беседе с членом команды поговорите о его поступках, поведении или работе, которые не соответствуют требованиям: приведите конкретные примеры, избегайте утверждений общего характера. Расскажите о своих наблюдениях, но не интерпретируйте факты. Вот пример отличия между наблюдением и интерпретацией.
 - **Наблюдение:** “Я заметил, что когда члены команды или я просят вас помочь сделать ту или иную работу, вы отворачиваетесь и отводите взгляд или говорите, что пусть кто-то другой сделает это”.
 - **Интерпретация:** “Вам вообще не нравится, когда члены команды или я просят вас помочь”.
- ✓ **Выясните причины возникновения проблем.** Дайте работнику возможность высказать свою точку зрения. Не спорьте, а только внимательно слушайте. Затем попытайтесь выяснить причины, чтобы вместе наметить пути их устранения.
- ✓ **Совместно найдите решение и составьте план действий.** Во-первых, разъясните свои ожидания, описав поведение работника, которое вы хотите видеть в будущем. Затем совместно с сотрудником разработайте шаги, которые он сможет предпринять, чтобы оправдать ваши ожидания. Спросите сотрудника, как он намерен действовать, а не навязывайте свое видение решения. Вместо “Первым шагом должно стать...” спросите: “Каким, по вашему мнению, должен быть первый шаг?” Это один из способов вовлечь члена команды в решение его проблем. Затем по-

интересуйтесь, чем вы могли бы ему помочь в реализации запланированного. Попросите записать совместно разработанный план действий, чтобы вы оба могли руководствоваться им в дальнейшем. Не полагайтесь исключительно на память — люди так забывчивы!

- ✓ **Периодически возвращайтесь к обсуждению плана.** По завершении беседы с работником назначьте время повторной встречи для анализа достижений. Периодически вносите коррективы в план для повышения эффективности деятельности команды.

В большинстве случаев *наставничество*, направленное на улучшение деятельности членов команды, достигает цели. Но если вы не видите никаких улучшений, увольнение нерадивого работника будет единственным спасением всей команды от его деструктивного влияния. Но до этого дело доходит редко. Чаще всего, поняв, что их выходки терпеть в команде не будут, нерадивые работники увольняются сами.



Чем раньше вы обратите внимание на неудовлетворительную работу и предпримете соответствующие контрдействия, тем скорее добьетесь улучшения производительности команды и подъема ее морального духа.

ЧАСТЬ III

Стратегии создания эффективной команды



Помните, главное – сразу же деморализовать противника. Поэтому я пригласил на сегодняшнее занятие одного из главных специалистов страны по устрашающим гримасам.

В этой части.....

Мы внимательно рассмотрим проблему дисциплины, необходимой команде для эффективной деятельности. Вы узнаете о трех базовых принципах создания производительных команд: *целеустремленность, сплоченность и ответственность.*

Целеустремленность: цель и способы ее достижения

В этой главе...

- ✓ Реализация стратегий создания фундамента команды
- ✓ Определение фронта работ и функций каждого члена команды в процессе создания команды
- ✓ Изучение других стратегий по формированию целеустремленности как средства укрепления команды

Пришло время для внедрения стратегий по созданию дисциплинированной команды. Помните, что *дисциплина* — это основное средство управления командой для достижения максимальной производительности и качества.

Прежде всего вы должны познакомиться с принципом *целеустремленности*, одним из трех китов (наряду со сплоченностью и ответственностью), на которых основана высокая эффективность команды. Термин *целеустремленность* определяет причину существования команды, направление ее развития, а также пути достижения поставленной цели.

В этой главе я описываю две главные стратегии формирования целеустремленности, которые нужно использовать практически в каждой ситуации командной работы. Кроме того, я предлагаю еще две стратегии, которые помогают управлять командой в большинстве ситуаций, а в конце главы описываю и другие стратегии формирования *целеустремленности* и то, как они могут помочь работе вашей команды.



Не каждая стратегия подходит к конкретной ситуации командной работы, но лучше использовать больше стратегий целеустремленности, чем меньше. Помните, что команда с развитым чувством направления и цели лучше команды, которая работает по принципу “лебедь, рак и щука”.

Закладка прочного фундамента перед строительством дома

Каждой команде, которая планирует функционировать какое-то время, требуется прочный фундамент, состоящий из двух важных элементов — декларации цели деятельности и директивы команды.

Даже если команда уже функционирует без этих элементов, их подключение улучшит производительность команды.

Выработка декларации цели команды

Декларация цели команды, как подразумевает название, определяет цель команды и причину ее существования. Я говорю не о миссии организации, ее глобальных целях и месте на рынке. В данном случае декларация цели описывает деятельность конкретной команды.

Чем короче декларация, тем лучше. Длинную декларацию никто не запомнит. Ваша задача — упростить определение настолько, чтобы каждый член команды легко запомнил его наизусть и в любой момент мог сказать, для чего существует его команда.

Создание декларации цели



Разрабатывайте декларацию цели *вместе с командой*, а не *вместо* команды.

Члены вашей команды должны участвовать в создании декларации, поскольку люди охотнее поддерживают то, что сделали сами. Перед началом работы объясните, что такое декларация цели: “это состоящее из одного предложения определение

причины создания и цели деятельности команды". Четко сформулированная декларация отвечает на следующие вопросы.

- ✓ Какова роль команды?
- ✓ Чем занимается команда, какова ее функция в масштабах всей организации?
- ✓ Как хотела бы выглядеть команда в глазах других?

При создании декларации необходимо выполнить следующие действия.

1. Попросите каждого члена команды сформулировать декларацию цели в одном предложении.

За основу надо взять три вышеуказанных вопроса. Члены команды должны сформулировать декларацию так, чтобы одно предложение отвечало на все три вопроса, а не по одному предложению на каждый вопрос.

2. Попросите членов команды написать все готовые формулировки на большом листе бумаги и прикрепите его на видном месте.

3. Проведите обсуждение, попросив членов команды выделить общие темы или идеи, которые прослеживаются в разных предложениях.

Запишите все названные темы на доске или листе бумаги.

4. Попросите членов команды придумать новые предложения исходя из перечисленных тем и идей.

Запишите их на доске или листе бумаги и обсудите, какие из них лучше всего:

- отражают общие темы;
- отвечают на все три вопроса;
- ясно и полно передают перечисленные идеи.

5. По результатам обсуждения вместе с командой сформулируйте декларацию в одном (максимум двух) предложении. Очень важно, чтобы эту декларацию одобрили все члены команды (как этого добиться, читайте в главе 11).

Вот примеры деклараций цели команды.

- ✓ Деятельность нашей административной команды направлена на обеспечение наших клиентов — сотрудников компании отлично оснащенными рабочими помещениями и высококачественным оборудованием, а также максимально эффективное обеспечение слаженной работы в офисе.
- ✓ Цель деятельности нашей эксплуатационной команды — полное и точное выполнение заказов и их своевременная доставка клиентам.

Значение декларации цели команды

Сформулировав декларацию цели, вручите ее копию каждому члену команды, а одну копию в виде плаката поместите на видном месте. Время от времени обращайтесь к ней в своих разговорах с командой — четко сформулированная декларация цели создает у членов команды чувство перспективы и единства.

Единство означает, что цели всех и каждого в команде совпадают и все работают в одном направлении. Декларация цели команды, созданная в самом начале ее деятельности, помогает выявить и устранить возможные расхождения во взглядах и служит ориентиром при движении вперед.

Создание директив команды

Вторая стратегия формирования целеустремленности, необходимая на начальном этапе становления команды, — выработка и утверждение директив команды. Подобно декларации цели, директивы разрабатываются и утверждаются *совместно* с членами команды, а не *вместо* команды.

Директивы команды подробно разъясняют ожидания, связанные с данной командой. Они сродни правилам хорошего тона и определяют поведение и образ действий членов команды во время совместной деятельности.

Формирование директив команды

На одном из первых совещаний команды на первом этапе ее становления объясните, что такое директивы и как их писать. Хорошие директивы объясняют, какого поведения и отношения каждый член команды ожидает от других членов команды в процессе формирования и развития сплоченной и производительной команды. Директив должно быть не больше десяти:

достаточно определить рамки поведения, а не составить подробный письменный кодекс чести.

Директива должна:

- ✓ быть сформулирована в одном понятном предложении;
- ✓ носить позитивный характер — указывать, *что нужно* делать, а не то, *чего нельзя*. Например: “Относитесь друг к другу вежливо, уважительно и заботливо”, а не “Не будьте равнодушными, невнимательными, злобными и грубыми”;
- ✓ описывать *поддающееся наблюдению поведение* — то, что видят другие люди.



Директивы должны описывать *поведение* людей, а не их мысли и чувства.

Иногда можно видеть такие директивы: “Проявляйте положительное отношение”. Нет ничего плохого в положительном отношении, но термин “отношения” вообще относится к сфере эмоций и поэтому очень субъективен. Лучший способ объективно описать деятельность человека — это *описать факты*, т.е. поступки, поведение и образ действий.

Вот примерный процесс разработки директив команды.

1. Попросите членов команды написать три-четыре директивы, по одному предложению на каждую. Ориентируйтесь на вышеуказанные критерии.
2. Попросите членов команды написать все директивы на листе бумаги и поместите их на видном месте.
3. Совместно с членами команды определите общие темы или идеи. Составьте их перечень.
4. Все вместе объедините сходные темы в одну директиву. Прделайте это со всеми наборами сходных идей.
5. Если после этого остаются темы, которые кажутся команде важными, обсудите их и при согласии всех членов коллектива включите в список.

Помните, что директив должно быть не больше десяти.

6. Каждая директива должна быть принята всеми членами команды.

Вот несколько примеров директив команд.

Директивы команды по связям с общественностью (PR)

Члены команды будут:

1. относиться друг к другу уважительно, открыто и честно;
2. активно выслушивать, проявляя понимание и уважение, все, что хотят сказать другие члены команды;
3. поддерживать друг друга и решения, принятые командой;
4. критически анализировать статус-кво (существующее положение дел) и с готовностью воспринимать новые идеи;
5. обеспечивать конструктивную обратную связь;
6. концентрировать внимание и усилия на поиске и реализации эффективных решений;
7. демонстрировать, что приоритетная задача команды — управление и развитие персонала.

Директивы целевой команды по разработке стратегий

Члены целевой команды обязуются:

1. приходить на все собрания команды вовремя и подготовленными;
2. выполнять все обязательства и доводить до конца все задания;
3. принимать активное и конструктивное участие в собраниях, помогать команде выполнять коллективную работу;
4. поддерживать все принятые командой решения;
5. относиться друг к другу уважительно, открыто и честно;
6. сохранять конфиденциальность проекта.

Директивы команды диспетчеров

Члены нашей диспетчерской команды будут следовать таким директивам.

1. Проявлять УВАЖЕНИЕ. Воспринимать членов команды такими, какие они есть, и уважительно относиться к их роли в команде. Относиться друг к другу вежливо, внимательно и с пониманием.
2. Оказывать ПОДДЕРЖКУ. Активно поощрять и поддерживать личную инициативу членов команды и решения, принятые командой.

3. Проявлять **ТЕРПЕНИЕ**, самоконтроль и выдержку; помнить, что на выполнение некоторых работ требуется время.
4. Демонстрировать **КОМАНДНУЮ РАБОТУ**, сотрудничать и активно участвовать в достижении коллективного результата.
5. **КОНЦЕНТРИРОВАТЬ СВОИ УСИЛИЯ НА РАБОТЕ**. Выполнять качественно работу для всех клиентов компании.
6. Брать на себя **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**, отвечать за выполнение взятых на себя обязательств.

Как видите, стиль директив может быть различным. Общие черты всех директив — позитивный тон, описание наблюдаемого поведения, значимого для всех членов команды, ориентация на действие и лаконичность. Именно это придает директивам конкретность и значительность.

Значение директив для команды

Распечатанные копии директив раздайте всем членам команды и разместите в местах общих официальных и неофициальных собраний. Узнайте мнение сотрудников о значении директив для команды. Прежде чем приниматься за создание и реализацию директив, убедитесь, что ваша команда понимает их значение.

Значение директив состоит в том, что они:

- ✓ формализуют ожидания и пути достижения взаимопонимания;
- ✓ поощряют образцовое поведение, хорошую командную работу и достижение высоких показателей;
- ✓ усиливают самоуправление в команде;
- ✓ помогают новым членам команды принять групповые ценности и нормы;
- ✓ предоставляют критерии для оценки индивидуальной и коллективной работы.

Работа над созданием команды

На данном этапе руководителю команды для повышения профессионального мастерства понадобятся навыки оценки и анализа. Подход “Работа должна быть сделана, а уж как — это твоя проблема!” иногда работает, но, как правило, непродуктивен. Чтобы добиться качественного выполнения работы и достижения постав-

ленных целей, вам следует разработать процесс выполнения этого задания. *Процесс* — это способ выполнения работы.

Схема процесса, которую я рекомендовал для формулировки декларации цели команды, годится и для многих других ситуаций. Используя этот подход и рекомендации следующих двух разделов, вы сможете дать определение рабочего продукта команды. В табл. 5.1 показан ход этого процесса.

Таблица 5.1. Процесс создания рабочего продукта команды

Удобная схема для создания рабочего продукта команды

1. Индивидуальный вклад
 - a. Каждый член команды высказывает свои соображения
2. Коллективная работа
 - a. Определение общих тем
 - b. Создание рабочего продукта на основе общих тем
 - c. Переоценка нереализованных индивидуальных предложений
 - d. Завершение работы достижением консенсуса

Индивидуальный вклад

Объясните общую стратегию, а затем предложите каждому члену команды высказать свои соображения. Например, при разработке директив команды каждый член команды записывает собственные идеи и размещает их на видном месте для всеобщего обозрения. Обсуждение не начнется до тех пор, пока не будут собраны идеи всех членов команды.

Коллективная работа

На этом этапе вся команда приступает к коллективной работе над индивидуальными предложениями ее членов. Вот несколько рекомендаций для этой фазы работы.

1. Начните обсуждение, выделив общие темы индивидуальных предложений. Если одна идея повторяется в разных вариантах два и больше раз, считайте ее общей темой.
2. Обсудите и вместе создайте определение конечного продукта исходя из общих тем.

В данном случае мы говорим о декларации цели или директивах команды.

3. Выясните, остались ли еще индивидуальные идеи, которые стоит включить в конечный продукт.
4. Завершите обсуждение достижением консенсуса; убедитесь, что все члены команды готовы поддерживать конечный результат.

Простой и хорошо организованный процесс помогает руководить командой на всех этапах. Он хорош тем, что:

- ✓ **предоставляет равные возможности всем участникам.** На этапе высказывания индивидуальных соображений все равны, а на этапе коллективной работы обсуждается и оценивается вклад работников, а не сами работники;
- ✓ **увеличивает число участников.** При коллективной работе одни члены команд выражают свое мнение активнее, чем другие. При индивидуальной работе каждый вносит свой вклад, но никто не доминирует. Чем больше возможности высказаться, тем активнее становятся все участники, даже самые застенчивые;
- ✓ **экономит время.** Поиск общих тем — это ключ к экономии и эффективности хотя бы потому, что найти общее намного легче, чем разобраться во всех различиях. К тому же общность идей и соглашение станут движущей силой в коллективной работе.



Помните о подобных процессах. Их можно использовать для достижения результатов и решений по многим вопросам.

Цели и роли — близнецы-братья

Цели — объекты и результаты, к которым надо стремиться, или задания, которые нужно выполнить.

Роли — функции, которые выполняют члены команды.

Цели и роли составляют единое целое, примерно как хлеб и масло в бутерброде.

Данный раздел познакомит вас с подходами к постановке командных целей и определению соответствующих планов и ролей. Начните с целей, затем разработайте планы. Запомните, что это нужно делать *вместе* с командой, а не *вместо* нее.

Постановка целей, а не выработка действий

Цели определяют, к чему стремится команда. Цели направлены на результат, а не на действия или деятельность. Важно понимать разницу между целями и действиями.

На рабочем месте члены команды занимаются разными делами. Спросите работника, над чем он трудится, и услышите перечень дел, которые он выполняет в данный момент. Но если задать ему вопрос о результатах, которых он намерен достичь, то работник, вероятнее всего, обратится в замороженную форель — тот же открытый рот и остекленевший взгляд. Работник просто не понимает, что вы имеете в виду! Самый типичный ответ на вопрос о результатах — “Ну, просто закончить работу вовремя”.

Если попросить людей, включая и членов команды, назвать цели своей работы, можно услышать:

Завершить проект X к 21 июля 2004 года.

Но ведь это не цель — это задача. Цель представляет собой достижение результата, например:

Завершить проект X к 21 июля 2004 года, снизив затраты на 10% от нынешнего уровня.

Цель подразумевает достижение значимого результата и отвечает на вопрос: “Зачем команда работает над этим заданием?”



Целей должно быть немного, и все члены команды должны разделять и поддерживать их и тем или иным образом способствовать их достижению. Если целей будет слишком много, внимание сотрудников рассеется, а работоспособность и производительность упадут. Цели также должны быть реальными и укладываться в реальные сроки, например, в период от шести месяцев до одного года.

Убедитесь в том, что цели вашей команды отвечают следующим критериям.

- ✓ **Ясность и четкость.** Правильно сформулированная цель выражается одним предложением. Она настолько точна и понятна, что ее поймет даже неспециалист.
- ✓ **Измеримость и возможность оценки.** Правильно сформулированную цель можно измерить и оценить количественно (в численном выражении) и/или качественно (с помощью отчетов обратной связи, тестирования или проверки готового продукта). Если готовых критериев и способов измерения и оценки результатов нет, вам придется их разработать.
- ✓ **Ориентация на действие.** Цель должна формулироваться с помощью глаголов действия, например: *создать, разработать, осуществить, реализовать, произвести, достичь*.
- ✓ **Ориентация на результат.** В формулировку цели входит описание результата, которого необходимо достичь. Формулировка цели отвечает на вопрос “что”, а не “как”, и поэтому реально помогает в работе.
- ✓ **Привязка к четкому сроку.** Цель должна быть достигнута к установленной дате. Уточните, что никого не уволят, если цель не будет достигнута к назначенному моменту; однако отсутствие дэдлайна (конечного срока) может привести к тому, что работа будет продолжаться до бесконечности. Установка конечного срока помогает команде сконцентрировать усилия на достижении результатов.

Четыре части = одна цель

Сформулировать цель в одном предложении вам поможет простая формула из четырех элементов:

Глагол действия + Тема цели + Результат, которого необходимо достичь + Примерная дата достижения цели

Вот примеры описания цели команды.

- ✓ Внедрить стратегии передачи информации, тренингов и решения проблем, результатом чего будет снижение текучести кадров в компании не меньше чем на 15%, к концу текущего года — 31 декабря 2004.

- ✓ Создать и реализовать маркетинговую стратегию, которая увеличит посещаемость Web-страницы компании в два раза, а ежемесячный доход — на тысячу долларов в месяц, к 1 октября 2004 года.

Составление планов, распределение ролей

После того как ваша команда ознакомилась с целями, которые ей предстоит достичь, ваша задача — помочь ей разработать план выполнения работ. Для этого вы должны ответить на два вопроса.

- ✓ Как достичь поставленных целей?
- ✓ Кто будет выполнять те или иные обязанности?

Планирование достижения поставленных целей

Определяя пути достижения целей, вы одновременно намечаете основные шаги (но не конкретные задачи) выполнения работы. В следующих разделах я расскажу о двух стратегиях планирования.

Подход 1: движение вперед

Планируя свою стратегию, примите за исходный пункт сегодняшний день и опишите каждый основной шаг, который нужно сделать для достижения поставленной цели. Расположите их последовательно, указывая дату завершения каждого этапа. Этот подход поможет вам и членам команды установить реальные даты завершения работ, поскольку даст представление обо всем объеме предстоящих работ. Даже если дата сдачи проекта “спущена” сверху и обсуждению не подлежит, этот подход поможет оценить объемы работы, правильно распределить время и определить, какие потребуются дополнительные ресурсы, чтобы уложиться в установленные сроки.

Подход 2: планирование от обратного

При этом подходе вы планируете выполнение поставленных задач в обратном порядке: от конечной даты к сегодняшней. Таким образом, вы определяете дату завершения каждого основного этапа — создаете график, которого надо придерживаться для соблюдения установленных сроков.

Шире распространен первый подход, но в условиях жесткого цейтнота планировать в обратном порядке намного легче. Например, если концерт запланирован на первое апреля, команда должна:

- ✓ подготовить все программы к 24 марта;
- ✓ завершить сценические декорации к 21 марта;
- ✓ разослать программы и рекламные материалы к 15 февраля.

Выбор подхода зависит от конкретной ситуации.

Задокументируйте согласованные рабочие планы, сделайте их копии и раздайте всем членам команды для напоминания.

Распределение ролей

Четкий план действий помогает членам команды понять, что нужно сделать для достижения поставленных целей. Следующий шаг — распределение ролей и обязанностей.



Не думайте, что ознакомившись с рабочим планом, члены вашей команды сами поймут, кому какая роль отводится. Если не определить четко роль каждого члена команды, вы получите дублирование одних функций и полное игнорирование других.

Для распределения и уточнения ролей и функций обычно достаточно просто поговорить с членами команды. Чаще всего над одной задачей придется совместно работать двум или больше членам команды. Поэтому обсуждение ролей и особенностей каждого задания поможет распределить и сбалансировать рабочую нагрузку. Не забывайте, что лучше всего задокументировать распределение заданий, это позволит каждому работнику знать (или вспомнить), чем он занимается на каждом этапе рабочего плана.

Помимо ролей, определяемых спецификой цели и заданий, можно распределить стандартные административные функции, повысив эффективность работы команды. Вот некоторые из них.

- ✓ **Организатор.** Отвечает за подготовку всех собраний, совещаний, встреч и специальных мероприятий команды, от планирования повестки дня до подготовки раздаточных материалов (блокнотов, ручек и пр.).

- ✓ **Делопроизводитель.** Хранит все официальные документы, файлы, записи и вообще всю информацию — повестки дня и протоколы собраний, отчеты о состоянии дел, декларации целей, директивы и другую рабочую продукцию команды.
- ✓ **Ответственный за связи с общественностью.** Обеспечивает передачу важной информации и новостей о деятельности команды всем заинтересованным внутри организации и за ее пределами.
- ✓ **Ученый секретарь.** Хранит научно-исследовательские, информационные и образовательные материалы, необходимые команде для работы.

Этим перечень функций, конечно же, не исчерпывается. При необходимости можно ввести дополнительные; можно дать этим функциям другие названия. Распределите роли на постоянной основе или предложите членам команды исполнять их по очереди. В любом случае распределение ролей следует обсуждать всей командой.



Не берите на себя исполнение *всех* административных функций — хотя бы половину передайте коллегам!

Перспективы и ценности

А сейчас рассмотрим еще две стратегии повышения целеустремленности членов команды, связанные с разработкой декларации перспективы и базовых ценностей команды. О них я уже упоминал в главе 2, а в этом разделе даю подробные разъяснения.

Создание декларации перспективы команды

Декларация перспективы команды описывает вашу команду такой, какой она должна стать в будущем, добившись высокой эффективности в работе. Декларации перспективы обычно носят общий характер и рассчитаны на длительный период, поэтому целесообразно создавать их для команд, функционирующих на постоянной основе. Эта декларация должна быть четким и понятным описанием успешной деятельности команды в будущем, а не научно-фантастическим рассказом.

Вот последовательность действий по совместной выработке декларации перспективы.

1. Разъясните членам команды, что представляет собой декларация перспективы, и обоснуйте ее необходимость для команды.
2. Опишите свое личное видение будущего команды.

Расскажите членам команды, какой вы, как руководитель, видите ее в будущем, но только в общих чертах, не вдаваясь в подробности. Нужно, чтобы сначала члены команды поняли общую концепцию, а затем уже вникали в детали.

3. Следуйте действиям, описанным в табл. 5.1, идя от индивидуальных идей к формированию коллективного видения проблемы.



Напишите сначала декларацию в виде “зонтика” (по принципу “от глобального к конкретному”), а затем добавьте основное содержание. “Зонтик” представляет собой одно или два предложения с общим описанием перспективы. Основное содержание состоит их пунктов, поддерживающих “зонтик” и направляющих процесс достижения целей и реализации стратегий.

Вот пример декларации перспективы управленческой команды.

- ✓ Наша команда стремится стать финансово независимым, самостоятельно финансируемым муниципальным подразделением, которое занимается разработкой и внедрением рекреационных программ, направленных на удовлетворение потребностей наших клиентов. Чтобы этого добиться, команде необходимы:
 - менеджеры — разработчики стратегий пополнения персонала и бизнес-стратегий, направленных на достижение самостоятельности подразделения;
 - высокое качество предоставляемых услуг по всем программам;
 - командная работа на всех структурных уровнях подразделения;
 - персонал, который стремится постоянно совершенствовать рабочие процессы и несет ответственность за результаты труда;

- условия работы, которые способствуют обучению и повышению профессионального мастерства.

Как видите, первое предложение представляет собой “зонтик” декларации с описанием перспективы в общих чертах, а затем следуют пять поддерживающих характеристик с четким описанием будущей деятельности и путей достижения результатов.

Значение декларации перспективы для команды

Команды, деятельность которых рассчитана на длительный период, больше других выигрывают от создания декларации перспективы, поскольку та придает значимость деятельности команды, а также:

- ✓ **дает чувство направления.** Все работники хотят знать, куда движутся, что сулит им будущее. Именно декларация обеспечивает это чувство перспективы. Положительный образ будущего способствуют объединению работников;
- ✓ **помогает определить цели и составить планы.** Декларация дает первое общее представление о предстоящей работе и готовит команду к выполнению поставленных целей и планов;
- ✓ **выступает в качестве справки для оценки результатов работы.** Ключевые пункты декларации служат необходимым инструментом анализа и оценки деятельности команды;
- ✓ **помогает управлять командой.** Важная часть руководства командой в качестве инструктора, особенно во время перемен (см. главы 3 и 4), — это видение будущего команды, поскольку показывает и вам, и всей команде, в каком направлении нужно работать и развиваться. Реальная, обоснованная, составленная вместе с членами команды декларация облегчит вам управление командой.



Хорошо разработанная декларация перспективы рассчитана на длительное время. Если ее приходится корректировать каждые полгода или год, то, скорее всего, она слишком привязана ко временным рамкам. Декларация перспективы должна носить достаточно общий характер и утвердительно отвечать на вопрос:

Останется ли декларация актуальной, если характер части работы изменится, а перед командой будут поставлены новые задачи?

Определение базовых ценностей

Базовые ценности — это руководящие принципы команды, которые управляют поступками и поведением членов команды и укрепляют организационную культуру и корпоративный дух команды. Это не пожелания, а убеждения либо поведение, которого люди естественно придерживаются в повседневной жизни. Базовые ценности дают ответ на вопрос: “Что мы представляем собой как команда?” В силу того, что это *базовые* ценности, количество их невелико, но они всесторонне характеризуют команду.

В некоторых организациях базовые ценности определяют на самом высоком управленческом уровне как средство управления всем предприятием. Хотя в подобном качестве в практической деятельности команд они применяются реже, их можно считать полезными для сотрудничества членов команды, для повышения целеустремленности и организованности.

Стратегия определения базовых ценностей, как и стратегия создания декларации перспективы, применяется чаще в командах, которые собираются функционировать долгое время. Вы должны создать и применять данную стратегию *вместе с командой*, а не *вместо* нее. *Вместе с командой*, а не *вместо* команды — это один из секретов эффективного управления.

Напомните команде, что базовые ценности определяют сегодняшнее функционирование команды, а не то, какой она хочет стать в будущем. Будьте честны: если вы не следуете каким-то принципам, то они не будут ценными для команды. Лучше всего использовать стратегию создания базовых ценностей, если команда уже некоторое время работает в данном составе и выработала характер и стиль деятельности. Определив базовые ценности на этом этапе, вы не только их подкрепите, но и сфокусируете внимание команды на следующих ситуациях.

- ✓ **Постановка целей и разработка планов.** Спросите команду, совпадают ли цели и планы команды с ее базовыми ценностями?
- ✓ **Рекрутинг или подготовка новых членов команды.** Смогут ли новые члены воспринять ценности команды и тем самым внести положительный вклад в общую работу?
- ✓ **Оценка деятельности команды.** Удалось ли команде сохранить базовые ценности и позитивный имидж в процессе достижения целей и результатов?

Вопрос, который стимулирует творческое мышление работников в отношении базовых ценностей, таков: **какие убеждения, поступки и принципы мы разделяем и считаем важными для нашей команды?**

Следуя процессу, описанному в табл. 5.1, составьте заключительный список базовых ценностей, сведя их количество максимум к пяти. Раздайте его всем членам команды, чтобы у них был ценностный ориентир для работы.



Попросите их охарактеризовать базовые ценности одним словом или фразой. Затем попросите составить одно предложение с пояснением, что это слово или фраза значит для всей команды. Вот несколько примеров.

- ✓ **Высокие стандарты.** Постоянное стремление к улучшению качества и достижению высоких результатов.
- ✓ **Открытость.** Желание выслушивать, делиться идеями и рассматривать различные точки зрения.
- ✓ **Преданность.** Постоянная поддержка групповых и личных устремлений всей командой и ее членами.

Определяя базовые ценности команды, задайте ее членам вопрос: “Даже если характер нашей работы изменится и будут введены новые требования, сможем ли мы использовать эти ценности в качестве руководящих принципов?”

Нормативы и критерии оценки работы команды

Здесь речь пойдет еще о двух стратегиях, направленных на повышение целеустремленности и помогающих в управлении деятельностью команды. Нормативы и критерии подскажут вам, помимо прочего, какие показатели нужно отслеживать и на каких концентрировать усилия для достижения высоких результатов.

Разработка нормативов деятельности команды

По моему определению, *рабочим нормативом* считается уровень деятельности, направленной на поддержание стабильно высоких результатов. Нормативы устанавливаются на стратегическом, управленческом или операционном уровнях.



Не устанавливайте *минимальные нормативы*. Это бессмысленно. Если норматив не нацеливает на *эффективную* работу, он бесполезен.

Нормативы, установленные на стратегическом или управленческом уровне, как правило, касаются таких важных видов деятельности, за которые несут ответственность большинство членов команды, например: обслуживание клиентов, качественное выполнение работ, оформление документации. При разработке нормативов придерживайтесь принципа “Краткость — сестра таланта”. Вот некоторые примеры.

- ✓ Обрабатывать все счета-фактуры в течение 30 дней или меньше.
- ✓ Вести всю проектную документацию аккуратно и точно на 100%.



Рабочие нормативы полезны для команды, так как помогают:

- ✓ наметить задачи и работать по плану;
- ✓ акцентировать внимание на качестве работы;
- ✓ точнее оценивать достигнутые результаты.

Для разработки нормативов можно снова обратиться к табл. 5.1.

Разработка НПО — нормативов производственных операций

Иногда командам необходимо установить *нормативы производственных операций* (НПО). Этот вид рабочих нормативов часто используют для команд, выполняющих производственные операции, таких, например, как обработка данных, выполнение заказов, управление финансами и пр.

НПО определяют выполнение определенных функций, указывая поэтапные и последовательные процедуры для обеспечения высокой точности и качества. Другими словами, применение НПО позволяет устранить неряшливость и нерадивость.

Разрабатывая с членами своей команды НПО, выполните следующие действия.

1. Коллективно определите сферы деятельности, в которых целесообразно введение подобных нормативов.
2. Попросите членов команды выбрать НПО, которые они сами хотят написать. При этом можно работать индивидуально или парами.
3. После встречи с командой отредактируйте проект, сделав его понятным и законченным.



Поскольку с помощью нормативов выполняются конкретные задания, они достаточно подробны. Однако никто не любит читать многочисленные страницы утомительных предписаний, поэтому описание должно быть максимально кратким и доступным.



Не допускайте, чтобы НПО превращались в закостенелые нормы. Это может случиться, если члены команды забудут, что нормативы *направляют* команду на достижение положительных результатов. Результаты первостепенны, а споры о выборе методов разработки самих методов — пустая трата времени.

Критерии оценки работы

Еще одной стратегией, направленной на повышение целеустремленности, — это выработка *критериев оценки работы*; они определяют, что и как оценивать, — какое достижение важно для команды. Чтобы сконцентрировать усилия и достичь высоких результатов, команда должна измерять ключевые аспекты работы, важные для достижения положительных результатов.

Предположим, что вы руководите командой по обслуживанию клиентов и несете полную ответственность за упаковку и отправку каждого заказа. Совместно с членами команды вы определяете основные показатели для разработки критериев.

- ✓ Ежедневный объем отправленных заказов.
- ✓ Количество заказов, возвращенных на доработку.
- ✓ Количество заказов, отправленных своевременно и по месту назначения.
- ✓ Количество и тип жалоб заказчика.
- ✓ Количество и тип благодарностей заказчика.

Когда вы поймете, какие показатели необходимо измерять, совместно с командой определите, *как* их измерять. Самые типичные и приемлемые способы оценки работы:

- ✓ документальное подтверждение в рабочем журнале объема и типов выполненных заказов;
- ✓ использование опросов для сбора обратной связи с заказчиками.

Для ускорения и упрощения обработки данных обычно используется компьютер, поэтому вам понадобится соответствующее программное обеспечение. Но в любом случае критерии оценки работы помогают команде:

- ✓ увидеть, на чем необходимо сконцентрировать усилия для достижения положительных результатов;
- ✓ получить своевременную информацию о работе;
- ✓ обнаружить проблемы в самом начале, пока с ними еще легко справиться.

Принцип сплоченности: совместная работа

В этой главе...

- ✓ Стратегии поощрения совместной работы и общения
- ✓ Применение стратегий обучения на примере друг друга
- ✓ Действия по сплочению команд

Есть прекрасная английская поговорка: “Можно привести лошадь к воде, но нельзя заставить ее пить”. То же можно сказать о командах — можно организовать людей, предложить им извлечь пользу из совместной работы, но нет гарантии, что они этой возможностью воспользуются и их деятельность станет плодотворной.

В этой главе рассказывается о стратегиях поддержания дисциплины в команде, чтобы совместная работа ее членов стала действительно *плодотворной*, даже если они *не нравятся* друг другу. Вы можете рассматривать все стратегии этой главы как составляющие принципа *сплоченности*, о котором я рассказываю в главе 2.

Стратегии, представленные в этой главе, помогут вам руководить членами команды, способствуя их взаимодействию, решению проблем и совместному обучению. Здесь вы узнаете о так называемых механизмах *сплочения команды*, под которыми подразумеваются рабочие взаимоотношения и взаимопонимание, а не дружеские отношения или приятное времяпрепровождение.



Сплочение команды не имеет ничего общего с попытками осчастливить всех в команде. Счастье — эмоциональное состояние. Довольно опасно пытаться сделать кого-то счастливым — часто это воспринимается как попытка манипулирования. Советую вам даже не браться за это в своей профессиональной деятельности.



Команды представляют собой средство для выполнения работы. Люди не обязательно должны нравиться друг другу на работе, но им нужно уметь абстрагироваться от своих разногласий, чтобы выполнить задание. Вспомните известные слова: “Наша сила — в единстве, а слабость — в разобщенности”.

В этом разделе речь пойдет о стратегиях, призванных объединить людей, чтобы их деятельность стала по-настоящему плодотворной. Прощай, разобщенность!

Развитие взаимосвязи членов команды

Для создания сплоченности и взаимодействия, необходимого команде для эффективной работы, следует применить стратегии объединения людей. Даже когда члены команды заняты выполнением индивидуальных заданий, требуются механизмы, связывающие их друг с другом и со всей группой. Следующие разделы познакомят вас со стратегиями создания этих жизненно необходимых связей.

Регулярные встречи

Команды должны постоянно встречаться для установления прочных связей между всеми членами. Для некоторых команд “регулярные встречи” означают ежедневные пятиминутки (в буквальном смысле этого слова) в начале рабочего дня, для других — часовое собрание один раз в неделю, для третьих — собрания длительностью в два-три часа дважды в месяц. Проводить встречи нужно для общения и совместной работы, а не просто ради самого факта собрания, и ради Бога, не проводите собрание только потому, что оно запланировано. (В главе 12 рассказывается об организации и проведении совещаний, направленных на достижение результатов.)

На собраниях члены команды:

- ✓ обмениваются мнениями о важных событиях;
- ✓ устанавливают планы и координируют графики работы;
- ✓ решают проблемы;
- ✓ принимают решения по актуальным рабочим вопросам.



Проведение встреч по схеме “мы соберемся тогда, когда в этом будет необходимость” часто порождает фрагментарное общение между членами команды. Общение “по особым случаям” не позволяет им своевременно рассматривать проблемы и коллективно согласовывать действия. С другой стороны, собрания, на которых происходит только обмен информацией, но не рассматриваются проблемы, не представляют большой ценности.

Проведение эффективных собраний — случай из практики

Я вспоминаю одну команду, которая долго билась над поиском оптимального варианта проведения эффективных собраний. Со временем остановились на подходе, состоявшем из двух частей.

Во-первых, члены команды встречались в начале каждого рабочего дня. Они собирались в кафетерии, пили кофе и обсуждали с лидером команды основные вопросы: последние новости, результаты работы предыдущего дня, распределение заданий на текущий рабочий день, внесение корректив в планы деятельности и др. Эта встреча длилась 15–20 минут и помогала каждому сосредоточиться на работе.

Во-вторых, команда встречалась раз в одну-две недели на полтора-два часа, чтобы рассмотреть более широкие рабочие вопросы. Руководитель готовил повестку дня собрания, в центре внимания которой часто были вопросы планирования и разрешения текущих проблем.

Члены команды сначала крайне негативно относились к собраниям, считая их пустой тратой времени, однако все же нашли способ сделать их полезной частью своей деятельности и средством укрепления сплоченности.

Разделение ответственности



Другая важная стратегия объединения членов команды — распределение заданий. По возможности распределяйте их таким образом, чтобы члены команды могли работать совместно и взаимозависимо. Совместное выполнение заданий имеет большое значение для снятия напряженности и изменения стиля деятельности “героя-одиночки” на стиль взаимопомощи и поддержки. Помните, что для выполнения совместных заданий люди не обязательно должны нравиться друг другу или иметь одинаковый стиль работы. Но рассчитывая друг на друга для достижения поставленной цели, они находят пути сгладить разногласия.



Для эффективной совместной работы членов команды надо создать между ними здоровые трудовые отношения.

- ✓ Разъясните членам команды характер работы, которую предстоит выполнить, и определите, сколько человек для этого требуется.
- ✓ Выясняя у каждого участника, какое направление деятельности он хочет взять на себя, предложите (но не приказывайте) конкретным лицам заняться конкретными заданиями: “Джон и Сюзан, не хотите ли вы вместе заняться маркетинговым исследованием для этого проекта?”
- ✓ Отбор членов команды на то или иное задание проводите индивидуально в личной беседе перед общим совещанием, выясняя, кто из сотрудников хочет работать с тем или иным партнером. Если вы знаете, что некоторые работники не ладят друг с другом, совместное задание может стать способом преодоления их неприязни.
- ✓ Подготовьте члена команды к предстоящей работе, консультируя и обучая каждого индивидуально. Прежде всего, выявите и рассейте все их тревоги и сомнения. Затем сосредоточьтесь на поддержке их деятельности и развития.
- ✓ Поощряйте тех, кто при выполнении работы хорошо взаимодействует с другими.

Создание резерва

Любая рабочая команда, состоящая из квалифицированных специалистов, может значительно снизить темпы и эффективность работы при отсутствии одного из них, например, по причине болезни или отпуска. Чтобы этого не случилось, создайте резерв человеческих ресурсов; одна из стратегий создания резерва включает перекрестную подготовку, или как ее еще называют, коллегиальное обучение. Чтобы обеспечить перекрестную подготовку и создание резерва, можно поступить следующим образом.

- ✓ Попросите квалифицированного члена команды, который будет готовить дублеров, составить перечень ключевых задач и функций для подготовки резервного персонала.
- ✓ Попросите инструктора и ученика составить план обучения, указав в нем место и длительность каждого занятия, а также общую продолжительность обучения, необходимых для соответствующей подготовки дублера к самостоятельной работе.
- ✓ По завершении обучения попросите дублера выполнить основные рабочие функции под наблюдением более опытного члена команды.
- ✓ Когда дублер сможет выполнять работу самостоятельно, дайте ему возможность периодически применять новые навыки на практике. Попросите опытного специалиста оценить работу нового хорошо обученного дублера; пусть специалист сообщит дублеру о качестве работы последнего.

Можно также использовать *систему "друзей"*, когда у каждого члена команды есть один или два коллеги-приятеля, которые могут в любой момент поддержать или даже заменить его.

Если члены команды отлично знают все функции и обязанности и могут друг друга заменить, всячески поощряйте обращение за поддержкой и оказание помощи в противовес деятельности, пусть даже качественной, "героя-одиночки".

Выполнение директив команды

В главе 5 я рассказываю, как директивы и видение перспективы команды поддерживают принцип целеустремленности. В этом разделе я познакомлю вас с тремя стратегиями использования директив для повышения сплоченности команды.

Публикация и обсуждение директив команды



Для того чтобы директивы положительно влияли на трудовые взаимоотношения членов команды, они должны быть постоянно на виду. Для этого выполните три простых действия:

- ✓ на видном месте разместите постер с директивами;
- ✓ копию директив раздайте каждому сотруднику, чтобы он поместил ее на свое рабочее место;
- ✓ подготовьте копию директив для каждого собрания команды.

Помните, что положительная оценка со стороны коллег укрепляет сплоченность команды; постоянно поощряйте следование директивам.



Не используйте директивы для публичного порицания нерадивых членов команды. Не поощряйте работников, которые с помощью директив пытаются оказывать давление на других. Если кто-то не оправдывает надежд команды, рассмотрите эту проблему, но в индивидуальном порядке.

Решение производственных проблем



Производственными называются любые проблемы, связанные с выполнением работы. Решая их коллективно, сотрудники пользуются базовыми директивами и укрепляют сплоченность команды. В главе 9 подробно рассматриваются модели разрешения проблем; основные действия при этом следующие.

1. Описание проблемы.

Определив проблему, проанализируйте обстоятельства и причины ее возникновения (см. главу 9).

2. Вынесите на обсуждение несколько предложенных решений.

3. Оцените эти идеи.

4. Выберите лучшее решение и реализуйте его.

Убедитесь, что все члены команды понимают суть проблемы, и только после этого переходите к поиску решения. На каждом этапе предоставьте каждому сотруднику возможность из-

ложить свои личные соображения. В начале обсуждения найдите общие темы, а потом выясните различия между идеями.



Ваша роль в процессе командного решения проблем — фасилитировать этот процесс, а не бросаться на помощь команде и делать все самому.

Коллективный и индивидуальный поиск решений приветствуется, а взаимные обвинения и жалобы сразу же пресекайте.

Проблемы функционирования команды

Иногда эффективно функционировать командам мешают следующие проблемы:

- ✓ отсутствие налаженного обмена информацией;
- ✓ несогласованность заданий;
- ✓ межличностные конфликты и напряженные отношения между членами команды.

Если подобные проблемы оставить без внимания, они будут мешать эффективной работе команды и приведут к потоку жалоб руководству и разделению команды на враждующие фракции. В результате команда никогда не достигнет зрелости и целостности.

Смиритесь с тем, что на первых порах некоторым членам команды будет неудобно обсуждать проблемы групповой динамики. При этом помните, что все, что отрицательно сказывается на деятельности команды, требует внимательного рассмотрения и принятия соответствующих мер.



Если проблема касается лишь нескольких членов команды, решайте ее только с ними, если всех членов — то коллективно. Ваша задача сводится к фасилитации разрешения конфликтных ситуаций (а не к “собственноручному” их устранению).

При рассмотрении проблем функционирования команды:

- ✓ заранее обдумайте модель выхода из конфликтной ситуации (одну из таких моделей вы найдете в главе 10);
- ✓ разместите на видном месте командные директивы, которые будут служить руководством при обсуждении;

- ✓ начните обсуждение, предложив членам команды высказать личные соображения, без комментариев и оценки со стороны других участников;
- ✓ перейдите к обсуждению вариантов решений, способствующих улучшению ситуации;
- ✓ завершите обсуждение, кратко перечислив, какие действия и кем должны быть предприняты. Назначьте время повторного рассмотрения данного вопроса и анализа достигнутых результатов (*принцип ответственности*).

Команды, научившиеся справляться с межличностными проблемами и конфликтными ситуациями, могут выполнять работу эффективно и на высоком профессиональном уровне.

Укрепление сплоченности: совместное обучение и развитие

В этом разделе вы узнаете о трех действиях, способствующих дальнейшему укреплению сплоченности и единства команды.

- ✓ Подбор новых членов команды.
- ✓ Совместное совершенствование профессионального мастерства.
- ✓ Совершенствование рабочих процессов.

Не выбирают родителей, а новых членов команды выбирать можно

В командах, функционирующих долгое время, неизбежна смена кадров, что подчас сильно влияет на групповую динамику. Вы можете укрепить единство команды, привлекая ее членов к подбору новых сотрудников.

Роль будущего члена команды и требования к кандидатам

Первый шаг в отборе нового члена команды — определение ролей, которые он будет исполнять. Они сходны с функциями и обязанностями других членов команды либо подобны роли выбывающего из команды. Вам следует задать вопрос самому себе и членам своей команды: какой специалист нужен команде в лице новобранца? Уточните, каким должны быть уровень

профессионального мастерства и личные качества нового члена, чтобы он смог эффективно работать в коллективе.

Напишите конкретные требования, например, не просто отметьте, что “очень важны гибкость и инициативность”, а точно укажите, что вы имеете в виду.

- ✓ **Гибкость.** Команде требуется работник, умеющий адаптироваться к изменяющимся условиям и при необходимости выполнять несколько заданий одновременно.
- ✓ **Инициатива.** Команде нужен инициативный человек, способный работать самостоятельно и помогать другим по собственной воле, без дополнительных указаний сверху.

Функции членов команды во время интервью

В процессе проведения интервью (собеседования) с новым кандидатом члены команды выполняют разные функции; они не должны дублировать друг друга. Один-два работника могут заняться определением способности кандидатов к работе в команде, другие оценивают профессиональные навыки. В любом случае заранее разработайте с членами команды программу проведения интервью и определите их функции. Не перегружайте коллег — возьмите на себя первичное интервьюирование, а членам команды предоставьте возможность провести собеседование с двумя-тремя отобранными вами кандидатами.



Избегайте *панельного интервьюирования*, когда три или больше специалиста одновременно интервьюируют одного претендента, поскольку это приводит к фрагментарному получению информации о претенденте. Личные и рабочие качества соискателя можно оценить глубже и лучше, проведя с ним несколько интервью “один на один”, чем одно интервью целой группой специалистов.

Научите членов команды эффективно проводить собеседование



Тот факт, что наем новых сотрудников заинтересовал членов вашей команды, еще не означает, что они знают, как проводить эффективные собеседования. Поэтому научите их этому сами или пригласите консультанта из отдела персонала. Вот несколько полезных рекомендаций по проведению эффективного интервью.

Вопросы, которые можно и которые нельзя обсуждать с соискателем на собеседовании

Ограничьтесь вопросами, которые касаются только профессиональной сферы. Не следует касаться таких невинных на первый взгляд тем, как национальность, религия, семейное положение, биографические данные или личная жизнь и предпочтения (от стиля жизни до проведения досуга).

Вопросы, направленные на получение необходимых фактов

Большинство вопросов при проведении интервью должны быть *открытыми*, а не *закрытыми*. На *закрытые* вопросы, как правило, можно ответить односложно, как в следующих примерах.

- ✓ Вы работали в команде, выполняя проект?
- ✓ Когда вы работали в этой компании?
- ✓ Сколько человек было в этой команде?

Отвечая на *открытые* вопросы, соискатель объясняет, выражает свои мысли, чувства и мнения. На *открытый* вопрос нельзя ответить односложно. Вот примеры открытых вопросов.

- ✓ Опишите самые большие трудности, с которыми вам пришлось столкнуться на данной работе. Как вы с ними справились?
- ✓ Расскажите о своих основных обязанностях на данной должности.
- ✓ Что вам больше всего нравилось на вашей последней работе? Что не нравилось?

Вопросы, позволяющие выявить профессиональное соответствие кандидата должностным требованиям

Способы сбора информации, связанной с профессиональной квалификацией.

- ✓ **С помощью информативных вопросов.** Соберите сведения об опыте работы и квалификации претендента.
 - Расскажите о своих обязанностях на этой должности.
 - Опишите, с какими рабочими командами вы сотрудничали.
 - Каковы ваши личные достижения в этой должности?

- ✓ **С помощью вопросов о поведении.** Попросите претендента рассказать о ситуации, в которой он продемонстрировал тот или иной способ поведения.
 - Приведите пример сложной ситуации с клиентом, расскажите, как вы из нее вышли.
 - Опишите ситуацию из своей рабочей практики, которая доказывает, что вы хороший командный игрок.
 - Расскажите о ситуации, когда команда, членом которой вы были, оказалась в цейтноте. Как вы работали? Каким был результат?
- ✓ **С помощью интроспективных вопросов.** Попросите претендента оценить себя и свои предпочтения в рабочей ситуации.
 - Оцените позитивные и негативные стороны своей деятельности в команде.
 - Как бы вас описали ваши бывшие сотрудники и почему?
 - Опишите рабочие ситуации, в которых вам нравится работать и в которых вы преуспели больше всего.

Подготовка к проведению интервью

Предложите членам команды заранее подготовить вопросы для собеседования, опробовать их друг на друге и при необходимости уточнить.

Принятие решений

Когда все собеседования проведены, соберите всех членов команды, обсудите полученные результаты и примите решение о найме того или иного кандидата. Для проведения плодотворного совещания выполните следующие действия.

- ✓ Попросите членов команды принести на собрание письменную оценку кандидатов-финалистов, прошедших собеседование. Критерием оценки должно быть соответствие претендентов рабочим требованиям. Это намного объективнее личных впечатлений, пристрастий и антипатий.
- ✓ Попросите участников выступать по очереди. Запишите основные пункты выступлений на рабочей доске, чтобы все могли их видеть. Дайте высказаться каждому и только после этого приступайте к обсуждению.

- ✓ Обсуждение проводите в свободной форме, сосредотачиваясь на доводах “за” и “против” по каждому претенденту, сравнения достоинства кандидатов с должностными требованиями.
- ✓ После общего обсуждения примите решение о приеме на работу того или иного кандидата. Как руководитель по найму объявите о результатах команде и объясните причину.

Подобный процесс называется *консультативным принятием решения*. Он отличается от процесса принятия решения путем *консенсуса*. (Я рассказываю об обеих формах принятия решения в главе 11.) Коротко говоря, при консультативном подходе лицо, принимающее решение, пользуется профессиональным мнением и ресурсами всей группы. При подходе “с помощью консенсуса” группа принимает решение только тогда, когда его одобряют все участники дискуссии. При приеме на работу новых сотрудников первый подход обычно дает лучшие результаты. Хотя не все выбирают одного и того же кандидата, но мнение каждого члена команды позволяет составить более объективный портрет соискателей и облегчает принятие решения. С другой стороны, если вы лидер команды, а не вышестоящий менеджер по персоналу, вам, скорее всего, придется принимать решение путем консенсуса (если, конечно, ваша команда не захочет полностью передать вам полномочия по принятию окончательного решения).



Если ваша команда не нанимает нового работника, а принимает в команду сотрудника из той же организации, вы можете предложить членам команды заняться подбором новобранцев и определить, кто больше всех подойдет для данной работы. И еще раз советую вам, как руководителю команды, пользоваться консультативным подходом при принятии решения.

Совместная подготовка и обучение

Развитие профессионального мастерства — один из основных способов повышения производительности труда. Если вы обучили работников, как эффективнее выполнять работу, повышается вероятность достижения высоких результатов. Когда члены команды вместе участвуют в тренингах, а также учатся друг у друга при коллегиальном обучении, сплоченность коман-

ды значительно повышается. Для усиления эффекта обучения и повышения сплоченности команды я предлагаю проводить следующие мероприятия.

- ✓ **Технические форумы** — собрания, на которых члены команды глубже знакомятся с техническими аспектами выполнения своих работ. Обычно презентацию проводят заранее подготовившиеся члены команды, но иногда на подобные форумы приглашают консультантов из других групп той же организации или из других учреждений.
- ✓ **Мастер-классы и семинары по навыкам взаимодействия в команде** — занятия, на которых члены команды учатся совместной работе. Более подробную информацию вы найдете в главе 2 и части IV этой книги, но вкратце эти умения таковы:
 - межличностное общение и обмен информацией;
 - систематическое решение проблем;
 - проведение эффективных собраний;
 - планирование и постановка целей;
 - устранение конфликтных ситуаций;
 - групповое принятие решений.
- ✓ Не так важно, кто проводит мастер-класс, важно, чтобы обучение проводилось регулярно и вся команда приобретала новые навыки.
- ✓ **Тренинги по обслуживанию клиентов.** Для команд, занимающихся обслуживанием клиентов, можно провести специальные тренинги для отработки навыков эффективного обслуживания. На них также можно проанализировать способы разрешения реальных проблемных ситуаций с клиентами и извлечь уроки из примеров хорошего и плохого обслуживания.
- ✓ **Перекрестное (коллегиальное) обучение.** Полезная стратегия для взаимной поддержки и дублирования функций в работе команды. Суть перекрестного обучения заключается в том, что члены команды, обладающие узкоспециальными навыками, обучают других. (Коллегиальное обучение подробно описано в разделе “Создание резерва” выше в этой главе.)

- ✓ **Индивидуальное обучение за пределами команды.** Один или два члена команды посещают курсы или семинар, после чего обучают полученным навыкам остальных членов команды. Для многих организаций это обычная практика, позволяющая снизить расходы на обучение.

Если вы хотите добиться очень высокой сплоченности команды, то совместное обучение и тренинги должны войти у вас в обычай. Не забывайте о привлечении членов команды к планированию, организации и регулярному проведению занятий. Ваша роль как руководителя — найти время, средства и специалистов, которые будут проводить тренинги и мастер-классы.

„Человеческая“ сторона сплоченности

Главная цель команды — достижение высоких производственных результатов, и дисциплина (основанная на “трех китах” — целеустремленности, сплоченности и ответственности) действительно позволяет команде их достичь. Но это лишь одна сторона дела. Вторая — чисто человеческие отношения между членами команды, которые также необходимо развивать для достижения понимания, согласия и, в конечном счете, повышения сплоченности. Развитие именно таких взаимоотношений мы и рассмотрим в данном разделе.



Некоторые руководители под развитием сплоченности команды понимают совместное празднование Нового года или соревнования по футболу между отделами. Как я уже говорил в главе 3, то, что команда весело празднует дни рождения сотрудников, вовсе не гарантирует хорошей и результативной совместной деятельности. Ваша цель как руководителя — не осчастливить членов команды, а привести их к высокому уровню производительности.

Однако время от времени полезно направлять свои усилия именно на взаимоотношения, ведь стиль общения членов команды друг с другом тоже влияет на укрепление сплоченности команды и, соответственно, на повышение производительности.

Я не призываю вас отказаться от совместных пикников и вечеринок, однако важно помнить, что развитие взаимоотно-

шений — это непрерывный процесс, а не одно- или двухдневное мероприятие. Цель развития взаимоотношений можно выразить простой формулой:

Достижение взаимопонимания и согласия
+ Развитие дружеских отношений
= Укрепление сплоченности и повышение
эффективности работы

Сейчас существует много литературы, предлагающей полезные советы и идеи по развитию команд, поэтому в этой книге я освещаю только две категории развития взаимоотношений — общественные мероприятия и игровые командные упражнения. Любые из них можно проводить как самостоятельные мероприятия или включать в рабочие собрания.

Общественные мероприятия

Их можно проводить на формальном и неформальном уровнях. У каждой команды свой стиль, поэтому проводите только те мероприятия, которые нравятся вашим коллегам.

- ✓ **Общение за чашечкой кофе.** Во время завтрака неформальная атмосфера и непринужденное общение возникают сами собой. Скорее всего, вся ваша команда собирается в дружеской и непринужденной обстановке на полчаса один или два раза в неделю. Это неформальное общение, поэтому во время таких завтраков строго придерживайтесь правила: никаких разговоров о работе! Это время для того, чтобы расслабиться перед работой.
- ✓ **Участие в обедах.** Все люди любят поесть, и будьте уверены: ваша команда не исключение. Совместный обед — еще один способ расслабиться и ближе познакомиться друг с другом. Это неофициальное мероприятие, финансируемое из фондов команды. Иногда команды отправляются на обед сразу после рабочего совещания. За обедом можно обсудить одну-две актуальные, но не слишком серьезные темы. Постарайтесь каждый раз ходить в хорошие (и разные) рестораны, в которых приятно проводить время, и даже близко не подходите к заведениям типа фаст-фуд.

- ✓ **“На волю, в пампасы!”** — выезд на шашлыки. Поездки за город на шашлыки могут финансироваться из бюджета команды или проходить в складчину, когда каждый приносит с собой те или иные продукты. Выезды на природу снимают стресс и позволяют членам команды от души повеселиться.
- ✓ **Особые торжества.** Это проведение популярных праздников, например Нового года, чествование ветеранов труда, празднование дней рождения и юбилеев и других важных событий в личной и профессиональной жизни членов команды.
- ✓ **Обеды на работе.** Иногда членам команды приходится работать в офисе допоздна. В таких ситуациях можно заказать пиццу в офис или, если подобные ситуации случаются часто, организовать ужины в офисе за счет компании.
- ✓ **Поощрение за достижение цели.** Достижение намеченных результатов можно отметить походом в ресторан, театр, кино, на концерт или спортивный матч. На такие мероприятия следует приглашать членов команды с семьями. Финансирование проводится за счет “представительских расходов”, специально выделенных организацией для команды.
- ✓ **Спортивные мероприятия.** Например, в поездку на пикник можно включить футбол или пляжный волейбол.



Не все любят активные виды спорта, поэтому не принуждайте членов команды участвовать в них, если они этого не хотят. Походы по пересеченной местности также могут стать великолепным средством повышения сплоченности и единства, но они годятся не для всех команд.



Ваша цель — сплотить коллектив, поэтому не превращайте спортивные мероприятия в ожесточенные “бои за победу”!

Упражнения-развлечения



В этом разделе приведены еще несколько способов укрепления отношений между членами команды. Хотя они больше связаны с рабочей ситуацией, чем с посещением концертов и спортивных площадок описанных в предыдущем разделе, однако очень эффективны для развития групповой сплоченности. Эти упражнения лучше всего проводить на специализированных тренингах или как часть рабочего собрания команды.

Упражнения „для разогрева“

Проводите эти игровые упражнения в начале рабочего собрания команды или специализированного тренинга — как правило, они занимают всего несколько минут. Общая инструкция по проведению игр такова.

- ✓ Объясните правила игры.
- ✓ Проведите игру.
- ✓ По завершении попросите каждого участника рассказать о своих впечатлениях и уроках, которые он извлек из упражнения.

Задание: от А до Я

Если команда небольшая, все могут работать вместе, в противном случае разбейте ее на подгруппы по четыре-пять человек. Напишите на ватмане сверху вниз в два столбца буквы от А до Я. Задача членов команды — найти находящиеся в комнате предметы, названия которых начинаются с определенной буквы алфавита, а затем записать их на листе бумаги (только один предмет на одну букву), пытаясь задействовать все 33 буквы. На все упражнение отводится не больше четырех минут. Эта игра помогает членам команды лучше понять суть командной работы. Как правило, сначала каждый пытается работать индивидуально, и только когда отведенное на выполнение задания время почти на исходе, команда объединяет свои усилия. Игра развивает творческие способности и поднимает настроение участников.

Не уроните мяч

Члены команды встают в круг. Один из работников бросает мяч другому, не стоящему рядом с ним, тот делает то же самое, пока мяч не побывает у всех членов команды хотя бы раз и не вернется к человеку, начавшему игру. Цель игры: как можно дольше не давать мячу коснуться пола. Когда участники освоятся с игрой одним мячом, в игру вводится еще один мяч. Через какое-то время количество мячей сравнивается с количеством игроков. Заметьте, сколько времени команда сможет удерживать все мячи в игре, не давая им коснуться пола. После упражнения обсудите, какие действия предпринимала команда, чтобы играть со все увеличивающимся количеством мячей. Сравните поведение участников в игре с действиями команды, когда ей приходится выполнять несколько разнопрофильных заданий одновременно. Из этого упражнения можно извлечь несколько полезных уроков для действий команды в стрессовых ситуациях. Оно помогает развить творческий потенциал и реакцию игроков, а также сделать взаимоотношения членов команды более непринужденными и неформальными.

Рабочие упражнения



По сравнению с “разогревающими” играми рабочие упражнения намного сложнее и занимают больше времени — на их выполнение требуется не меньше часа или полутора. В конечный результат рабочих упражнений свой вклад вносят все участники. Это выполняется следующим образом.

- ✓ Сформулируйте цель, т.е. конечный результат, который должна получить команда; затем объясните суть игры.
- ✓ Члены команды выполняют упражнение. Убедитесь, что у всех есть необходимые для игры материалы.
- ✓ Завершив работу, команды или подгруппы представляют свои результаты всей группе.
- ✓ В последующем обсуждении группы делятся своими наблюдениями о взаимодействии членов команды и о том новом, что они узнали о себе и коллегах во время игры.

Раскрыть убийство

Каждый игрок получает одну или несколько улик убийства. Работая совместно, только разговаривая (показывать улики нельзя), команда должна раскрыть злодеяние, назвав убийцу, его мотивы, время и место совершения преступления и использованное оружие.

Собрать головоломку

Членам команды показывают сложенную головоломку типа “пазл”. Затем всем игрокам вручается равное количество ее частей. Цель команды — совместными усилиями собрать целую картину из частей головоломки.

Создать самую лучшую мышеловку

Это упражнение тоже лучше проводить в подгруппах по четыре-пять человек. Членам команды раздают материалы — палочки от мороженого, рулоны туалетной бумаги, зубочистки, пластиковые стаканы, клей и другие мелкие бытовые предметы. Затем группу просят построить самую лучшую в мире мышеловку или свою версию какого-нибудь другого повсеместно применяемого приспособления. По завершении работы группа должна рассказать о своем изделии, о процессе его разработки и о том, какую пользу оно может принести человечеству.



Перечисленные игры и упражнения эффективно укрепляют трудовые взаимоотношения и повышают производительность команды — но только в том случае, если проводить их регулярно и достаточно часто как часть рабочих собраний или специализированных тренингов.

Принцип ответственности: один за всех и все за одного

В этой главе...

- ✓ Стратегии оценки качества работы команды
- ✓ Использование коллегиальной обратной связи для внедрения индивидуальной и коллективной ответственности
- ✓ Внедрение стратегий, повышающих ответственность в коллективе

В этой главе речь пойдет об *ответственности* — без нее не обойтись, когда члены команды участвуют в коллективном труде для достижения поставленных целей и одновременно отвечают за индивидуальную работу. Ваша обязанность как руководителя — распределить коллективные обязанности и нагрузку между всеми членами команды, а также добиться, чтобы коллектив сообща радовался достигнутым успехам. Используя морские термины, вы хотя и являетесь капитаном корабля, каждый член команды несет ответственность за его своевременное прибытие в пункт назначения.

Оценка качества и результатов работы команды

Если большая часть ответственности за коллективные результаты взвалена на плечи руководителя, т.е. на ваши, члены команды не работают на полную мощность. Привить членам команды чувство ответственности можно, привлекая их к оценке прогресса и результатов работы команды. В данном разделе мы рассмотрим три стратегии оценки коллективной работы.

- ✓ Регулярные совещания для анализа текущего состояния дел.
- ✓ Информирование руководства организации о результатах работы команды.
- ✓ Общая оценка деятельности команды.

Эти стратегии помогут членам команды сконцентрировать внимание на качестве работы в процессе выполнения проекта и на оценке результатов деятельности после его завершения.

Собрания для анализа текущего состояния дел

Название говорит само за себя. На подобных собраниях члены команды оценивают ход выполнения работы, сравнивая индивидуальные задания и полученные результаты с запланированными. Вторая важная цель собраний — планирование рабочих заданий на ближайший период.



Анализ текущего состояния дел — это одна из самых важных стратегий руководства, направленная на усиление ответственности и повышение качества работы членов команды.

Собрания полезны тем, что они:

- ✓ оказывают позитивное групповое влияние на всех членов команды. Каждый обязуется выполнить определенную работу и отчитаться о результатах на следующем собрании. Никто не сможет увильнуть от своих обязанностей, а потом на собрании “отсидеться на галерке”, поэтому все члены команды знают, кто действительно работает, а кто только создает видимость. В то же время собрания позволяют вам как руководителю узнать, на кого можно по-настоящему рассчитывать;

- ✓ **держат вас в курсе событий, не заставляя прибегать к микро управлению.** Собrania позволяют руководителю наблюдать целостную картину коллективной и индивидуальной работы, не прибегая к трудоемким индивидуальным беседам и проверкам. Вы также выясняете, кому из членов команды нужна ваша личная помощь;
- ✓ **развивают навыки планирования.** На подобных собраниях члены команды учатся планировать и реально оценивать свои возможности. Приняв участие в нескольких собраниях, они начинают лучше понимать свои истинные возможности и одновременно учатся не ограничиваться сегодняшним днем, а планировать на перспективу, что очень важно для эффективной работы команды;
- ✓ **обеспечивают фокус внимания.** Помните о принципе целеустремленности — одном из краеугольных камней создания команды. У каждого члена команды есть копия плана коллективной и индивидуальной работы, поэтому всем известно, кто конкретно отвечает за выполнение того или иного задания. Все знают свои рабочие цели и приоритеты, поскольку сами помогали их утверждать;
- ✓ **выявляют актуальные проблемы, требующие решения.** Собрания помогают выявлять и разрешать сложные ситуации, и членам команды не приходится сражаться с проблемами в одиночку. Благодаря оперативному решению проблем команда быстрее добивается хороших результатов;
- ✓ **усиливают чувство ответственности.** Повышенное чувство ответственности, несомненно, служит основой успеха.

Чтобы собрания, посвященные анализу состояния дел, были эффективными, их следует проводить регулярно, раз в одну-две недели в зависимости от производственной необходимости и потребностей членов команды. Собрание обычно проводится в три этапа. На первом этапе команда отчитывается о текущем состоянии дел, на втором — обсуждает и решает актуальные проблемы, на третьем — планирует работу на очередной короткий период. В следующих трех разделах я предлагаю примерную схему проведения эффективного собрания по анализу текущего состояния дел.

Отчет о ходе выполнения работы

Ниже приведен план проведения первого этапа собрания по анализу состояния дел. Каждый член команды рассказывает, что он сделал (или не сделал) по тому или иному пункту командного задания. Резюме отчета вносятся в колонку “Текущее состояние”. После совещания этот письменный план-конспект используется как протокол отчетов по выполнению коллективных и индивидуальных заданий.

План выполнения командной работы		
Дата начала _____	Дата окончания _____	
Задание	Ответственное лицо(а)	Текущее состояние



Ваши функции как руководителя — фасилитировать собрание. Вы не должны делать несколько дел одновременно, поэтому попросите одного из членов команды взять на себя роль *протоколиста* (*секретаря*) и заполнить бланк отчета, а затем подготовить официальный протокол собрания. Распределять обязанности между членами команды полезно для повышения сплоченности и ответственности в коллективе. (В главе 12 я подробно расскажу о том, как проводить продуктивные рабочие собрания.)

Обсуждение актуальных проблем

Индивидуальные отчеты часто выявляют проблемы, которые можно тут же обсудить. Если проблем нет, собрание идет своим ходом; порой проблемы настолько значительны, что для их обсуждения и решения требуется отдельное собрание.

Нередко проблемы связаны с невыполнением заданий членами команды. В подобных ситуациях все, что вам нужно, это задать вопросы наподобие следующих.

- ✓ Что вы собираетесь сделать, чтобы завершить это задание?
- ✓ Какая помощь вам нужна от других членов команды, чтобы выполнить задание?
- ✓ Какие шаги необходимо предпринять, чтобы преодолеть трудности, с которыми вы столкнулись?



Рассматривая проблемы, *инструктор* команды должен больше спрашивать, что собираются делать члены команды, а не рассказывать, как им поступать. Вы не обязаны быть всезнайкой, который раздает советы, вы просто должны убедиться, что, столкнувшись с проблемной ситуацией, команда сможет с ней справиться.

Планирование заданий на следующий период

На третьем этапе происходит планирование заданий на следующий период. Сначала определите дату следующего собрания, а затем попросите членов команды указать результаты, которые они планируют получить к тому времени. На этапе планирования вы можете им помочь сконцентрировать внимание на задачах и реалистично оценить свои возможности по выполнению заданий.



Роль руководителя на собраниях по анализу текущего состояния дел сводится к расспросу о выполненных и невыполненных задачах. Не устраивайте публичную “порку”, если какая-то работа не сделана, поскольку члены команды понимают ситуацию и часто устраняют проблемы уже к следующему собранию. С работниками, хронически не выполняющими свою работу, необходимо побеседовать тет-а-тет.

Максимально эффективные собрания

Поскольку собрания служат основой продуктивной командной деятельности, команды должны нести ответственность за проведение эффективных собраний. Чтобы собрания были эффективными, вам необходимо выполнить действия, описанные в следующих двух разделах. Более подробно о собраниях я рассказываю в главе 12.

Характерные особенности эффективных собраний



На одном из первых собраний члены команды под вашим руководством должны определить критерии эффективного собрания. Для проведения плодотворного рабочего собрания важен ряд факторов.

- ✓ Собрание начинается и заканчивается вовремя.
- ✓ Члены команды принимают активное и конструктивное участие в собрании.
- ✓ Собрание должно иметь четко определенные смысл и цель.
- ✓ Повестка дня собрания должна быть заранее подготовлена и передана членам команды.
- ✓ Члены команды приходят на собрание подготовленными.
- ✓ На собраниях рассматриваются только те вопросы, которые включены в повестку дня.
- ✓ Собрание должно быть результативным.
- ✓ Собрание протоколируется, протокол доступен всем участникам.

Обсуждение проведения собраний

После первых нескольких собраний и потом время от времени просите членов команды оценить эффективность собраний (см. предыдущий раздел). Результаты оценки и обсуждения также занесите в протокол собрания.

Если собрания по тем или иным пунктам регулярно признаются неэффективными, обсудите это и примите решение на специальном совещании.

Отчет о деятельности команды заинтересованным сторонам и руководству

Руководство и другие сотрудники организации нередко задают вопрос: “А чем занимается эта команда?” Ответить на этот вопрос позволяют две стратегии — составление краткого отчета и проведение презентации. Во-первых, они усиливают чувство ответственности у членов команды, во-вторых, удовлетворяют любопытство заинтересованных сторон. Я описываю их в следующих разделах.

Составление краткого отчета

Краткий отчет представляет собой письменный анализ достижений команды и предназначен не только для внутреннего пользования, но и для информирования заинтересованных лиц об успехах команды. Обычно подобные отчеты готовят раз в месяц или квартал.

Хорошо подготовленный отчет знакомит заинтересованных лиц с общей картиной достижений, поэтому не вдавайтесь в подробности, а освещайте только основные факты. Вот примерное содержание отчета.

- ✓ Анализ состояния важных производственных задач.
- ✓ При необходимости, сравнение достижений с основными показателями и критериями качества работы команды.
- ✓ Обзор всех значительных результатов команды.
- ✓ Планы на следующий период времени.
- ✓ Другая актуальная информация, связанная с работой и персоналом.



Поскольку в кратком отчете излагается деятельность всей команды, в его подготовке должны принимать участие все ее члены. Нельзя допустить, чтобы подготовка и составление отчета постоянно ложилась только на ваши плечи. Роль руководителя заключается в проверке окончательного варианта отчета. Сделайте подготовку отчета неотъемлемой частью работы команды, где каждый член команды готовит свою часть, а один-два работника сводят всю информацию в единое целое.



Если каждый сотрудник будет отчитываться перед начальством за достижения команды, он будет стараться выполнять свою работу как можно качественнее.

Презентация команды

Еще одно полезное средство распространения информации о достижениях команды — презентация заинтересованным лицам и руководству (вариант: телеконференция). Презентация — это

общение с публикой “в живую”, в котором участвует вся команда. Проведение презентации очень полезно, если вы хотите:

- ✓ представить свои рекомендации;
- ✓ объяснить планы относительно предстоящих важных событий;
- ✓ поделиться результатами исследований;
- ✓ доложить о результатах выполнения важных работ.

Презентации позволяют заинтересованным лицам, особенно руководству, познакомиться с деятельностью вашей команды, а команде — получить поддержку от вышестоящих менеджеров и других групп в организации. На презентациях команда также получает обратную связь о качестве своей работы и возможностях осуществления того или иного проекта.

Поскольку ставки достаточно высоки, необходимо представить команду в самом выгодном свете. Вот несколько советов.

- ✓ **Участие в презентации всех членов команды.** Хотя некоторые предпочитают выступать от имени всей команды, участие в мероприятии всех членов команды производит большее впечатление на аудиторию. Но не каждому дано быть солистом. При необходимости создайте несколько “дуэтов”, в которых более активный докладчик поможет менее уверенному преодолеть “боязнь сцены”.
- ✓ **Организация и планирование презентации.** Совместно с членами команды обдумайте, какую ключевую информацию следует представить и какие вспомогательные материалы для этого нужны (например, слайды и графики). Четко определите порядок выступлений и отчетов. Важно учитывать и продолжительность презентации. Обычно чем она короче, тем лучше. Если вы рассчитываете, что презентация займет больше часа, заранее предупредите об этом будущих зрителей. При организации презентации учтите вкусы и пожелания публики. Мероприятие можно провести в хронологическом порядке — от прошлого к настоящему, рассказывая о возникших проблемах, предлагая пути их решения и рекомендации на будущее. А можно начать с демонстрации положительных результатов, а затем рассказать о том, как вы их достигли.



Напомните членам команды, что главная цель презентации — вызвать интерес аудитории к своей деятельности и заручиться ее поддержкой, а не утомить до смерти. Поэтому следует выделить основные пункты и представить только необходимые данные.

- ✓ **Распределение ролей.** Вместе с членами команды определите, кто будет проводить ту или иную часть презентации. Основывайтесь на личных интересах и квалификации работников. Ваша роль как руководителя — открытие и закрытие презентации; не стремитесь доминировать во всем. Выражаясь образно, вы — дирижер, а члены команды — музыканты.

Если у слушателей возникнут вопросы, попросите их задать после окончания презентации.

- ✓ **Проведение репетиций.** Проведите несколько репетиций презентации. Это позволит докладчикам “отшлифовать” свои выступления, а всем членам команды — ознакомиться с содержанием презентации; тогда в случае отсутствия одного из выступающих другие смогут его подменить.

Оценка работы команды

Продолжается ваш путь к стабильной работе команды и достижению коллективной ответственности. Впереди еще два контрольно-пропускных пункта, связанных с оценкой общей деятельности команды. Так что, в путь!

Вскрытие (без тела)

В медицинской терминологии *вскрытие* (или *аутопсия*) означает обследование тела после смерти человека. Что касается команд, то смерть здесь ни при чем. Аутопсия деятельности команды — это оценка ее работы по завершении проекта или особого задания. Цель — изучить все “плюсы” и “минусы”, извлечь из прошлого уроки, чтобы применить их в будущей работе. Аутопсия проекта становится жизненно необходимой, если команде предстоит работать над аналогичным проектом в будущем.



Если вы не анализируете и не оцениваете прошлую деятельность, то обрекаете себя на повторение одних и тех же ошибок.

Аутопсию лучше всего проводить в виде совещания, на котором члены команды анализируют предыдущую работу и строят планы на будущее.

- ✓ **Анализ предыдущей работы.** Попросите каждого ответить на два вопроса: “Что было положительного в работе команды?” и “Что мешало ее хорошей работе?” Запишите их мнения на доске для всеобщего обозрения. Когда выскажутся все члены команды, приступайте к обсуждению и выводам. Выделите положительные стороны и используйте их в будущей деятельности; выделите недостатки, исправьте их и избегайте в дальнейшем.
- ✓ **Планирование будущей работы.** Попросите членов команды провести сеанс “мозгового штурма” и представить перспективные идеи, которые можно использовать в будущем. (В главе 9 подробно описывается, как лучше проводить сеансы “мозгового штурма” и оценивать полученные идеи.)



Чтобы команда могла сравнить свои прошлые и новые достижения во время оценки работы над следующим проектом, нужно оформить аутопсию документально. Так механизм оценки станет механизмом планирования и повышения производительности.

Оценка работы

Процедура оценки работы команды похожа на проведение аутопсии. Она заключается в оценке всей деятельности команды за определенный период времени, как правило, четыре–шесть месяцев. Это запланированное мероприятие, за подготовку и проведение которого отвечает вся команда. Она сравнивает результаты работы с установленными ранее критериями. Работу команды оценивает не руководитель, а сама команда, которая дает оценку также и вашей деятельности.



Как руководитель вы выполняете две функции.

- ✓ Вы должны убедиться, что команда выбрала правильные критерии и источники информации для оценки своей деятельности.
- ✓ Вы должны собрать всю необходимую информацию, например данные статистики, и, по возможности, результаты опросов внутренних и внешних клиентов о качестве услуг, предоставленных вашей командой.

Когда все данные будут у вас, можете приступать к процедуре оценки. Важно сконцентрировать внимание на оценке работы *всей команды*, а не отдельных ее членов. Поскольку вы проводите фасилитацию данного мероприятия, сделайте следующее.

- ✓ **Сравните полученные результаты с критериями работы.** Вместе с членами команды оцените полученные результаты с учетом таких факторов, как запланированные цели, производственные нормы, стандарты качества и пр. Позвольте членам команды поделиться своими наблюдениями, но помните, что в центре внимания должны быть измеримые результаты работы. Обязательно попросите одного из членов команды вести протокол.
- ✓ **Решите проблемы, спланируйте работу на будущее.** Вторая часть процедуры продолжительнее первой. Если выявлены вопросы или проблемы, в прошлом негативно повлиявшие на результаты работы, не пожалейте времени на их решение, а также на планирование будущей деятельности с учетом допущенных ранее ошибок. Возможно, придется уточнить план, обновить стандарты и изменить критерии работы. Как всегда, чтобы не надеяться только на память, пусть кто-нибудь документирует все планы и нововведения.

Коллегиальная обратная связь

Для команды, которая собирается функционировать длительное время, *коллегиальная обратная связь* станет одной из самых действенных стратегий повышения ответственности. Некоторые работники, конечно, будут напуганы до смерти этой идеей, потому что слишком привыкли жаловаться на других только за их спиной и не привыкли открыто и прямо обсуждать поведение и работу в присутствии всей команды. Поэтому приучите членов команды к идее коллегиальной обратной связи, предложите им

корректно составленную анкету для обратной связи и используйте данные обратной связи при обсуждении работы.

Обучение членов команды

Для обучения членов команды очень важно объяснить, что *конструктивная обратная связь* — это описание наблюдаемого поведения и поступков коллеги, а не высказывание собственных предположений о том, почему он поступает подобным образом, и уж конечно не догадки о его целях и намерениях. Другими словами, в центре внимания конструктивной обратной связи находится *объективное наблюдение*, а не *субъективная интерпретация*. Конструктивная обратная связь — это то же самое, что и *описание* (этот способ обмена информацией я подробно излагаю в главе 10).

Продемонстрировать членам команды важность конструктивной обратной связи и ближе познакомить их с процессом коллегиальной обратной связи можно с помощью следующих действий.

- ✓ **Проведение оценки в письменной форме.** Члены команды заполняют анкету по каждому из своих коллег, включая и вас — лидера команды (если вы активный участник их повседневной деятельности).
- ✓ **Подведение итогов.** По каждому члену команды составляют сводную таблицу, в которую включают все полученные данные. Это должна сделать нейтральная третья сторона, например менеджер по персоналу, представитель администрации или внешний консультант.
- ✓ **Открытое обсуждение результатов.** На совещании сотрудники по очереди рассказывают о том, какую обратную связь получили от всех остальных членов команды. В свою очередь пусть остальные члены команды уточнят и объяснят, почему они дали именно такую оценку поведению коллеги. Затем, учитывая полученную обратную связь, пусть каждый участник поставит перед собой новые цели, которые помогут ему развиваться и совершенствоваться как профессионалу и члену команды.

Составление анкеты

Чтобы разработать хорошую анкету, обратитесь к директивам команды (см. главу 5), в которых описаны ожидания относительно личного и рабочего поведения сотрудников, разработанные *вместе с* командой и *для* каждого члена команды.

Анкета обратной связи членов команды

Обратная связь для: _____
(Ф.И.О. члена команды)

Часть I

A. Основываясь на опыте работы с этим членом команды, укажите, как часто он совершал каждое описанное действие, с помощью следующей шкалы:

5 = часто

4 = скорее часто, чем редко

2 = время от времени

3 = редко

1 = почти никогда

B. Затем обоснуйте свой рейтинг с помощью своих наблюдений (НЕ интерпретаций).

НАБЛЮДЕНИЯ:

1. Ведет понятный, четкий и конструктивный обмен информацией с другими членами команды. _____

НАБЛЮДЕНИЯ:

2. Внимательно выслушивает других членов команды, с уважением и пониманием относится к мнению других людей. _____

НАБЛЮДЕНИЯ:

3. Открыто делится информацией с коллегами, поддерживая их информированность. _____

НАБЛЮДЕНИЯ:

4. Сотрудничает с коллегами и помогает им. _____

Так может выглядеть первая страница анкеты для обратной связи. Как видите, по каждому пункту необходимо дать свою оценку и кратко обосновать ее фактически, конкретным наблюдением. (Теперь понимаете, почему так важно, чтобы члены команды видели разницу между наблюдениями и интерпретацией?) Настаивайте, чтобы они указали свои наблюдения по всем пунктам, а затем дайте возможность для сравнения провести *самооценку*.

Хорошие результаты дает оценка восьми–десяти основных аспектов рабочего поведения и командных взаимоотношений. Во второй части анкеты попросите членов команды ответить на следующие открытые вопросы.

- ✓ Что данный член команды делает хорошо во время выполнения работы и во взаимодействиях с коллегами?
- ✓ Над какими аспектами своего поведения следует поработать данному сотруднику, чтобы улучшить свои качества командного игрока?

Для заполнения анкет отведите членам команды достаточно времени, а затем вложите анкеты в конверт и передайте третьей стороне для создания сводной таблицы. Передайте материалы независимому консультанту на две-три недели для обработки; получив от него отчет, сразу же проведите совещание по обсуждению полученных результатов — не откладывайте рассмотрение в долгий ящик.

Проведение собрания для предоставления обратной связи

Собрание для коллегиальной обратной связи — это особое мероприятие, занимающее обычно около половины рабочего дня. Напомните членам команды, что основное внимание они должны уделить содержанию наблюдений (тому, *что* говорится), а не наблюдателю (тому, *кто* говорит). Я рекомендую следующую повестку дня для заседания по сбору коллегиальной обратной связи.

- ✓ Попросите членов команды молча прочитать отчеты с обратной связью, которые они получили от коллег, и отметить два важных фактора.
 - Пункты, по которым требуются разъяснения.
 - Важная положительная и отрицательная информация, которую они получают в результате обратной связи.

- ✓ Раздайте всем членам команды сводную таблицу обратной связи. Пусть все сотрудники по очереди расскажут, какую обратную связь они получили. Сотрудники могут начать с просьбы разъяснить те или иные пункты, а потом высказать свое мнение по основным позициям полученной обратной связи. Поощряйте членов команды отстаивать свою точку зрения и дополнять выводы коллег. Ваша задача — получить открытый и честный диалог, который и служит залогом успеха подобных мероприятий.
- ✓ Попросите каждого выступающего сформулировать с помощью других членов команды как минимум одну цель, достигнув которой, он улучшит свои качества командного игрока как в работе, так и в межличностном общении.
- ✓ Сколько времени нужно, чтобы провести эту часть заседания? По личному опыту знаю, что обсуждение обратной связи занимает от 20 минут до часа на каждого человека.
- ✓ По завершении мероприятия проведите экспресс-опрос, задав команде следующие вопросы: “Какие у вас впечатления о коллегиальной обратной связи? Когда мы проведем ее в следующий раз?”

Коллегиальная обратная связь — это мощная стратегия повышения ответственности, и ее проведение раз в квартал или полгода принесет команде большую пользу. Подобные мероприятия целесообразно проводить сразу же после оценки работы команды (см. раздел “Оценка работы команды” в этой главе). Когда коллегиальная обратная связь станет обычной практикой для вашей команды, можно не составлять сводные отчеты; а когда члены команды смогут свободно и открыто давать друг другу обратную связь по установленным критериям, можете считать, что вам удалось “вырастить” зрелую команду.

Поощрение хорошей работы

В работе с менеджерами и руководящими работниками я часто употребляю выражение: *поощряемое поведение имеет тенденцию воспроизводиться*. Эта сентенция применима как к отдельным работникам, так и командам. Я уже рассказывал о таких способах поощрения хорошей работы, как оценка и презентация деятельности команды и аутопсия проекта. В следующем

разделе я хочу рассмотреть еще несколько стратегий повышения эффективности работы команды.

- ✓ **Оценка успехов команды.** Иногда, усердно работая на достижение положительных результатов, команда упускает из виду причину своих успехов. Поэтому выделите немного времени, чтобы проанализировать, что именно позволило вам достичь хороших результатов, и отметьте успешную коллективную и индивидуальную работу.
- ✓ **Празднование важных событий.** В главе 6 подробно рассказывается о праздновании значимых событий. Говоря кратко, вы можете отметить успехи команды ужином в ресторане, походом в кино, театр или поездкой в луна-парк, разумеется, за счет компании.
- ✓ **Публикация о достижениях команды в информационном бюллетене компании.** Не слишком бахвалясь, расскажите о достижениях команды в информационной рассылке компании. Такая статья поможет другим группам узнать о деятельности вашей команды, а также поднимет ее рейтинг в организации.
- ✓ **Информирование руководства о достижениях команды.** Письмо руководству о достижениях команды может принести гораздо больше пользы, чем рутинные отчеты о прогрессе и результатах работы. Добейтесь признания и поощрения деятельности команды со стороны руководства.



Команды состоят из отдельных личностей, и вам следует отметить индивидуальную успешную деятельность, не вызывая обид других. Основная стратегия — поощрять и поддерживать успешную деятельность в личной беседе, а не на общем собрании. Предлагаю несколько рекомендаций.

- ✓ **Позитивная обратная связь.** Поощряемое поведение повторяется (да, да, я это уже говорил, но эта идея очень важна). Когда вы видите, что неустанная деятельность отдельных специалистов — сама их работа и поведение — укрепляют команду, вы должны поддержать и поощрить этих людей. Самый простой и действенный способ поощрить успешную деятельность — это предоставить *позитивную обратную связь*. Проще говоря, вы сообщаете человеку, что заметили, как он хорошо работает, при этом используете конкретные описания

наблюдаемого поведения, а не общие формулировки. Именно в этом и заключается разница между позитивной обратной связью и похвалой. Поэтому скажите: “Вот что положительного я заметил, когда ты выполнял такое-то задание: _____ (говорите конкретно и детально)”. Это намного лучше, чем просто сказать: “Вы хорошо поработали!”

- ✓ **Информирование руководства о работе отдельных специалистов.** Управляя проектной или целевой командой, вы, как правило, не являетесь непосредственным официальным начальником членов команды. Поэтому сообщите им, что время от времени будете информировать непосредственных руководителей об их значительных достижениях и результатах.
- ✓ **Поощрение хорошей работы со стороны коллег.** Не только вы можете признавать достижения членов команды, но и они сами могут поощрять друг друга, поскольку ежедневно работают “бок о бок” и отлично знают, что происходит. Научите их признавать успехи коллег и радоваться им; а также попросите сообщать вам, если член команды показывает особенно выдающиеся результаты или прекрасное командное взаимодействие. (Подробнее об этом я рассказываю в главе 10.)

ЧАСТЬ IV

Уроки мастерства



В этой части...

Я предлагаю советы и методы обучения сильных командных игроков, а также рассматриваю необходимые навыки, которые способствуют эффективной совместной работе членов команды.

Эффективное общение: умейте слушать и говорить

В этой главе...

- ✓ Как важно уметь слушать
- ✓ Как развить умение слушать
- ✓ Преимущества *убедительной* речи
- ✓ Совершенствование речевого мастерства

Умения, необходимые членам команды для совместной эффективной работы, просты — это умение слушать и говорить. Межличностное общение составляет основу деятельности команды, и именно от него зависят ее успехи и неудачи.

К сожалению, большинство людей вливаются в команду, фактически не умея ни хорошо говорить, ни слушать, ведь их этому никогда не учили. Школьников в основном обучают навыкам чтения и письма, закладывая основы грамотности, но редко учат умению слушать и говорить — основе межличностного общения.

Данная глава предлагает вам необходимые средства для обучения членов команды общению друг с другом, которое базируется на умении внимательно слушать и убедительно говорить.

Внимательно слушать: не только слушать, но и слышать

Вы когда-нибудь в детстве играли в игру под названием “испорченный телефон”? Вспомните правила: игроки выстраиваются в шеренгу, и стоящий в начале ряда шепчет фразу следующему, который передает ее дальше, и так до тех пор, пока она не дойдет до последнего. Как можно догадаться, дошедшая до последнего игрока фраза не очень похожа на первоначальную. Типичное общение в командах проходит по тому же принципу, что и игра в “испорченный телефон”. Два главных врага эффективного общения — это неправильное выражение своих мыслей, с одной стороны, и недопонимание — с другой.

Восприятие всего сообщения

Чтобы внимательно слушать и воспринимать то, что вам говорят, нужно знать, на что обращать внимание. Любое устное сообщение состоит из трех компонентов:

- ✓ слова;
- ✓ интонации голоса;
- ✓ язык тела — мимика и пантомимика (мимика — выражение лица и взгляд, изменение цвета кожи лица (появление румянца или бледности); пантомимика — телодвижения, например кивание головой, жестикуляция, покачивание ногой, и позы, например положение рук, манера сидеть и пр. — *Прим. ред.*).

Слова — это *вербальный* компонент сообщения, т.е. *что* вам говорят. Интонация голоса и язык тела — это *невербальные* компоненты. Они передают то, *как* с вами разговаривают, и зачастую именно они определяют общий смысл сообщения.



Чтобы продемонстрировать, как невербальные компоненты влияют на смысл и восприятие сообщения, станьте перед зеркалом и скажите радостно:

“Ты внес положительный вклад в этот проект!”

А теперь произнесите эти же слова с сарказмом. Чувствуете разницу? Могу предположить, что ваша улыбка сменилась хмурым или презрительным взглядом. Хотя слова сообщений одни и те же, смысл их разительно отличается. Этот эксперимент, между прочим, полезно провести и в команде.



Все сообщения содержат вербальные и невербальные компоненты, что отражено в следующей формуле:

Содержание + Эмоции = Смысл сообщения

Содержание сообщения передается словами — вербальным компонентом, а эмоции обычно выражаются невербально, интонацией голоса, мимикой и пантомимикой. Иногда люди напрямую говорят о своих эмоциях (“я счастлив”, “мне грустно”), но чаще демонстрируют их с помощью языка тела.



Чтобы полностью воспринять сообщение (слова, эмоции и смысл), необходимо использовать не только свой слух, но и зрение. Если вы разговариваете по телефону, обратите внимание на голос и интонации собеседника, так вы узнаете, что он чувствует.

Чтобы понять, что говорит и имеет в виду ваш собеседник, нужно полностью сконцентрировать на нем внимание. Это можно сделать так:

- ✓ повернитесь лицом к говорящему;
- ✓ поддерживайте с ним постоянный визуальный контакт;
- ✓ выражение вашего лица должно быть искренним и заинтересованным;
- ✓ ваша поза должна быть открытой и “живой”.

Как видите, то, насколько хорошо вам удастся воспринять и понять, что говорит ваш собеседник, во многом зависит от вашего невербального поведения.



Иногда слушающий непроизвольно мешает говорящему следующими действиями.

- ✓ **Отсутствующий взгляд.** Так вы показываете, что вам скучно и неинтересно, поэтому собеседник смущается и замолкает.

- ✓ **Одновременное выполнение другого дела.** У вас не хватает времени, поэтому вы одновременно работаете на компьютере, говорите по телефону и при этом пытаетесь выслушать своего посетителя. Подобное поведение, конечно же, экономит время, но при этом сильно раздражает собеседника и дискредитирует вас.
- ✓ **Недовольное выражение лица.** Если вы не говорите ничего негативного, но при этом бросаете сердитые взгляды, закатываете глаза и морщитесь, то отбиваете у собеседника желание с вами общаться.
- ✓ **Суетливость.** Ерзанье на стуле, постукивание пальцами, ручкой, карандашом, скручивание скрепок для бумаги... Разве при этом сосредоточишься?
- ✓ **Вялость.** Слушать собеседника, удобно расположившись в кресле, вполне нормально, но это не значит, что вы можете в нем “расплыться” или забросить ноги на стол. Такой позой вы покажете, что эта беседа для вас не важна и не интересна.
- ✓ **Резкие интонации.** Если в вашем голосе звучат нотки раздражения, сарказма, агрессии или презрения, большинство благоразумных людей поспешат прекратить беседу и уйти из вашего поля зрения.



Чтобы полностью воспринять сообщение, ваше невербальное поведение должно быть открытым и принимающим.

Оцените себя: умеете ли Вы слушать?

Различают четыре уровня умения слушать. Большинство людей “по определению” выбирают *пассивное или избирательное слушание*, хотя оба эти способа неэффективны. Когда же они особенно стараются, то могут “дотянуть” до уровня *внимательного слушания*. Самый эффективный способ — *активное слушание*, которому большинству людей приходится учиться.

Моя цель — помочь вам стать активным слушателем. Взгляните на эти определения слушателей.

- ✓ **Пассивный слушатель.** Вы даже не знаете, слушает ли он вас или заснул, поскольку сидит молча и никак не реагирует на ваши слова. Возможно, в детстве он слишком хо-

рошо усвоил родительское предписание о том, что “детей должно быть видно, но не слышно”. Теперь, будучи взрослым, он сидит во время беседы молча, пассивно слушает и приводит в замешательство собеседника, который не может понять — продолжать ли ему говорить или уйти.

- ✓ **Избирательный слушатель.** Слышит то, что хочет услышать. Когда то, о чем вы говорите, его не интересует, он вас практически игнорирует — глядит в сторону, поглядывает на часы или “считает ворон”. Иногда может рассеянно обронить “Да, неплохо...” С другой стороны, если что-то из услышанного ему не понравится, он вдруг прерывает вас критическими замечаниями и становится агрессивным. В любом случае, он не воспринимает всего смысла сообщения. В результате атмосфера накаляется, возникают разногласия и разрушается столь необходимая команде сплоченность.
- ✓ **Внимательный слушатель.** Поддерживает зрительный контакт с собеседником и с помощью вопросов пытается глубже понять смысл сказанного. Но не всегда последователен, так как обращает внимание только на вербальную часть сообщения, игнорируя эмоциональную — интонации голоса, мимику и пантомимику. Поэтому внимательный слушатель может определить содержание сообщения, но в полной мере понять его смысл не в состоянии.
- ✓ **Активный слушатель.** Схватывает полностью все сообщение — факты и эмоции, вербальные и невербальные компоненты. Активное слушание — это внимательное и уважительное выслушивание и принятие того, что говорит собеседник. Активное слушание (его также называют *восприимчивым* или *отражающим слушанием*) — это единственный вид слушания, который помогает выяснить смысл высказывания и точку зрения собеседника, не вынося при этом оценочных и критических суждений. Такой “высший пилотаж” в общении называется *эмпатией* (Эмпатия — особый вид сопереживания, участия. — *Прим. ред.*). Активный слушатель дает собеседнику вербальную обратную связь, разъясняя и подтверждая понимание сказанного.

Активное слушание работает на Вашу команду

Активное слушание — это мастерство, которое вы и ваша команда должны освоить и использовать для эффективного межличностного общения. В этом разделе описаны способы и методы, помогающие развить навыки активного слушания, а также несколько советов, как избежать самых распространенных ошибок. Пять механизмов активного слушания:

- ✓ открытость;
- ✓ уточнение;
- ✓ отражение чувств собеседника;
- ✓ перефразирование;
- ✓ отражающее перефразирование.

Готовность к доброжелательной беседе

С помощью определенных действий вы можете вербально и невербально сообщить собеседнику, что готовы уделить ему внимание. Проявляйте признаки *открытости и готовности к общению*, выраженные *мимикой и пантомимикой*.

- ✓ Отложите все дела и повернитесь лицом к собеседнику.
- ✓ Поддерживайте визуальный контакт с собеседником.
- ✓ Демонстрируйте адекватный интерес и внимание.
- ✓ Кивайте головой.
- ✓ Придайте лицу выражение внимания и терпения.
- ✓ Слегка наклонитесь в сторону собеседника.
- ✓ Телодвижения должны быть спокойными, но в то же время “живыми”.

А вот признаки открытости, выраженные *вербально*.

- “Да-да” или “Ну-ну”.
- “Понимаю”.
- “Да, я слушаю”.
- “Правда?”
- “Конечно!”
- “Да”.
- “Отлично!”

Как вызвать на откровенный разговор с помощью наводящих вопросов

Уточнение поможет вам вызвать собеседника на разговор и глубже понять его идеи. Задавая открытые вопросы, вы сможете получить более развернутые ответы и, соответственно, более подробную информацию о предмете разговора.

Открытые вопросы обычно начинаются словами *что, какой, как, расскажите, опишите* и *объясните*. Вот примеры таких вопросов.

- ✓ Каковы главные выводы вашего исследования?
- ✓ Как вы пришли к выводам, упомянутым в вашем докладе?
- ✓ Расскажите подробнее о плане, который, по вашему мнению, поможет команде.
- ✓ Приведите пример, подтверждающий вашу точку зрения.
- ✓ Объясните, что вы думаете об этой рекомендации.

Задавая подобные вопросы (используя уточнение), вы вызываете собеседника на откровенный разговор, поскольку на открытые вопросы не может быть правильных или неправильных ответов.



При уточнении постарайтесь *интересоваться*, а не *вести допрос*.

Отражение услышанных и увиденных чувств

При *отражении эмоций*, которые вы получаете из сообщения (обычно они выражаются невербально интонациями, тембром голоса и языком тела), вы действуете как зеркало. Вы описываете воспринятую эмоцию и проверяете, насколько точно ее восприняли и поняли, например, с помощью таких фраз.

- ✓ “Вас, как я понимаю, обрадовало происходящее?”
- ✓ “Похоже, ситуация была довольно печальной, не так ли?”
- ✓ “Чувствую, вы начали беспокоиться. Это так?”
- ✓ “Похоже, вы весело провели время. Правильно?”

Ваше отражение построено в форме вопроса; вы просите собеседника подтвердить или уточнить то, что услышали. Это самый короткий путь к взаимопониманию. Отражение — это *не допрос!* Поэтому фразы должны быть мягкими, спокойными и понятными.

Перефразирование сообщения



Перефразировать означает пересказать основную идею сообщения другими словами, чтобы проверить, насколько хорошо вы его поняли. Как и отражение, перефразирование — это обычно одно предложение, которое завершается репликой “Правильно?” — так вы просите собеседника подтвердить сказанное. Часто перефразирование начинается с вводных фраз, например, “Другими словами, вы говорите, что _____ (смысл сообщения) важно для вас, правильно?” Приведу несколько вариантов вводных фраз.

- ✓ “Значит, вы имеете в виду...”
- ✓ “Другими словами...”
- ✓ “Если я вас правильно понял...”

Отражающее перефразирование: проверка содержания и эмоций



Отражающее перефразирование — это комбинация двух вышеописанных механизмов активного слушания. Как видно из самого названия, оно объединяет отражение эмоции и перефразирование, когда смысловая нагрузка сообщения передается и словами и эмоциями.

Отражающее перефразирование обычно выражается одним предложением, например, таким.

- ✓ “Похоже, вы разочарованы тем, что начальство до сих пор не прокомментировало ни одно из ваших предложений. Я правильно понимаю?”
- ✓ “Вы, я вижу, гордитесь тем, что вам удалось так быстро получить информацию. Правда?”

Самые распространенные ошибки



Поскольку члены вашей команды только учатся приемам активного слушания, они могут допускать некоторые ошибки, которые способны помешать даже лучшим побуждениям. В число таких промахов входят:

- ✓ **критика.** Правило гласит: пока полностью не поймешь то, что говорит собеседник, не критикуй ни его, ни его идею. Удивительно, но когда человек хорошо понимает мысль собеседника, у него пропадает желание его критиковать;
- ✓ **защитная реакция.** Чтобы быть активным слушателем, не обязательно соглашаться со всем, что вам говорят. Но если вы раздражаетесь или переходите в контратаку, как только слышите идею, с которой не согласны, то показываете, что не способны ни слушать, ни понимать;
- ✓ **полемика.** Некоторые хотят доказать свое превосходство, подвергая сомнению и оспаривая каждую услышанную фразу. Если собеседнику постоянно приходится доказывать свое право на собственное мнение, то, скорее всего, вы никогда не поймете, что же он хочет сказать;
- ✓ **советы.** Хотя все любят давать советы, лучше всего это делать только тогда, когда вас об этом просят. Не всякая озвученная мысль — это проблема, требующая немедленного решения. Активные слушатели, прежде всего, пытаются понять сказанное и приступают к решению проблемы, только если она действительно существует;
- ✓ **концентрация внимания на самом себе.** Если ваши ответы на чье-то сообщение переводят разговор на вас, ваше мнение и ваши интересы, значит, вы перестали слушать и стали доминировать в беседе. Вас поблагодарят за участие, но обращаться перестанут.

Убедительная речь: как расположить к себе собеседника и объяснить свою точку зрения

Этот раздел поможет вам обучить членов команды корректно и убедительно выражать свои мысли. Как и в случае с активным слушанием, в школе достаточно редко учат правильно выражать свои мысли и конструктивно разрешать спорные мо-

менты и разногласия. Поэтому, чтобы межличностное общение и работа команды стали эффективнее, сначала искорените старые деструктивные привычки, а затем приобретите позитивные навыки общения.

Неэффективные способы ведения беседы

Я описываю три подхода к вербальному общению — агрессивный, неуверенный и пассивно-агрессивный, которые особенно ярко проявляются, когда человек находится в стрессовой ситуации; а как мы знаем, команды попадают в них очень часто.

Агрессивный подход

Агрессивный подход — это жесткая манера общения, для которой характерны резкость, обвинения, контроль и доминирование. Характерные черты агрессивного подхода:

- ✓ требовательный и приказной тон;
- ✓ повышение голоса для доказательства своей правоты;
- ✓ прямолинейное и жесткое выражение своих мыслей, резкие интонации голоса;
- ✓ при разногласиях преобладает высокомерная позиция “я — начальник, ты — ...”;
- ✓ при возникновении проблемы — обвинение других, а не поиск решения;
- ✓ использование нецензурных выражений и нанесение личных оскорблений;
- ✓ запугивающий и угрожающий язык тела, например “тыканье” пальцем, “нависание” над обвиняемым и вторжение в личное пространство собеседника. (Личное пространство — пространство вокруг человека, вторжение в которое вызывает дискомфорт, смущение и страх. Обычно у представителей южных народов (арабы, итальянцы) личное пространство составляет 20–40 см, а комфортное расстояние между собеседниками — около полуметра; у северных народов (англосаксы, скандинавы) личное пространство порой достигает полутора-двух метров, и собеседники чувствуют себя комфортно, находясь во время беседы в разных углах комнаты. У славянских народов личное пространство составляет примерно 60 см. — *Прим. ред.*)

Как видите, при агрессивном подходе отбрасываются все правила хорошего тона. Это жесткая тактика “проталкивания” своих интересов. Данный подход часто вызывает у других людей открытую конфронтацию или уклонение от общения, потому что для них такой способ общения неприемлем. Как вы понимаете, ни конфронтация, ни уклонение от общения не способствуют плодотворной командной работе.

Неуверенная манера общения

Неуверенную манеру общения часто воспринимают как пассивность. Поскольку человек с такой манерой общения никогда не пытается отстоять свою точку зрения, его собеседник быстро берет в свои руки контроль над ситуацией. Вот примеры неуверенного общения.

- ✓ Безучастное присутствие на собрании команды, отсутствие какой-либо инициативы, идей и предложений.
- ✓ Нерешительная и тихая речь.
- ✓ Хождение вокруг да около при попытке сказать что-то важное.
- ✓ Уклонение от решения сложных проблем и вопросов.
- ✓ Демонстрация своей беспомощности и неспособности решить какую-либо проблему.
- ✓ Обесценивание своего личного вклада в командную работу фразами типа “Я не уверен, что это плодотворная идея”.
- ✓ Избегание прямого визуального контакта с собеседником и “закрытая” поза, например скрещенные руки и ноги.

Как видите, подобная манера поведения позволяет человеку “отсидеться на галерке” и не способствует эффективному творческому общению, решению проблем и производительному труду.

Пассивно-агрессивный подход

Пассивно-агрессивное общение деструктивно по своей сути, но изящно по форме. Оно порождает конфликты, но никто не может вспомнить, кто был инициатором. Пассивно-агрессивный человек обычно поступает следующим образом.

- ✓ Соглашается с идеями и берет на себя определенные обязательства, но не выполняет их или делает прямо противоположное. Потом говорит, что впервые слышит о договоренностях.

- ✓ Выражает открытый сарказм по отношению к идеям и людям или делает завуалированные попытки их унижить.
- ✓ Критикует и обсуждает человека за его спиной.
- ✓ Не идет на откровенный личный разговор, а жалуется третьей стороне, типичный современный пример — “флейминг” (критические замечания, жалобы и ругательства) по электронной почте.
- ✓ Закатывает глаза, фыркает или тяжело вздыхает, выражая неудовольствие и другие негативные эмоции.
- ✓ Делает высказывания типа “Я же вам говорил...” после свершившегося факта, чтобы унижить других.
- ✓ Мстит посредством целенаправленного сокрытия важной информации или игнорирования человека, так называемая “игра в молчанку”.
- ✓ Лицемерит.

Пассивно-агрессивное поведение вызывает у собеседника тревогу и смятение и приводит к разрыву отношений между членами команды.



Стрессовые ситуации могут пробудить самое худшее в каждом из нас. Помните, что деструктивные способы общения — это проблема, относящаяся к поведению, а не к личности человека. Поэтому каждый член команды должен осознать свой способ действия в чрезвычайных обстоятельствах, чтобы иметь возможность совершенствовать навыки межличностного общения.

Эффективный подход: уверенная и убедительная речь

Используя *убедительную речь*, человек высказывает свою точку зрения уверенно и позитивно и позволяет другим делать то же самое. Этот способ общения намного эффективнее, чем агрессивный, неуверенный или пассивно-агрессивный, так как поддерживает конструктивный диалог и способствует сотрудничеству.

Говоря уверенно, вы:

- ✓ открыты и ясно выражаете свои мысли;
- ✓ активно слушаете — слышите и понимаете, о чем говорят другие, и ведете двусторонний диалог на равных;

- ✓ берете на себя инициативу и ответственность. Если необходимо позвонить кому-то, вы звоните. Если нужно поговорить с партнером, вы говорите. Вы делаете свое дело, не пытаясь переложить его на других;
- ✓ убедительны и на невербальном уровне. Вы смотрите собеседнику в глаза, ваша речь легко воспринимается на слух, голос энергичный и искренний, жесты уверенные;
- ✓ сотрудничаете в устранении проблем. Если вам необходимо справиться с проблемой, уверенным голосом изложите партнеру ее суть, выслушайте его, а затем примите совместное решение. Вы не пытаетесь увильнуть от решения проблемы и не обвиняете других.



Чтобы говорить уверенно и убедительно, не обязательно быть очень энергичным или очень разговорчивым. Все, что требуется, — это уважать себя и своего собеседника, быть честным и настроенным на работу.

Использование убедительной речи в работе

В этом разделе представлены два метода обучения уверенному общению. Один из них направлен на невербальное общение — голос и язык тела, другой — на вербальное общение, т.е. собственно слова.

Невербальные приемы уверенного общения

Перечисленные невербальные приемы помогут вам произвести на аудиторию положительное впечатление.

- ✓ **Установите зрительный контакт с аудиторией.** Ваши глаза словно магнит привлекают внимание и пробуждают к вам интерес. Визуальный контакт также подчеркивает ваш авторитет и делает вашу речь убедительнее.
- ✓ **Следите за голосом и интонацией.** Чтобы вас слышали и понимали, говорите четко, громко и с выражением, а не монотонно. Помните, что монотонность усыпляет, а от резкого надрывного тона слушателям хочется заткнуть уши или вовсе покинуть аудиторию.

- ✓ **Будьте искренни.** Голос, в котором сочетается искренность и интерес к слушателям, положительно влияет на аудиторию. Нельзя, чтобы проскакивали нотки раздражительности, недовольства и сарказма.
- ✓ **Будьте оживленны.** Аудитория предпочитает слушать людей, излучающих уверенность и жизнерадостность. Поэтому хотя бы на время избавьтесь от безучастного взгляда, унылого выражения лица и скованной позы. Улыбайтесь, будьте открыты, свободно жестикулируйте.
- ✓ **Задайте нужный темп речи.** Не слишком торопитесь и не слишком медлите, а выберите *золотую середину*. Следите за своей дикцией: если вы говорите так быстро, что все слова сливаются, постарайтесь замедлить темп, а если видите, что аудитория начинает засыпать — говорите быстрее.

Позитивный разговор: вербальный инструментарий

Итак, вы узнали, *как* нужно говорить. В этом разделе я расскажу, *что* нужно говорить, т.е. какие именно слова лучше использовать для эффективного общения с собеседниками. Ваше вербальное сообщение должно быть прямым, откровенным и конструктивным. Следующий перечень советов поможет удержаться на верном пути.

Что можно сделать

Часть работы членов команды связана с выполнением просьб и требований других людей. Когда вас о чем-нибудь просят, сосредоточьте свое внимание на том, что *можно* сделать, не говорите о том, чего вы *не можете*. Это не значит, что вам нужно немедленно приступать к исполнению; просто в большинстве ситуаций вы можете хоть как-то помочь просящему. Это и должно быть в центре вашего внимания при ответе на просьбу.

В качестве иллюстрации предлагаю сравнить два ответа на одну и ту же просьбу.

- ✓ “С учетом сложности требований я смогу выполнить вашу просьбу в течение трех дней”.
- ✓ “Вы выдвигаете такие сложные условия, что я просто не смогу справиться меньше чем за три дня”.

В первом предложении говорится о том, что *можно* сделать, а во втором — что сделать *нельзя*, из-за чего возникают сомнения в выполнимости просьбы вообще. Послание “я могу” говорит о том, что вы можете и собираетесь выполнить просьбу. Оно демонстрирует вашу готовность работать и помогать, что является одной из основ командного взаимодействия.

Скажите точно, что и когда вы сможете сделать

Если собеседник просит вас выполнить задание к пятнице, а вы отвечаете: “Я постараюсь сделать это к пятнице” или “Наверное, я успею до пятницы”, у него останутся сомнения в том, что вы действительно уложитесь в оговоренный срок. Сравните эти ответы с твердым обязательством: “Я выполню работу к пятнице”. Конечно, если вы сомневаетесь, что вам хватит времени, то обсудите это заранее и “выторгуйте” себе еще немного времени.

Помните: чем меньше слов, тем лучше

Каждый занят своими делами, поэтому в беседе излагайте только ключевые моменты и не перегружайте слушателей излишними деталями. Если к вашему сообщению проявят интерес, вы сможете сообщить подробности. Будьте немногословны.

Говорите на понятном языке

Избегайте терминологии, профессионального жаргона и аббревиатур, когда разговариваете с людьми, которые могут их не знать, особенно это касается клиентов. Если без терминологии или аббревиатур в вашем выступлении не обойтись, то при первом упоминании объясните их понятным языком.

При разрешении проблем используйте язык решений

Проблемы и их решение — обычное дело в командной работе. Есть слова, которые помогают настроить собеседников на совместную работу и поиск решений:

- ✓ рекомендация;
- ✓ выбор;
- ✓ идея;
- ✓ предложение;
- ✓ альтернатива.

Они конструктивны и указывают пути решения проблем.

Завершение беседы

Правильное окончание разговора — один из компонентов эффективного общения. После завершения беседы у людей не должно остаться вопросов, что им дальше делать и кто именно будет выполнять ту или иную работу. Вы должны убедиться, что все участники беседы поняли основные моменты разговора, помнят свои обязательства и знают, какие задания выполнять. В этом вам помогут такие выражения.

- ✓ “Подведем итог: нам необходимо сделать ...”
- ✓ “Хочу еще раз напомнить: вы выполните данные задания к такой-то дате, со своей стороны я сделаю то-то и то-то. Все согласны?”
- ✓ “Давайте определим те пункты, которые нужно выполнить до нашего следующего собрания”.



Вооружая членов команды вербальным инструментарием для эффективного общения, предупредите их, чтобы они не использовали выражений, порождающих негативную реакцию. Вот несколько примеров.

- ✓ **Провоцирующие слова.** Сами по себе они не несут негативной нагрузки, но могут спровоцировать негативную реакцию собеседника. Примеры:
 - *нет, не могу, не буду, нельзя* — слова, выражающие неспособность и бесполезность;
 - *должен, нужно, необходимо* — слова, выражающие требования и указания;
 - *политика, кодекс, правило* — слова, выражающие отсутствие гибкости и бюрократизм;
 - *всегда и никогда* — слова, преувеличивающие факты;
 - *постараюсь, может быть, возможно* — слова, выражающие сомнение и неопределенность.
- ✓ **Грубые выражения.** Они оскорбляют собеседника и лишают его душевного равновесия; в эту категорию входит богохульство, обидные замечания по поводу национальности, религии, пола или возраста человека, а также ярлыки типа “бездарь”, не говоря уже о нецензурных или ругательных выражениях.

- ✓ **Смешанные выражения.** Фразы со смыслом “да, но...”. Начало предложения имеет положительный характер, который позже нивелируется словами “но” или “однако”. Например: “Прекрасная идея, но я не думаю, что она поможет команде, поэтому мы не будем ею заниматься”.
- ✓ **Высказывания, опровергающие сказанное вами.** Подобные выражения противоречат вашим реальным желаниям и “отключают” ваших собеседников:
 - “Я не хочу вас обидеть, но...”
 - “Мне очень не хотелось бы вам этого говорить...”
 - “Возможно, вам неприятно это слышать...”
 - “Не знаю, поймете ли вы то, что я хочу сказать...”
 - “Возможно, это не слишком хорошая идея...”

Решение проблем и планирование

В этой главе...

- ✓ Навыки и преимущества эффективного планирования
- ✓ Поступки, которых следует избегать, и примеры эффективного выхода из проблемных ситуаций
- ✓ Мастерство разработки решений проблемных ситуаций

Планировать — значит заглянуть в будущее и определить, как туда добраться. Разрешать проблемы — значит устранять препятствия, вносить улучшения и преодолевать трудности, которые возникают при выполнении бизнес-операций.

Планировать означает думать, прежде чем действовать. Планирование должно стать важной частью повседневной работы команды, только так она сможет добиться необходимой производительности.

То же относится и к разрешению проблем. Не нужно быть гением, чтобы их устранять (вспомните Давида и Голиафа), но вы должны понимать систему и методологию их решения, т.е. знать, что делать, а чего *не* делать. В этой главе я рассказываю о системном подходе к решению проблем.

Планируй работу, работай по плану

Для команды выполнение заданий и разрешение проблем — часть обычной работы. В этом разделе я даю советы и предлагаю средства для стратегического и тактического планирования работы команды.

Команде также необходимо, чтобы руководитель продемонстрировал примеры эффективного планирования. Поэтому, если вы хотите, чтобы ваша команда работала стабильно, а не от случая к случаю, примените тактические приемы, изложенные в этом разделе.



При составлении планов не полагайтесь на память — записывайте их. План, не подтвержденный документально, больше похож на неосуществимую фантазию.

Зачем нужно планирование?

В один прекрасный момент члены команды спросят вас: “Зачем команде нужны планы?” Вы можете им ответить, что планирование позволяет команде выполнить следующие действия.

- ✓ **Постановка целей.** Цели определяют результаты, которых хочет добиться команда.
- ✓ **Разработка рабочих планов.** Рабочие планы определяют действия, которые следует выполнить для достижения поставленных целей.
- ✓ **Управление проектами.** Планирование — это один из самых важных аспектов управления проектом. (Подробнее этот вопрос рассматривается в главе 14.)
- ✓ **Разрешение проблем.** Планирование поможет реализовать принятые решения, а затем оценить их эффективность.
- ✓ **Составление рабочих графиков.** Планирование поможет команде установить, кто именно будет выполнять ту или иную часть задания и каковы временные рамки завершения проекта.
- ✓ **Обучение и тренинги.** С помощью планирования становится ясно, какое обучение понадобится членам команды в ближайшем и отдаленном будущем.
- ✓ **Управление индивидуальной деятельностью.** Планирование помогает отдельным членам команды определять и выполнять персональные задачи.

Пошаговое составление планов

С помощью универсальной схемы и перечня вопросов можно успешно справиться с планированием практически любого рабочего задания. Я рекомендую руководствоваться следующими схемой и вопросами при многоступенчатом планировании.

✓ Цель

- Что нам необходимо выполнить?
- Какие результаты мы должны получить?

✓ Основные действия и события

- Как мы приступим к реализации плана, начиная с сегодняшнего дня?
- Какие основные действия следует предпринять для достижения поставленной цели?

✓ Календарный график

- Когда необходимо достичь поставленную цель?
- Когда мы должны выполнить основные пункты плана и какие действия для этого предпринять?

✓ Материально-технические средства и человеческие ресурсы

- Кто из членов команды будет выполнять те или иные функции для успешного достижения цели?
- Какие материалы нужны для выполнения этой работы?
- Каких консультантов со стороны следует пригласить для оказания команде помощи и поддержки?

✓ Непредвиденные обстоятельства

- С какими препятствиями и трудностями мы можем столкнуться на своем пути?
- Как мы будем преодолевать препятствия?

✓ Контроль достижений

- Когда команда проведет собрание для анализа выполнения плана и текущих результатов?



Этот перечень можно использовать в качестве руководства для составления рабочих планов с помощью одного из двух подходов.

Продвижение вперед

Планируйте все основные действия на будущее, начиная с сегодняшнего дня и продвигаясь к поставленной цели.

Планирование “от обратного”

При этом подходе начните планирование в обратном порядке: от конечной даты к сегодняшней. Эта стратегия особенно целесообразна при работе команды в жестких временных рамках, когда вы *должны* выполнить работу к определенному сроку.

Продвижение вперед

В качестве примера предлагаю недельный план работы команды из шести человек (команда отвечает за выполнение заказов клиента).

Недельный план работы команды по выполнению заказов на 1–5 мая 2004 года

1. Понедельник — По предварительным подсчетам, в течение недели предстоит выполнить 90 заказов.

ЗАДАНИЯ:

- Сортировка заказов — Джим и Сью.
 - Упаковка заказов — Хосе и Луи.
 - Решение проблем клиентов — Мария; Хосе — поддержка.
 - Отпуск — Сэм.
2. Среда — Анализ работы и внесение корректив. Собрание.
3. Пятница — Подготовка отчета о результатах работы за неделю. Собрание.

Как видите, команда разработала процедуру планирования и выполнения работы. В понедельник команда подсчитывает количество заказов, которые предстоит выполнить на этой неделе, и назначает сотрудников на выполнение трех основных задач. Также планируется подменить уходящего в отпуск сотрудника, в среду провести собрание, чтобы проанализировать достижения и внести необходимые коррективы, а в пятницу провести собрание по подготовке недельного отчета. В следующий понедельник будет распланирована работа на новую неделю.

Из-за непрерывного характера работы команда считает целесообразным составлять простой еженедельный план. Благодаря простоте плана члены команды каждую неделю учитывают дополнительные факторы, например, отпуск сотрудников, обучение и тренинги, меняющийся объем работы.

Планирование от обратного

Рассмотрим планирование от обратного. Допустим, команду попросили провести тридцатиминутную презентацию ее деятельности и достижений в прошлом году и задач на следующий. На подготовку команде отвели один месяц.

Образец планирования от обратного: от конечной даты выполнения (1 июля) до сегодняшнего дня

Команда X

Специальный отчет руководству

Цель: Провести 30-минутную презентацию на специальном собрании руководства 1 июля. Цель презентации — представление прошлогодних достижений команды и ее планов на следующий финансовый год.

Наименование мероприятия (Дата проведения)

- Проведение презентации для руководства (1 июля)
- Репетиция презентации* (28 июня)
- Слайды и материалы для презентации,* организация презентации (24 июня)
- Перспективные планы на следующий год* (20 июня)
- Завершение анализа данных о прошлогодних достижениях команды* (15 июня)

- Задания по реализации плана (1 июня)
- *Контрольные собрания всей команды

Задания

- Сбор данных — Роза, Кевин и Арлин
- Материалы для презентации — Дон и Рэйчел
- Ознакомление руководства с повесткой дня собрания, схема презентации — вы (руководитель)
- Проведение презентации — вся команда

Как видите, планирование начинается от даты проведения презентации — 1 июля. Действия, которые необходимо выполнить, представлены в обратном порядке — от конечной даты к настоящей. Отметьте также, что на каждого члена команды возложены конкретные обязанности.

Оба примера иллюстрируют, что хорошо составленный план:

- ✓ простой;
- ✓ ясный;
- ✓ освещает ключевые моменты, не содержит незначительных подробностей.

Не следует излишне детализировать план, ведь в процессе работы вам все равно придется его корректировать, к тому же мелкие детали запутывают людей, делая план бессмысленным.

Совместное планирование с членами команды намного важнее, чем простое утверждение плана. План должен использоваться в качестве руководства при выполнении работ. Для этого:

- ✓ **поместите план на видном месте**, а также раздайте всем членам команды копию этого документа;
- ✓ **постоянно оценивайте и анализируйте достижения**. Каждый член команды на собраниях докладывает о результатах своей работы, которые помогают всей команде достичь поставленных целей;
- ✓ **адаптируйте планы**. Ни один план не может быть догмой. Члены команды должны проявлять гибкость. Чем длительнее период, на который рассчитан план, тем больше придется его изменять и адаптировать к реальным потребностям команды в процессе работы.

Разрешение проблем

Проблемы — это повседневная, нормальная часть работы любой команды. Но их решение — действительно серьезная проблема для большинства команд.

В этом разделе я, в первую очередь, рассказываю об ошибках, которые чаще всего допускают члены команды, и привожу перечень ситуаций-ловушек, которых следует избегать. Затем я описываю две модели системного поиска и решения реальных рабочих проблем.

Типичные ошибки и как их избежать

Некоторые действия членов команды не только не способствуют решению проблемы, но даже усугубляют ее; поэтому при командном решении проблем избегайте следующих классических ошибок.

- ✓ **Насмешки и обвинения.** Поиск виновных — один из самых деструктивных подходов к проблемной ситуации. Обвинения могут передаваться фразами наподобие: “Почему вы всегда все портите?” или “Зачем вы вообще это сделали?” Несмотря на то, что проблемы действительно способны вывести из равновесия, обвинения в адрес других людей ничего не решают, а только вызывают негодование и гнев у обвиняемых.
- ✓ **Причитания и жалобы.** Эта манера поведения занимает первое место в категории тупиковых подходов. Постоянное брюзжание, что дела идут хуже некуда, порождает уныние и создает действительно удручающую атмосферу.
- ✓ **Оборонительная позиция.** Резкие интонации в голосе, нападки на других и принятие всего сказанного на свой счет — признаки того, что человек занял оборонительную позицию. Защитная реакция исключает диалог, в то время как именно он служит необходимым условием выхода из проблемных ситуаций.
- ✓ **Уход от решения проблем.** Иногда люди пытаются разрешить проблему, используя подход “по щучьему веленью по моему хотенью”, т.е. пытаются игнорировать проблему в надежде, что она исчезнет сама собой. Но добиваются они только того, что проблемы накапливаются, а производительность и моральный дух команды падают.

- ✓ **Разработка решения без полного понимания проблемы.** Если вы начнете решать проблему без полного понимания ее причин и возможных путей решения, то только усложните проблему и запутаетесь сами.

Все эти виды деструктивного поведения уводят команду в сторону от решения проблем. Как вам, руководителю, вести себя в подобных ситуациях? Несомненно, вы должны стать образцом для подражания (подробнее об этом вы прочтете в главе 3), а также научить членов команды искоренять их вредные привычки (об этом я рассказываю в главе 4).

Активные поиски решения проблемных ситуаций

В этом разделе вы познакомитесь с двумя моделями разрешения проблемных ситуаций, которые ваша команда может использовать при выполнении подобных задач. Как и все качественные модели, они требуют глубокого понимания проблемы до начала поисков путей ее решения.

Модель СЦП

В этой трехступенчатой модели буква С означает ситуацию, Ц — цель, а П — предложения.

СЦП-Модель решения проблем

С = нынешняя ситуация

Ц = предполагаемая цель

П = предложения по достижению цели

- ✓ **С = Ситуация.** Команда определяет нынешнюю проблемную ситуацию.
 - Что можно считать положительным фактором в работе команды? Что — отрицательным?
 - Какова нынешняя ситуация и что об этом думают специалисты?

Попросите всех членов команды ответить на эти вопросы и запишите их на рабочей доске так, чтобы все видели эту информацию. Получите ответы всех членов команды.

- ✓ **Ц = Цель.** Ситуация, к которой стремятся. Когда проблема решена и все идет по плану, спросите членов команды, каким они видят будущее команды. Перспектива определяет цель.
 - Пусть члены команды разработают декларацию цели.
 - Попросите каждого члена команды составить декларацию цели, состоящую из одного предложения.
 - Разместите эти предложения так, чтобы вся команда их видела.
 - На основе общих тем коллективно разработайте общую декларацию цели по данному вопросу. Постарайтесь вложиться в одно предложение; опишите главное, не включайте подробности.
- ✓ **П = Предложения.** Промежуток между существующей ситуацией и поставленной целью должен быть заполнен предложениями о действиях, направленных на ее достижение.

Модель СЦП дает самые высокие результаты, когда команда хорошо понимает существующую ситуацию и имеет хорошо обоснованную цель. Из двух моделей решения проблем эта модель более простая.

Шестиступенчатая модель

В этом разделе я намерен “провести” вас по всем ступеням этой модели, которую целесообразно использовать для решения сложных проблем, требующих глубокого анализа.

Шестиступенчатая модель разрешения проблемных ситуаций

1. Определение проблемы
2. Анализ проблемы
3. Изучение альтернативных решений
 - А. “Мозговой штурм”
 - В. Оценка
4. Предполагаемые результаты основных альтернативных решений, включая пути и способы их достижения
5. Выбор и согласование решения; представление необходимых рекомендаций
6. Завершение и реализация плана

Ступень 1. Определение проблемы

С членами команды придите к *консенсусу* относительно сути проблемы и кратко опишите ее, по возможности одним предложением. (О том, как достичь консенсуса, читайте в главе 11.) Консенсус важен, поскольку ориентирует всех на решение конкретной проблемы.

Ступень 2. Анализ проблемы

Вы должны четко понимать обстоятельства и причины возникновения проблемы. Ответы на приведенные вопросы помогут проанализировать ситуацию.

- ✓ Как долго существует эта проблема?
- ✓ При каких обстоятельствах она возникла?
- ✓ Каковы возможные причины этой проблемы?
- ✓ Как часто она проявляется?
- ✓ Какова разница в производительности труда до и после возникновения проблемы?

Возможно, членам команды придется провести исследование и собрать данные для правильного ответа на эти вопросы. Вам нужно выявить основные причины и модели поведения, объясняющие повторяющиеся ситуации.

Ступень 3. Изучение альтернативных решений

Третий этап, связанный с поисками альтернативных решений, имеет два подпункта.

- ✓ **“Мозговой штурм”.** Члены команды генерируют все возможные идеи для разрешения проблемы.
- ✓ **Оценка возможных решений.** Члены команды обсуждают возможные решения, возникшие в ходе “мозгового штурма”, и отбирают те, которые, по их мнению, дадут лучшие результаты.

В следующем разделе этой главы “‘Мозговой штурм’ — разработка решений проблемных ситуаций” я даю советы по фасилитации процесса, оценке и отбору возможных решений.

Ступень 4. Обсуждение способов выполнения возможного решения и прогнозирование результатов

Иногда команда выбирает замечательное, на первый взгляд, решение, но после тщательного изучения путей его реализации и вероятных отдаленных последствий приходит к выводу, что оно, увы, неосуществимо. А порой “слабенькая” идея при более глубоком изучении оказывается результативной.



Остерегайтесь поспешных решений. Напомните членам команды, что они должны быть терпеливыми и последовательными. Ваша цель — разработать правильный системный подход к разрешению проблемных ситуаций, не повторяя чужих ошибок.

Ступень 5. Согласование решений и представление рекомендаций

Согласование решения, возможно, самая простая часть этой модели. Правильное решение часто представляет собой комбинацию из нескольких вариантов решений, а не одну первичную идею. Помните, что вы должны достичь консенсуса: каждый член команды должен поддержать решение. Поэтому участие всех членов команды в согласовании решения обязательно.

Вторая часть пятой ступени — представление рекомендаций — вступает в силу, если для внедрения принятого решения команде требуется поддержка и помощь других групп и руководства организации.

Если вам необходимо предоставить рекомендации по решению проблемы, предлагаю выполнить следующие действия.

- ✓ **Привлеките всех членов команды.** Члены вашей команды имеют не менее высокую квалификацию, чем вы, поэтому на презентации вы все вместе представляете могучую силу.
- ✓ **Определите продолжительность мероприятия.** Ваши слушатели, скорее всего, сами скажут, сколько времени они могут вам уделить, но будьте готовы к тому, что и вам придется оговаривать продолжительность презентации. Помните о простом правиле: чем короче официальное мероприятие, тем лучше. Поэтому изложите основные проблемы, избегая подробностей. Главное, чтобы вы успели осветить все существенные моменты актуальной темы (о деталях расскажете, только если вас попросят).

- ✓ **В качестве плана презентации используйте модель разрешения проблемных ситуаций.** Так вы раскроете перед аудиторией весь мыслительный процесс и работу, благодаря которым появились обсуждаемые рекомендации, и подтвердите высокую организованность и последовательность вашей команды — черты, которыми обычно восхищаются и специалисты, и руководство.
- ✓ **Распределите роли.** Определите, кто из членов команды представит ту или иную часть презентации. Участие всех членов команды обязательно (даже тех, кто вместо этого предпочел бы дважды сходить к дантисту). (Подробнее о том, как проводить презентацию, можно прочитать в главе 7.)
- ✓ **Проведите репетиции.** Выражение “Повторение — мать учения” справедливо и в случае презентаций, поэтому постарайтесь провести хотя бы две репетиции перед официальным мероприятием.

Ступень 6. Завершение составления плана и его реализация

Прежде чем внедрять разработанные решения проблемы, сообщите об этом всем заинтересованным лицам. Если решение затрагивает других людей, а их не предупреждают о будущих изменениях, то возникает несколько новых проблем, включая возмущение и негодование, разлад работы и даже сопротивление. Поэтому доведите всю необходимую информацию — на собрании, в письменной форме, с глазу на глаз или в любой комбинации — до всех непосредственных и косвенных участников изменений.

„Мозговой штурм“ — разработка решений проблемных ситуаций

“Мозговой штурм” — это групповая творческая деятельность, направленная на разработку идей, замыслов и предложений для разрешения проблемных ситуаций. В некоторых случаях основные решения проблемы очевидны с самого начала, а в других — наоборот, и команде необходимо провести сессию “мозгового штурма”.

Единственная цель “мозгового штурма” — генерировать как можно больше идей. Их оценка — это уже отдельный процесс, который следует *после* творческой фазы. В этом разделе я рассматриваю сам процесс “мозгового штурма”, а в следующем — оценку и отбор полученных идей.

Для оптимизации процесса “мозгового штурма” используйте следующие рекомендации.

- ✓ **Установите правила.** Вам нужен *непрерывный* поток идей, поэтому не допускайте никаких комментариев, оценок и суждений до начала стадии оценки и отбора. На стадии генерации идей пресекайте любые дискуссии. Предложите команде использовать подход “а что, если...” — если было бы возможно *все* и не существовало *никаких* ограничений, что бы вы предложили? Этот способ мышления позволяет людям полностью использовать свой творческий потенциал и быть открытыми для новых нестандартных идей. Напомните членам команды, что во время “мозгового штурма” не существует “плохих” или “невозможных” идей и предложений.
- ✓ **Определите продолжительность процесса творчества.** Если вы ограничены во времени, установите лимит 10–15 минут. Но если времени у вас достаточно, то продолжайте “мозговой штурм” до тех пор, пока у членов команды не иссякнут идеи.
- ✓ **Выберите тип “мозгового штурма”.** У вас есть два варианта: “куча мала” и “каждый по очереди”.
 - При варианте “куча мала” сотрудники высказывают идеи вне всякой очередности, как только они приходят им в голову. Этот динамичный подход часто высвобождает огромное количество творческой энергии.
 - Как понятно из самого названия, при втором варианте члены команды по очереди заявляют свои идеи. При этом существует несколько правил: если у человека нет идеи, а уже пришло его время говорить, то он просто говорит “пас” и передает очередь другому. Каждый участник высказывает только по одной идее (не по две или три, а по одной) за один раз, и каждый раз, никого не перебивая, дожидается своей очереди, чтобы сделать очередное предложение.



- ✓ **Разминка (при необходимости).** Перед “мозговым штурмом” участники могут в течение нескольких минут обдумать и записать уже существующие идеи. Это позволит членам команды настроиться на творческий процесс.
- ✓ **Запишите идеи так, чтобы все их видели.** Обычно для этого используют рабочую доску или лист ватмана.
 - Протоколист должен записывать идеи в тех формулировках, которые предлагает участник, так как перефразирование тормозит творческий процесс и вызывает раздражение у сотрудников.
- ✓ **Избегайте многословия.** Идеи следует описывать кратко, максимум двумя предложениями. Детали и пояснения отложите до этапа оценки и обсуждения.
- ✓ **Дополнения.** Позвольте сотрудникам дополнять идеи других участников.

Обсуждение идей после „мозгового штурма“

Я вспоминаю одну команду, которая научилась генерировать огромное количество решений разных проблем, но ей, как и многим другим командам, было крайне сложно выбрать из всего списка самые эффективные идеи, пригодные для реализации.

К сожалению, нельзя воплотить все идеи, рожденные “мозговым штурмом”, поэтому важно уметь отбирать только действительно реализуемые.

Сокращение списка

Предлагаю пятиступенчатую схему для процесса обсуждения идей, полученных при “мозговом штурме”.

1. **Разъяснение.** Спросите членов команды, нужно ли объяснить ту или иную идею. Если да, то попросите участника, предложившего эту идею, кратко ее уточнить, не описывая достоинств.
2. **Отсевивание.** Просмотрите список и решите, можно ли отказаться от некоторых предложений прямо сейчас. Первые

“кандидаты” на немедленное вычеркивание — неосуществимые идеи. Перед тем как удалить из списка ту или иную идею, получите на это согласие всех участников.

3. **Объединение.** Объедините все сходные решения. На первые три действия требуется всего несколько минут.
4. **Общие темы.** В оставленных решениях найдите общие темы и объедините идеи в соответствующие группы. Это упростит последний этап — оценку возможных решений.
5. **Оценка.** Обсудите достоинства каждого решения. Как данное решение поможет команде достичь поставленной цели? Что нужно команде для проведения этого решения в жизнь? Используйте эти и подобные вопросы для стимулирования процесса оценки и заставьте членов команды тщательно изучить каждое предложенное решение. Помните: нельзя внедрить все идеи одновременно — даже если вы очень этого захотите.



Не жалеете времени на обсуждение достоинств каждого решения, но не переходите на личности — не важно, кто предложил идею, важно, насколько она применима и полезна команде.

Некоторые решения, вычеркнутые из списка на этапе отсеивания, могут пригодиться в других ситуациях, поэтому обязательно внесите их в протокол “мозгового штурма”.

Выборы победителей — демократия в действии

Если после обсуждения остается слишком много решений и члены команды затрудняются с выбором, можно завершить работу с помощью так называемого метода *мультиголосования*. Суть его такова.

- ✓ **Установите количество голосов.** Определите, сколько голосов требуется для принятия идеи. Определите, сколько голосов участник может отдать в процессе голосования. Для списка из 20 решений достаточно трех—пяти голосов для каждого участника.
- ✓ **Раздайте фломастеры и начните голосование.** Члены команды ставят “галочку” рядом с решением, которому отдают предпочтение. Не допускайте “комплексного голосования”, когда один человек отдает одной идее все пять голосов.

- ✓ **Отберите решения, набравшие наибольшее количество голосов.** Я предпочитаю отбирать решения, получившие минимум три голоса. Обычно после голосования количество решений сокращается, и именно их следует рассматривать как наиболее перспективные. Если после первого раунда мультиголосования остается слишком много решений, проведите повторное голосование, но при этом сократите количество голосов для каждого участника пропорционально сокращенному списку идей.



Мультиголосование — это дополнительная мера при отборе идей, оно проводится только после правильной процедуры обсуждения решений.

Разрешение конфликтов в команде

В этой главе...

- ✓ Неизбежность и необходимость конфликтов, творческий подход к их разрешению
- ✓ Инструменты эффективного общения для выхода из конфликтных ситуаций
- ✓ Обучение членов команды способам разрешения конфликтных ситуаций
- ✓ Как извлекать пользу из конфликтных ситуаций

Следует ли считать конфликты обычным явлением в команде, даже если они не связаны с ее деятельностью? Конечно!

Часто ли члены команды совершают поступки, которые усугубляют конфликтные ситуации? Даже очень.

Могут ли члены команды научиться конструктивно устранять конфликты? Естественно, могут.

Я сейчас скажу вам нечто такое, что вас, возможно, удивит: если вы хотите создать высокоэффективную команду, вам необходимы конфликты, они полезны команде. Почему? Да потому, что вам не нужны работники, мыслящие одинаково и стандартно, и, конечно, вам не нужны работники-конформисты, соглашающиеся с другими только ради спокойствия и кажущейся гармонии.

Поскольку ваша команда занята поисками оптимальных способов решения производственных проблем, вам требуются разные точки зрения. Они-то и служат причиной возникновения конфликтов. С другой стороны, разница во мнениях при-

носит ощутимую пользу: конфликты могут пробудить творческую энергию и инициативу, способствовать более глубокому изучению проблемы и поискам более результативных решений, а также сплочению команды.

Эта глава поможет вам вместе с командой определить образ действий, который направит разрешение конфликтов в конструктивное русло. В ней рассматриваются инструменты общения и решения проблем, необходимые для выхода из конфликтных ситуаций.

Проявление гибкости при разрешении конфликтов

Вполне нормально, что между членами команды время от времени возникают конфликты, которые они пытаются конструктивно разрешить. Совместные поиски путей выхода из конфликтных ситуаций начинаются с определения положительных и отрицательных действий членов команды.

Деструктивные способы поведения в конфликтных ситуациях



На своих семинарах я спрашиваю участников о том, какие действия усугубляют конфликты, и всегда получаю исчерпывающие ответы.

- ✓ **Насмешки и обвинения.** Поиски виновных не имеют ничего общего с решением проблем, зато создают в команде нездоровую атмосферу.
- ✓ **Позиция “я все знаю лучше всех”.** Игнорируя мнение других и упорно навязывая свою точку зрения, вы только увеличиваете разногласия, которые сводят на нет все шансы уладить конфликт.
- ✓ **Оскорбления.** Насмешки, обидные прозвища и другие личные оскорбления не способствуют разрешению конфликтов.
- ✓ **Угрозы и ультиматумы.** Фразы типа “Я еще до вас доберусь!” или “Делай, как я говорю, или будет хуже!” запугивают одних, отбивают желание сотрудничать у других и уж никак не способствуют плодотворной работе команды.

- ✓ **Оборонительная позиция.** Попытка оправдать свои действия вместо того, чтобы прислушаться к мнению других, приводит к тому, что между конфликтующими сторонами “возникает стена”, и достижение соглашения становится почти невозможным.
- ✓ **Уклонение от решения проблем.** Игнорирование проблем в надежде, что они исчезнут сами собой, редко приводит к их разрешению.
- ✓ **Хожение “вокруг да около”.** Если вместо решения проблемы заниматься выяснением ее причин, обстоятельств возникновения и других ненужных подробностей, то дальше пустых разговоров дело не пойдет, и проблема останется нерешенной.
- ✓ **Обсуждение “за спиной”.** Если при возникновении проблемы члены команды не обращаются к ее источнику, а начинают жаловаться третьей стороне, то это приводит к разобщенности членов команды. Современный вариант — так называемый “флейминг”, т.е. эмоционально-негативные послания третьей стороне по электронной почте. Подобный образ действий занимает первое место в списке деструктивного поведения.
- ✓ **Предположение, что вам хотят навредить.** Самые худшие предположения относительно другого человека — не слишком хороший настрой для решения проблем с членами команды.

Конструктивное разрешение конфликтов



Поскольку расхождения во мнениях и конфликты между членами команды неизбежны, лучшей стратегией будет обучение работников поведению, помогающему устранять разногласия и поддерживать уважительные отношения в процессе работы. Если вы хотите извлечь из конфликтов пользу (творчество, глубокое понимание проблем, нестандартные решения, укрепление команды), придерживайтесь конструктивного стиля поведения.

- ✓ **Держите себя в руках.** При разрешении конфликтов сдерживайте свои эмоции. Выражение досады, гневные тирады или сарказм показывают, что вы не умеете держать себя в руках, и отталкивают от вас людей.
- ✓ **Говорите честно, приводите факты.** Вы должны четко и конструктивно излагать свои проблемы, чтобы другим было понятно, откуда и почему они возникли. Если вы, описывая (а не интерпретируя) происходящее, говорите честно, откровенно и с уважением к другим участникам, то вероятность, что вас поймут и помогут, значительно возрастает.
- ✓ **Решайте проблему напрямую с ее источником.** Лучший способ разрешения конфликтов — обратиться именно к тому человеку, по вине которого возникла эта проблема. Жалобы третьей стороне или переговоры по электронной почте не могут заменить личную беседу.
- ✓ **Внимательно слушайте других.** В главе 8 показаны приемы эффективного слушания. Активное слушание свидетельствует о вашей готовности воспринимать и понимать то, что вам говорят. При разрешении конфликтов навык активного слушания жизненно необходим обеим сторонам.
- ✓ **Исходите из предположения, что человек хотел как лучше.** Это предположение — самое безопасное в любом случае, особенно при разрешении конфликтов. Если предположить, что вам желают добра, то не нужно беспокоиться, что вас поставят в трудное положение, поэтому можно смело приступать к обсуждению актуальных вопросов.

Испытание команды

Джо, Фрэнк и Сью — члены команды по планированию инвестиций; незадолго до происшедшего они прошли тренинг по конструктивному разрешению конфликтов. Однажды Сью случайно увидела переписку между Джо и Фрэнком по электронной почте, где они выражали свое недовольство планами, которые она предложила на последнем собрании команды. Они сомневались в ее компетентности и рассуждали, не принесут ли эти планы больше вреда, чем пользы.

Сью, конечно, приняла прочитанное близко к сердцу. Она пошла к руководителю и попросила немедленно провести собрание команды. Поскольку Джо и Фрэнк выражали недовольство

реальными планами команды, она настояла на участии в собрании всех семи сотрудников. Руководитель согласился.

На экстренном собрании Сью взяла бразды правления в свои руки. Она вручила всем копию электронной переписки между Джо и Фрэнком, твердо, уверенно и сдержанно сказав, что больше всего в данной ситуации ее беспокоит, что коллеги говорили о ней, а не с ней. Они сомневались в целесообразности плана, который разрабатывала вся команда, но не обсуждали свои сомнения вместе со всей командой.

Джо и Фрэнк немедленно извинились, признав, что нарушили официальные директивы команды по разрешению конфликтов. Затем команда обсудила сомнения Джо и Фрэнка относительно рассматриваемого плана и решила эту проблему.

Это экстренное собрание стало для команды поворотным пунктом. Оно открыло новые пути общения и подчеркнуло важность открытого и конструктивного решения конфликтных ситуаций. Конструктивные и твердые действия Сью в решении проблем стали образцом для команды.

Полезные способы разрешения конфликтов

В этой главе я представляю несколько моделей выхода из конфликтных ситуаций. Каждая из них имеет свою специфику, но общими для них будут способы общения, которые способствуют устранению проблемных ситуаций; с ними вы познакомитесь в следующих разделах.

Покажите, что вы понимаете, о чем говорит собеседник

Конфликты часто похожи на предвыборные дебаты, когда обе стороны не дают оппоненту сказать ни слова и всеми способами стараются навязать свою точку зрения. Не успеешь оглянуться, как производственный конфликт перерастает в личную ссору, и, конечно, изначальная проблема остается неразрешенной. Причина проста — никто никого по-настоящему не слушает.



Покажите, что вы понимаете, о чем говорит собеседник. В главе 8 рассматриваются способы активного слушания, необходимые команде для эффективного взаимодействия. В первую очередь активный слушатель должен выполнить следующие действия.

- ✓ **Сосредоточить свое внимание на говорящем.** Во время разговора не пытайтесь придумать, что ответить собеседнику, а полностью сконцентрируйтесь на том, что он говорит. В данный момент не важно, согласны ли вы с ним; ваша задача — полностью понять его сообщение.
- ✓ **Предоставить собеседнику обратную связь, чтобы проверить, правильно ли его понял.** Для этого используйте перефразирование и рефлексивное перефразирование (см. главу 8). Вы пересказываете основной смысл услышанного своими словами (перефразирование) или же говорите, что за сообщением вы услышали определенные эмоции (рефлексивное перефразирование), например:
 - *перефразирование:* “Итак, вы считаете, что нам следует несколько усовершенствовать процесс, а не прибегать к переобучению, не так ли?”;
 - *рефлексивное перефразирование:* “Вы чувствовали раздражение, потому что, на ваш взгляд, я не захотел помочь вам. Я правильно вас понял?”
- ✓ **Перед продолжением беседы получить подтверждение собеседника.** Проверая, насколько точно вы его поняли, вы даете собеседнику возможность сразу же ответить: “Да, вы поняли меня правильно” или “Нет, позвольте я поясню”. В любом случае, вы избежите непонимания и лучше поймете мотивы поведения другого человека и причины возникновения проблемы.

Описание, основанное на наблюдении

Во время обсуждения, направленного на устранение конфликта, исключительно полезен такой инструмент общения, как описание. Его используют, чтобы объяснить, с какими проблемами столкнулись. С помощью описания достигается понимание, которое служит основой для успешного преодоления конфликтов.

Чтобы понять, насколько важен этот прием, сравните два высказывания: первое основано на мнении, второе — на описании наблюдений.

- ✓ **Основанное на мнении.** “Вы мало помогали по этому проекту, а помощь, которую вы пытались оказать, была неэффективной”.

- ✓ **Основанное на наблюдении.** “У меня есть два замечания по поводу нашей совместной работы над проектом ‘Альфа’. Во-первых, я заметил, что когда я к вам обращался, вы отвечали, что очень заняты и мне лучше прийти позже. Это означает, что мне приходилось обращаться к вам дважды или трижды, чтобы получить ответы на свои вопросы. Во-вторых, вы несколько раз сдавали мне незаконченную работу, и я вынужден был возвращать ее вам на доработку. А поскольку наши задачи взаимосвязаны, я опоздал со сдачей своей части работы”.

Как видите, в первом примере высказывание слишком обобщенное, носит личный характер и является выражением мнения — в общем, оно критическое и субъективное. Во втором примере высказывание конкретное, основанное на наблюдениях и ориентированное на проблему, а не личность. В этом и состоит отличие субъективного от объективного высказывания; объективное воспринимается людьми намного лучше.

Эмоции и только эмоции

Третий инструмент общения — выражение чувств, т.е. описание эмоций, которые вы испытываете по отношению к данной ситуации. Рассказывать о своих чувствах лучше всего сразу после описания наблюдаемой проблемы. Выражая чувства, вы придаете важность тревожащей вас ситуации, не осуждая других и не заставляя их чувствовать себя виновными.



Выражая свои чувства, придерживайтесь следующих рекомендаций.

- ✓ **Не скрывайте своих чувств.** Используйте местоимения “я”, “мне”, “мое”, чтобы показать, что вы говорите именно о своих чувствах. “Меня раздражают подобные действия” или “Когда это произошло, я почувствовал себя лишним”.
- ✓ **Определите эмоцию.** Назовите эмоцию, которую вы испытывали в данной ситуации, какой бы она ни была, — разочарование, раздраженность, опустошенность или радость и удовлетворение, и убедитесь в том, что это эмоция, а не мысли.

Когда вы говорите: “Я доволен новой идеей”, то выражаете именно эмоцию, в данном случае — удовлетворение. Но, сказав: “Я думаю, что это хорошая идея”, вы выразите только мысль или мнение без оттенков эмоциональности.

- ✓ **Будьте конструктивны.** Часто ваши чувства — это первое, что замечает собеседник, поэтому тщательно подбирайте слова и выражения. Например, предложение “Я был расстроен случившимся” намного конструктивнее, чем “Терпеть не могу, когда вы так поступаете”. Конструктивность также подразумевает искренность. Но не допускайте вспышек эмоций и причитаний.
- ✓ **При необходимости объясните подоплеку своих чувств.** Выражайте свои чувства двумя-тремя предложениями — не больше. При необходимости кратко объясните, что заставило вас испытывать это чувство, но не повторяйте проблему. Поскольку вы рассказываете о своих чувствах сразу после описания проблемы, такое повторение может привести к негативным результатам.



При выражении чувств можно использовать следующий образец: “Так как (это случилось), я чувствую (свои эмоции)”. Например: “Так как вы начали сбыт продукции, не посоветовавшись со мной, я чувствую себя ненужным, как будто команда больше не ценит мой опыт и мое мнение”.



Выражая свои чувства, придерживайтесь фактов. Не стройте догадки о мнениях, позициях и мотивации других людей. Мнение и позиция — это не то же самое, что поведение. Поведение — это видимые действия, а точка зрения и мотивы нематериальны, они не поддаются наблюдению.

Модели разрешения конфликтов

Для конструктивного разрешения конфликтов вам нужны модели, на которые можно ориентироваться. В этом разделе я рассматриваю две модели выхода из конфликтных ситуаций — одна из них эффективна для улаживания межличностных конфликтов, другая предназначена для преодоления разногласий и споров по производственным проблемам.

При разрешении изолированного однократного инцидента вам пригодится простой подход из трех шагов.

1. **Опишите свою озабоченность или проблему, как вы ее видите и понимаете.**
2. **Выработайте совместное решение.**
3. **Закончите встречу, резюмировав и повторно проговорив соглашение, к которому вы пришли.**

Но для преодоления более сложных и повторяющихся конфликтов вам лучше воспользоваться одной из двух моделей, приведенных ниже. Они предназначены для выхода из конфликтных ситуаций на межличностном уровне, но могут использоваться и на групповом уровне.

Разрешение межличностных конфликтов

Напряжение и стресс, к которым приводят конфликты, не способствуют конструктивной совместной работе. Модель для разрешения межличностных конфликтов состоит из шести шагов (табл. 10.1).

Таблица 10.1. Шестишаговая модель для разрешения конфликтных ситуаций

<ol style="list-style-type: none">1. Введение<ul style="list-style-type: none">• Изложите общую цель собрания• Изложите свои положительные намерения• Объявите повестку дня2. Опишите проблемы и тревоги3. Выразите свои эмоции и опишите влияние проблем на деятельность4. Выслушайте другую сторону5. Поиск решения<ul style="list-style-type: none">• Совместно определите желаемую цель• Совместно разработайте идеи для достижения поставленной цели• Оцените решения и утвердите рабочее соглашение6. Завершите собрание и установите срок проведения следующей встречи
--

Шаг 1. Введение

Не пытайтесь сразу с головой окунуться в обсуждение всех деталей проблемы. Сначала подготовьте партнера к тому, что вы хотите сказать.

- ✓ **Общая цель встречи.** Обычно выражается общим, состоящим из одного предложения высказыванием, например: “Как вы знаете, я попросил вас встретиться со мной, чтобы рассмотреть несколько вопросов, связанных с нашей совместной работой”.

Цель подобного вводного высказывания — подчеркнуть важность данной встречи.

- ✓ **Позитивный характер ваших намерений.** Одним-двумя искренними и точными предложениями подчеркните свои добрые намерения, например: “Сандра, на этой встрече мы должны найти решение, которое поможет нам вместе работать творчески и эффективно”.

Такое высказывание способствует конструктивному диалогу и настраивает на решение проблемы, а не провоцирует защитную реакцию и споры.

- ✓ **Повестка дня.** В ней вы описываете содержание и ход встречи: “Сандра, сначала я хочу описать проблемы, с которыми я сталкиваюсь, и то, как они влияют на наши отношения. Затем я хотел бы выслушать твое мнение. И самое главное — я хочу, чтобы мы вместе выработали решение, которое принесет пользу нам обоим”.

Повестка дня показывает собеседнику содержание встречи и помогает ему понять, что эта встреча — двусторонний диалог, направленный на совместное решение проблемы.

Шаг 2. Описание проблемы

Используя такой инструмент общения, как описание, кратко изложите наблюдаемое поведение и поступки и приведите один-два примера увиденного, не вдаваясь в излишние подробности.



Рассказывайте только об увиденном, ничего не интерпретируйте!

Шаг 3. Описание эмоций и влияния проблем на вашу деятельность

Расскажите собеседнику о своих эмоциях (см. выше), объясните ему влияние проблем на вашу деятельность или на рабочие взаимоотношения с коллегами.



Рассказывая об эмоциях, сфокусируйте внимание только на производственных вопросах. Так вы избежите превращения обычного делового разногласия в личную ссору. Помните, что ваша цель — подчеркнуть важность решения проблемы, а не обвинить собеседника.

Шаг 4. Выслушивание другой стороны

Пора слушать и вам — действительно слушать. Отложите дискуссии и споры. Возможно, другому человеку тоже не нравятся ваши действия. Возможно, он согласится с вами, а может быть, и нет. Не опровергайте сказанное собеседником, выслушайте его, проявите внимание к его мнению. Вы встретились не для того, чтобы выяснить, кто прав, кто виноват, а для того, чтобы устранить проблему.

Шаг 5. Поиск решения

Большую часть времени уделите именно этому шагу, ведь именно он — ключ к успеху. К решению проблемы вас приведут следующие три шага.

1. Определите предполагаемую цель.

Ваша задача — с помощью совместного решения достичь предполагаемой цели. При межличностных конфликтах декларация цели описывает рабочие отношения, например.

Мы собрались для того, чтобы совершенствовать и поддерживать рабочие отношения, при которых мы сможем обеспечивать помощь, поддержку, сотрудничество и уважительное отношение друг к другу, что будет способствовать достижению целей команды.

2. Вместе найдите решение для выполнения поставленных целей.

Поделитесь своими замыслами, планами, идеями. Определите, что следует сделать собеседнику, чтобы достичь поставленной цели, и что для этого сделаете вы. Внести свой вклад в достижение поставленной цели должны обе стороны.

3. Оцените решения и заключите рабочее соглашение.

Сначала сформируйте максимальное количество идей. Затем проанализируйте и оцените их, уделяя основное внимание тем предложениям, которые принесут пользу обеим сторонам и будут самыми полезными для достижения поставленной цели.

Рабочее соглашение представляет собой *письменный документ*, содержащий описание цели и действий, которые предпримет каждый для ее достижения. Он должен быть составлен просто и ясно. Раздайте копию соглашения всем вовлеченным в конфликт и поиск его решения.

Шаг 6. Завершение и установление даты новой встречи

Резюмировав рабочее соглашение и убедившись, что его понимают все стороны, наметьте дату проведения следующей встречи для анализа достижений.

Разрешение производственных конфликтов

Иногда члены команды конфликтуют из-за разногласий по стратегиям реализации рабочих планов или средствам и способам решения рабочих вопросов. Расхождения во мнениях по производственным вопросам могут возникнуть абсолютно неожиданно, но справиться с ними поможет пятишаговая модель (табл. 10.2).

Таблица 10.2. Пятишаговая модель для разрешения производственных конфликтов

1. Определите проблему
2. Определите потребности заинтересованных сторон
3. Разработайте варианты разрешения конфликта
4. Оцените варианты удовлетворения потребностей
5. Подтвердите и запланируйте реализацию соглашения

Шаг 1. Определение проблемы

Сначала четко, в одном предложении, изложите проблему. Затем укажите и объясните причины разногласий. Каковы точки зрения участвующих сторон? Что лежит в их основе: методы, идеи, цели, стили или другие факторы? С помощью подобных вопросов проанализируйте причины разногласий, но не тратьте на это слишком много времени, иначе увлечение подробностями приведет к еще большему конфликту.

Шаг 2. Определение потребностей заинтересованных сторон

На некоторое время отложите рассмотрение позиций и выясните потребности всех сторон.

Например, при покупке автомобиля вы готовы выложить за него не больше X тыс. долларов — это ваша *позиция*. Но хороший агент, прежде чем завести разговор о цене, выяснит, что важно для вас при покупке — потребление топлива, стиль автомобиля, условия его эксплуатации, ваши финансовые возможности, — а что не имеет значения. Ключевым моментом будет удовлетворение всех ваших потребностей, чтобы покупка оказалась удачной.

Та же идея лежит в основе второго шага модели разрешения конфликтных ситуаций.

Заинтересованные стороны — это люди, на которых отражаются проблемы и их решения. Конечно, список заинтересованных сторон включает вовлеченных в конфликт членов команды, зачастую и всю команду; а также других людей, связанных с деятельностью команды: представителей других департаментов, руководство и клиентов. Ваша задача состоит в выяснении основных потребностей каждой заинтересованной стороны.

Шаг 3. Разработка вариантов решения конфликтов

Пользуясь навыками проведения “мозгового штурма”, разработайте предложения по удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон, не оценивая эти предложения. Запишите их на видном месте рядом с потребностями, которым они адресованы.

Шаг 4. Оценка вариантов удовлетворения потребностей

Именно на стадии оценки разрабатываются реальные пути устранения конфликтов, поэтому посвятите ей большую часть времени. Сосредоточьте внимание на обсуждении оптимальных вариантов удовлетворения потребностей всех заинтересованных лиц.

Шаг 5. Подтверждение и выполнение соглашения

Резюмируйте достигнутое соглашение, убедитесь, что все его понимают и согласны выполнять. Затем обсудите способы реализации решения, функции и обязанности каждого участника и сроки исполнения. Назначьте дату проведения анализа достижений и оформите все в письменном виде.

Обучение команды самостоятельному разрешению конфликтов

Ваша основная задача заключается в обучении команды и поощрении самостоятельного, без вашего участия, разрешения конфликтов. Члены команды должны сами нести ответственность за свои действия и уметь устранять проблемы и разногласия.



Если при разрешении конфликтных ситуаций команда полностью зависит от вас, возможны неприятные последствия.

- ✓ Вы становитесь “приемным центром” жалоб — члены команды постоянно обращаются к вам, ноют и жалуется друг на друга.
- ✓ Вы становитесь могущественным “монархом”, принимая все решения единолично и пресекая все попытки “верноподданных” взять на себя ответственность, мыслить и действовать самостоятельно, добиваться личностного и профессионального роста.
- ✓ Вы становитесь причиной многих конфликтов. Члены команды, которым не понравятся ваши единовластные решения, будут вас критиковать, часто за вашей спиной.
- ✓ У вас не останется времени для работы над важными вопросами, которыми должен заниматься руководитель команды.



Для развития самостоятельности и ответственности членов команды руководствуйтесь следующими советами.

- ✓ **Служите примером для других.** Не жалуйтесь на других руководителей или другие группы в присутствии членов своей команды. Решайте личные проблемы непосредственно с оппонентом (лично, а не по электронной почте!). Если

вы своевременно и открыто рассматриваете и разрешаете свои проблемы и конфликты, то становитесь для своей команды образцом для подражания.

- ✓ **Занимайтесь обучением.** Одной из главных причин уклонения от разрешения конфликтов является простое неумение это делать. Вот почему вы должны обучить членов команды применению инструментов эффективного общения и выхода из проблемных ситуаций, о которых я рассказываю в этом разделе. И чем скорее вы это сделаете, тем лучше.
- ✓ **Обучайте с помощью вопросов.** Вопросы — полезное средство обучения, поскольку они подталкивают членов команды к самостоятельным размышлениям и поискам решений. Давая готовые ответы, вы лишаете членов команды самостоятельности. (В главе 8 вы найдете советы, как задавать открытые, не вызывающие страха вопросы.)



Если член команды жалуется на своего коллегу, ваша задача — помочь жалобщику взять на себя ответственность за разрешение конфликта. Для этого используйте следующие вопросы и предложения.

- ✓ Что вы сделали к настоящему моменту, чтобы уладить свои разногласия с оппонентом?
- ✓ Какую цель вы ставили перед собой, обсуждая данную проблему со второй стороной?
- ✓ Изложите проблему конструктивно.
- ✓ Какое решение этого конфликта вы могли бы предложить для себя и другой стороны?
- ✓ Какие знания и умения, полученные вами на тренингах, могут способствовать выходу из этой ситуации?

Когда члены команды осознают, что вы переводите их жалобы в плоскость *намерений* по решению собственных проблем, они начинают действовать самостоятельно и, чаще всего, эффективно.

Выполнение обязательств

Вам необходимо убедиться, что члены команды будут искать пути и способы конструктивного разрешения конфликта. Спросите: “Итак, когда вы собираетесь решить этот вопрос с (другим лицом)?” Затем скажите: “Давайте встретимся после

вашей встречи, и вы расскажете мне о том, как все прошло и каких результатов вы достигли”. Такой подход гарантирует, что сотрудники возьмут на себя ответственность за устранение проблемы, и самое главное — они сделают это без вашего вмешательства и посредничества.

Если член команды не хочет самостоятельно решать свои проблемы, что ж, это его право. Но обязательно спросите его, что он собирается сделать, чтобы поддерживать уважительные, профессиональные отношения и эффективное взаимодействие с коллегой, с которым конфликтует. Таким образом вы сообщите ему, что независимо от наличия проблемных ситуаций, члены команды должны демонстрировать профессиональное поведение и эффективную производственную деятельность.

Рассмотрение проблем выполнения обязанностей

Проблема выполнения обязанностей отличается от конфликта. Между членами команды иногда возникают столкновения и разногласия — это *конфликты*, которые в большинстве случаев они могут уладить самостоятельно. Но если деструктивное поведение сотрудника, разрушающее команду изнутри, продолжается, несмотря на все попытки его коллег разрешить конфликт, — это *проблема выполнения обязанностей (неумение и/или нежелание)*. Ваша задача как руководителя-наставника — вмешаться и решить вопросы с проблемным членом команды. В главе 4 я предлагаю советы по устранению производственных проблем, в том числе и деструктивного поведения сотрудников.



Когда члены команды знают, что вы доверяете им самостоятельно улаживать собственные конфликты, но всегда готовы помочь в решении проблем выполнения обязанностей, — это свидетельство того, что вы создали высокопроизводительную команду.

Командное принятие решений

В этой главе...

- ✓ Способы принятия решений в рабочих группах
- ✓ Пути достижения консенсуса
- ✓ Консультативный способ принятия решений
- ✓ Выбор оптимального метода принятия решений

Люди больше всего ценят то, что создали сами. Привлечение сотрудников к принятию решений по актуальным проблемам позволяет им чувствовать себя значимыми и нужными. К тому же умение самостоятельно принимать решения делает их менее зависимыми от вас при решении каждого конкретного вопроса. И это здорово!

В этой главе я показываю два способа группового принятия решений: *консенсус* и *консультативный подход*, и рассказываю, в каких ситуациях их лучше использовать.

Способы принятия решений в рабочих группах

В главе 1 я отмечал, что все команды — это рабочие группы, но не все группы — команды. Однако все, без исключения, рабочие группы используют одни и те же способы принятия решений.

Существует пять основных моделей принятия решения:

- ✓ единолично — руководителем;
- ✓ единолично с получением информации от других лиц;

- ✓ простым большинством голосов;
- ✓ путем достижения консенсуса — согласия каждого поддержать решение команды;
- ✓ с помощью консультативного подхода — менеджер принимает основное решение с помощью членов группы.

Ни один из этих способов нельзя рассматривать как универсальный для всех ситуаций. В следующем разделе приведены все “за” и “против” для каждого из них.

Единоличный способ принятия решений

Как понятно из самого названия, решение принимает и объявляет один человек, обычно начальник, а все остальные члены группы должны подчиняться и выполнять приказ. У этой модели есть как достоинства, так и недостатки.

Достоинства модели

- ✓ **Быстрое принятие решений.** Если вы готовы взять на себя полную ответственность и не сомневаетесь в своих способностях принимать решения — единоличный способ самый быстрый и удобный.
- ✓ **Быстрое решение простых вопросов.** Согласитесь, что не все вопросы требуют детального группового рассмотрения и тщательного выбора решений. Многие требуют только быстрой реакции.
- ✓ **Быстрое принятие решения в чрезвычайных обстоятельствах.** В некоторых случаях просто нет времени, чтобы собирать совещание и дискутировать о лучших вариантах решений. Когда на судне пожар, все решения принимает капитан.

Недостатки модели

- ✓ **Отсутствие взаимопонимания.** Если вы единолично принимаете решение, то существует риск, что другие его не поймут и поэтому не смогут выполнить настолько качественно, как при совместном принятии решения.
- ✓ **Ограниченный доступ к жизненно важной информации.** Нет всевидящих и всезнающих людей... и вы не исключение. Принимая решения единолично, вы закрываете себе доступ к жизненно важной информации, что может сказаться на правильности конечного решения.

- ✓ **Слабая поддержка.** Люди гораздо охотнее поддерживают и выполняют решения, которые сами разработали. А если они не участвовали в принятии решения и планировании — ну, вы понимаете... Особенно это касается решений, которые оказывают сильное влияние на группу; чем меньше сотрудники участвовали в принятии серьезного решения, тем сильнее они будут сопротивляться его реализации.

Единоличный способ принятия решений с консультациями отдельных членов команды

Этот подход напоминает предыдущий — решения принимает только один человек, но лишь после индивидуальной беседы с другими членами команды, в ходе которой он выслушивает их идеи и получает обратную связь на свои предложения. Вот его достоинства и недостатки.

Достоинства модели

- ✓ **Быстрота принятия решения.** Как менеджер, вы можете проконсультроваться с нужным количеством сотрудников и, получив всю необходимую информацию, приступить к действиям.
- ✓ **Более высокий уровень информированности.** Преимущество очевидно: если вы четко изложили членам команды суть проблемы и внимательно выслушали их, вы лучше подготовлены к принятию решения по сравнению с единоличным способом без консультации.
- ✓ **Большая поддержка и понимание.** Люди, с которыми вы консультировались, лучше понимают подоплеку ваших решений и оказывают вам большую поддержку, чем при единоличном принятии решений без консультаций.

Недостатки модели



- ✓ **Слабая поддержка со стороны сотрудников, не приглашенных для консультации.** Вы не можете рассчитывать на поддержку членов команды, не принимавших участия в процессе выработки решения.

- ✓ **Отсутствие настоящего обсуждения.** Когда в обсуждении участвуете только вы и один-два члена команды, невозможно плодотворное групповое обсуждение, в ходе которого сравниваются разные точки зрения, вспыхивают искры творчества, появляются и оформляются новые эффективные идеи.
- ✓ **Сложности в пояснении своего решения.** Поскольку вы консультируетесь с членами команды по отдельности, только вам известны все точки зрения, а у других нет полной картины происходящего. Поэтому вам будет трудно объяснить коллегам, почему вы приняли именно это решение, особенно если оно несколько раз кардинально менялось.

Принятие решения простым большинством голосов

Принимать решение простым большинством голосов несложно — если за предложенное решение отдали свой голос 50% группы плюс один человек, значит, вся группа приняла это решение. Например, пять человек из девяти выбирают вариант *A*, а остальные четыре — вариант *B*. Таким образом, вариант *A* становится решением группы. А теперь о достоинствах и недостатках этой модели.

Достоинства модели

- ✓ **Простота процедуры голосования.** Все сотрудники знают, как голосовать — они не раз это делали. Поднял руку, громко сказал “Да” или “Нет” — и дело в шляпе!
- ✓ **Участие всех членов группы.** В отличие от односторонних подходов, принятие решения простым большинством голосов, как правило, включает групповую дискуссию, за которой следует выбор идей.
- ✓ **Способствует организации больших групп.** Когда большое количество людей заняты общим делом, принятие решений простым большинством голосов дает отличные результаты благодаря простоте и эффективности процесса голосования.

Недостатки модели

- ✓ **Создает атмосферу победителей и побежденных.** Очень часто люди, оказавшиеся в меньшинстве, чувствуют себя проигравшими. Даже если большинство не злорадствует, проигравшие часто становятся в оппозицию и не поддер-

живают решение, что порождает большие проблемы в рабочей группе.

- ✓ **Снижает творческие возможности и гибкость участников выработки решений.** Первая задача при принятии решения большинством голосов — отбор вариантов для голосования. Если выбор слишком велик, трудно достичь решения голосованием. Поэтому группы часто пытаются искусственно ограничить количество вариантов, разбивая их по категориям. При этом в жертву эффективности голосования приносят обсуждение и возможное появление даже лучших вариантов в результате объединения нескольких предложений — например, вывод, что оптимальным решением будет не вариант *A* или *B*, а их комбинация.

Принятие решения с помощью консенсуса

Слово консенсус употребляют часто неправильно. Консенсус не означает, что с условиями решения согласно большинство или подавляющее большинство. Он также не означает согласия всех — единодушного согласия. Решение, принятое с помощью консенсуса, — это решение, которое поддерживает каждый. *Поддержка* здесь ключевое слово. Некоторые участники могут быть лично не согласны с решением группы, но все-таки готовы воплощать его в жизнь. Консенсус достигается коллективным участием. Ниже перечислены достоинства и недостатки этой модели.

Недостатки модели



Я решил начать описание с недостатков, чтобы вы осознали возможные трудности, прежде чем увидите положительные стороны этого подхода.

- ✓ **Отнимает много времени.** Решения, принимаемые с помощью консенсуса, часто требуют значительной активности и гибкости участников коллективного обсуждения. Результаты проявляются не сразу.
- ✓ **Требует высшего уровня мастерства общения.** Когда я упоминаю этот фактор, некоторые интересуются, почему я не отношу его к достоинствам. Причина в том, что большинство людей не обладают достаточным умением эффективно общаться — внимательно слушать, четко говорить и конструктивно выражать свои мысли. Большинство спорят, отстаи-

вая свои позиции, не слышат других и никогда не предлагают идеи по устранению разногласий. Такое поведение может погубить процесс достижения консенсуса.

- ✓ **Неприемлемо для очень больших групп.** Чем многочисленнее рабочая группа (обычно если в ней больше десяти человек), тем сложнее достичь консенсуса. В подобных группах трудно выслушать мнение каждого и велика вероятность разделения группы на два оппозиционных лагеря.

Достоинства модели

- ✓ **Гарантия выполнения.** Решения, принимаемые с помощью консенсуса, требуют большой вовлеченности. Группа не завершит работу до тех пор, пока каждый ее член не выразит громко и четко свою готовность поддержать решение. А как гласит пословица, “уговор дороже денег”.
- ✓ **Быстрота исполнения решения.** При единоличном подходе решения принимаются быстро, но медленно выполняются. Медленное принятие решения с помощью консенсуса обычно компенсируется быстрым выполнением, так как все участники знают, что следует делать для его воплощения.
- ✓ **Повышение навыков разрешения проблем.** Достижение консенсуса предполагает преодоление личных разногласий, сомнений и тревог. Чем чаще члены рабочих групп принимают решения с помощью консенсуса, тем выше их мастерство разрешения проблем.

Консультативный способ принятия решений

При консультативном подходе окончательное решение принимает один человек, т.е. менеджер, но делает он это при помощи членов группы, которые оказывают ему информационную помощь. Далее в этой главе, в разделе “Применение консультативного подхода”, я показываю, как использовать этот способ принятия решений. Ниже перечислены достоинства и недостатки этой модели.

Достоинства модели

- ✓ **Глубокое понимание решения.** Поскольку все члены команды непосредственно помогают при разработке решения, они четко представляют, каким оно будет в окончательном виде, и могут дать ему логическое обоснование, понять его эволюцию в ходе обсуждения и оценить свой личный вклад. Такая глубина понимания практически гарантирует последующую поддержку решения.
- ✓ **Предоставление исчерпывающей информации менеджеру, принимающему окончательное решение.** Одно из основных достоинств консультативного подхода — участие всех членов группы в окончательном принятии решения. Групповое обсуждение обычно порождает огромное разнообразие точек зрения, поскольку участники творчески стимулируют друг друга.
- ✓ **Структура процесса обеспечивает максимальное вовлечение всех участников в принятие решения.** Консультативный способ принятия решения осуществляется с помощью четырех шагов (см. раздел “Применение консультативного подхода”). Этот организованный процесс помогает привлечь всех членов группы к участию в принятии решения. Структурированный процесс позволяет проводить плодотворные обсуждения и принимать эффективные решения.

Недостатки модели



- ✓ **Требует от менеджера хорошо развитых навыков активного слушания и фасилитации.** Если менеджер, принимающий решение, уже все для себя решил, ему не следует использовать консультативный подход только для того, чтобы получить “благословение” группы. Это не даст положительного результата. Люди видят эту тактику насквозь. Они почувствуют, что вы не хотите выслушивать различные точки зрения, и будут оскорблены вашей попыткой их обмануть. Лучше сэкономьте время и используйте единоличный подход принятия решений.

- ✓ **Отсутствие лица, принимающего основное решение.** В некоторых командах, например целевых или проектных, отсутствуют лица, уполномоченные принимать конечное решение. Функции лидера команды, как правило, сводятся к координации и фасилитации, но не к менеджменту. Поэтому если группа не назначит ответственного за принятие окончательного решения, она не сможет применить консультативный подход.



Команды должны периодически пользоваться коллективными формами принятия решений, в частности консенсусом и консультативным подходом. Но ваша главная задача — ознакомить их со всеми пятью основными способами принятия решений.

Достижение подлинного консенсуса

Принятие решения методом консенсуса может показаться простым, но это далеко не так. Не всегда удастся отойти от затяжных споров и достичь согласия. Поэтому основная тема данного раздела — процесс проведения и механизмы достижения консенсуса.

К консенсусу — проторенной дорогой



Для достижения консенсуса членам вашей команды надо пройти следующие пять шагов.

Шаг 1. Выявление всех вариантов или точек зрения

Определите все варианты и точки зрения, напишите их на листе ватмана или на доске, чтобы все их видели, но воздержитесь от оценки и обсуждения до тех пор, пока не выскажутся все члены команды.



Если команде предстоит принять решения по нескольким вопросам, решайте их отдельно, каждый раз проходя все пять шагов.

Шаг 2. Обобщение всех вариантов и точек зрения

Проанализируйте перечень предложений и рассортируйте все схожие идеи по отдельным блокам в соответствии с темами. Так вы ускорите и облегчите поиск путей к соглашению.

Шаг 3. Обсуждение различий

После определения общих вариантов постарайтесь свести к минимуму различия. Перед оценкой индивидуальных вариантов попросите членов команды объяснить свои предложения. Они должны воспринять и понять все существующие варианты решений. Это намного облегчит следующие шаги.

Шаг 4. Предложение альтернатив или компромиссов с целью устранения разногласий

Лучший способ устранить разногласия — внимательно выслушать и понять предложения других членов команды (шаг 3). Попросите участников высказать свои идеи по преодолению противоречий между различными точками зрения. Настройте их на творческую работу. Иногда идеальное решение — это компромисс, составленный из элементов противоположных точек зрения.



Иногда в случае разногласий лучшим вопросом будет “Что бы вы предложили?” Это стимулирует участников на поиск решения вместо отстаивания собственной позиции.

Шаг 5. Проверка консенсуса на истинность

После первых четырех шагов начинают вырисовываться контуры возможного решения. Но это может оказаться иллюзией, групповая динамика может ввести вас в заблуждение. Иногда более голосистые участники действительно достигают консенсуса по обсуждаемой проблеме, тогда как более спокойные в лучшем случае посмеиваются над ними. Именно на этой стадии вы должны проверить истинность консенсуса, задав каждому члену команды вопрос “**Вы поддержите это решение?**” (а не “Вы согласны?”).

Поддержка далеко не одно и то же, что согласие. Когда член команды *поддерживает* решение, то он берет на себя обязательства по его выполнению — а это подлинный консенсус.

Достижение консенсуса по Хаттону

Однажды, когда я обучал одну группу навыкам эффективной командной работы, ее члены столкнулись с трудноразрешимой проблемой и попросили меня фасилитировать поиски решения.

Команда состояла из 12 человек, включая менеджера. Один из ее членов был похож на персонаж телевизионной рекламы по имени И.Ф. Хаттон — в одном из роликов о нем говорили: “Когда говорит И.Ф. Хаттон, другие слушают”. Смысл ее был таков: если человек обладает большими специальными знаниями, ему не нужно перекрикивать других, чтобы привлечь внимание к своей точке зрения. “Хаттон” в этой команде также имел спокойную и сдержанную манеру общения и был весьма немногословен во время групповых обсуждений.

Однажды, когда я фасилитировал совещание, команда работала над своей трудной проблемой и, казалось, нашла решение. Голосистые члены команды все быстренько обсудили и были готовы завершить собрание, но я напомнил им о проверке истинности консенсуса — индивидуальным голосованием участников для проверки их готовности поддержать принятое решение. В случае отрицательного ответа я попросил их объяснить причины и предложить возможную альтернативу.

Как можно было предположить, я получил 11 уверенных ответов “Да, я готов поддержать это решение”, но двенадцатый, “Хаттон”, удивил всех, сказав: “Честно говоря, нет”. Он объяснил причину отказа и предложил альтернативное решение. В течение следующих пяти минут шло оживленное обсуждение, в результате решение было слегка изменено с включением новых и ценных данных этого тихого, но уважаемого члена команды. После второй проверки соглашение было единодушным: 12 положительных ответов.

Применение консультативного подхода

При консультативном подходе члены команды помогают ответственному лицу, обычно менеджеру, принять оптимальное решение. Этот процесс состоит из четырех шагов.

Шаг 1. Менеджер разъясняет проблему, требующую решения

Изложив краткую предысторию проблемы, менеджер объявляет свою позицию, приводит ее логическое обоснование и просит всех членов команды высказать свои предложения по решению актуального вопроса.

Шаг 2. Члены команды излагают собственное видение проблемы и ее решения

Менеджер фасилитирует собрание и выслушивает каждого участника по очереди, записывая его информацию на доске для всеобщего обозрения. Все остальные могут дополнять, задавать вопросы и вносить предложения, но обсуждение особенностей и ценности идей на данном этапе не проводится.

Шаг 3. Общее обсуждение

Необходимо гибкое, свободное обсуждение проблемы с участием менеджера и всех членов команды. Как менеджер, вы должны направить внимание команды на более глубокое изучение и понимание проблемы.

Третий шаг самый длительный, поэтому не торопите события, пусть обсуждение идет естественно. Следите за ходом размышлений участников: при этом подходе вы добиваетесь не поддержки, как при достижении консенсуса, а всестороннего понимания ситуации и личного вклада каждого в виде информации о проблеме и предложений по ее решению.

Шаг 4. Менеджер объявляет окончательное решение и дает ему логическое обоснование

Когда обсуждение завершается, менеджер принимает и обосновывает свое решение. Но если он не готов сказать свое веское слово немедленно — это тоже нормально, ведь иногда просто необходимо время для обдумывания окончательного решения. Если требуется отсрочка, то нужно назначить время следующего собрания, на котором будет объявлено и логически обосновано окончательное решение.

Выбор метода принятия решения для конкретной ситуации

Я рассказал о двух методах коллективного принятия решений — консультативном и с помощью консенсуса. Но как команде выбрать самый подходящий способ в той или иной конкретной ситуации? Также важно определить, требуется ли для решения данной проблемы столь сложный подход, ведь если использовать коллективные способы принятия решений по каждому незначительному вопросу, у членов команды просто не останется времени на работу.

Ниже вы найдете советы, как выбрать оптимальный метод принятия решений для некоторых наиболее распространенных ситуаций.

Апробирование методов принятия решений



В этом разделе мы рассмотрим типичные проблемы, которые возникают в команде; вы сможете взвесить все доводы “за” и “против” при выборе метода принятия решений. В каждой из предложенных тестовых ситуаций сначала самостоятельно определите и обоснуйте способ принятия решения, а затем прочтите мои рекомендации. Также можете использовать тестовые упражнения в качестве пособия при обучении команды механизмам принятия решений.

Бюджет

Вы должны подготовить и представить на утверждение руководству годовой производственный бюджет команды. Нужно ли вам привлечь к составлению бюджета всю команду, и если да, то какой способ принятия решений лучше всего использовать в данной ситуации?

Мои рекомендации. Если вы хотите, чтобы впоследствии члены команды активно участвовали в управлении и исполнении производственного бюджета, привлеките их к его составлению. Прежде всего, определите параметры и попросите членов команды прийти на собрание со всей возможной информацией и необходимыми средствами для составления финансовой сметы.

При составлении бюджета консультативный подход дает отличные результаты (лучше, чем единоличный подход с консультированием): вы и члены команды можете обмениваться мнениями. Принимать коллективные решения по финансовым вопросам вообще трудно, а консультативный подход позволяет вам сделать это с минимальными затратами времени.

Составление графика отпусков

Ваша цель — составить график отпусков таким образом, чтобы все были довольны, а отсутствие работников не сказалось на деятельности команды. Привлечь ли команду к решению этой проблемы, и если да, то какой способ принятия решений лучше выбрать?

Мои рекомендации. В силу того, что вопрос касается всей команды, обязательно участие всех ее членов. Используйте способ принятия решений с помощью консенсуса, чтобы все могли в равной степени разделить ответственность за результаты. Вы не должны выполнять функцию судьи или арбитра.

Наем нового персонала

Вам предстоит принять работника на вакансию в команде. Вам нужен хороший работник, который смог бы внести положительный вклад в работу команды. Привлечь ли вам команду к процессу найма, и если да, то какой способ принятия решений лучше использовать в данной ситуации?

Мои рекомендации. Несомненно, следует привлечь членов команды к решению этой проблемы. Во-первых, они помогут определить качества характера и профессиональные умения, которыми должен обладать подходящий кандидат на эту роль, а во-вторых, помогут провести собеседования и оценку претендентов. Консультативный подход дает отличные результаты при приеме на работу. Принятие решения с помощью консенсуса иногда затруднительно, так как каждый интервьюер оценивает претендентов по-разному.

Проблема производственной дисциплины

В вашей команде есть недобросовестный работник, из-за которого среди сотрудников не прекращаются конфликты. Вам необходимо рассмотреть и разрешить эту проблему производственной дисциплины. Привлечь ли вам к решению всю команду, и если да, то какой способ принятия решений выбрать?

Мои рекомендации. Попробуйте решить эту проблему с помощью индивидуальной беседы. Занимаясь щекотливыми и деликатными проблемами личного характера, вы должны сохранять конфиденциальность и уважение к “проблемному” сотруднику, поэтому вопросы производственной дисциплины должны решаться только менеджерами, а не членами команды.

Распределение рабочих заданий

Перед командой поставлены цели. Нужно составить план работ и распределить обязанности между членами команды на следующие несколько месяцев. Привлечь ли вам к решению всю команду, и если да, то какой способ принятия решений лучше использовать?

Мои рекомендации. Несомненно, привлечь. Чтобы составить план работы, организуйте специальное совещание, поскольку члены команды являются непосредственными исполнителями и именно они будут добиваться поставленных целей. Поэтому предоставьте им возможность самостоятельно распределить функции, задания, обязанности и определить сроки их выполнения, используя метод консенсуса.

Продуктивные собрания

В этой главе...

- ✓ Как прекратить попусту тратить время на собраниях
- ✓ Определение целей и ролей в эффективных собраниях
- ✓ Составление повестки дня
- ✓ Фасилитация продуктивного собрания

Еще будучи ребенком, вы узнали неприличные слова, которые ни в коем случае нельзя употреблять дома или в обществе. А когда выросли, вы познакомились еще с одним нехорошим словом, которое, тем не менее, широко используют даже воспитанные люди. Это слово — “собрание”. Услышав его, любой сотрудник, независимо от уровня образования и занимаемой должности, начинает морщиться, фыркать и даже припоминать слова, которые еще в детстве ему строго-настрога запретили произносить вслух. Как думаете — почему?

Думаю, вы, как и многие другие, наверняка посетили в своей жизни множество собраний, которые оказались не только непродуктивными, но и, как бы это помягче сказать, бессмысленными. Каждое такое собрание надолго портило вам настроение — было жаль потраченного времени.

Но теперь, когда вы сами стали руководителем команды, какой ключевой механизм вы будете использовать, чтобы наладить работу команды? *Собрания!* Как я уже говорил в главе 1, регулярные собрания отличают рабочие группы, называемые командами, от обычных рабочих групп. Если вы хотите, чтобы работа команды была эффективной, вашим коллегам придется регулярно встречаться. О, ужас!

А теперь хорошая новость. Работая с командой, вы можете превратить эти наводящие скуку мероприятия в нечто эффективное, позитивное, нужное и даже желанное! Все, что от вас требуется, — это передать другим навыки, которым вы научитесь в этой главе, и самому практиковать их как можно чаще.

Почему некоторые собрания выводят из равновесия

Прежде чем внедрять новые технологии повышения эффективности командных собраний, попытайтесь вспомнить, что именно вам не нравилось в обычных собраниях, почему вы считали, что это просто трата времени. В этом разделе рассматриваются все причины, по которым собрания оказываются бессмысленными, — это “ловушки”, которых следует всеми силами избегать. *Примечание.* В нашем случае под “собранием” мы будем понимать формальную встречу четырех или больше людей.

Две ошибки, способные уничтожить даже самое перспективное собрание

Среди всех ошибок и промахов, связанных с проведением собраний, есть две самые страшные. Я думаю, что их следует рассмотреть отдельно и достаточно подробно.

Ошибка 1. Не определена четкая цель (или смысл) встречи



Зачем мы собрались? Чего хотим добиться? Ответы на эти вопросы и определяют цель собрания. Частенько созываются собрания без четко заявленной цели. И, как ни странно, люди все равно на них приходят!

Сам по себе факт, что со дня последнего собрания прошло уже много времени, — еще не повод для проведения нового собрания. Необходимость поставить в ежедневнике “галочку” — не причина собираться и сообща убивать время. Желание обсудить новые идеи — недостаточное основание для собрания. Если вы собрали команду и мило поболтали, это еще не значит, что вы провели собрание. Главное отличие собрания от всех прочих мероприятий — наличие ясного и однозначного ответа на вопрос: чего вы хотите добиться, собирая сотрудников вместе?

Основа продуктивного собрания — это четко определенная цель. Если участники не понимают цели собрания или считают его ненужным, то пользы от него ждать не приходится. Поэтому когда единственная цель встречи — обсуждение последних новостей или передача информации, собрания можно максимально сократить или (еще лучше) заменить другими способами общения, например размещением объявления и рассылкой по электронной почте. Это намного эффективнее, чем односторонняя передача информации в форме монолога.

Команды действуют намного результативнее, когда проводят *рабочие* собрания. Ниже в этой главе я расскажу, как этого добиться.

Ошибка 2. Отсутствие структурированного плана



Письменный план играет роль руководства к действию, он организует и направляет процесс общения на достижение цели собрания. Пару наспех набросанных фраз нельзя считать структурированным планом. Начинать собрание с вопроса: “Ну, коллеги, что будем обсуждать?” недопустимо. А то, что происходит обычно, — я имею в виду шум, гам, светские разговоры и перепалку, — уж точно нельзя назвать собранием, проводимым по структурированному плану.

Сколько собраний, которые вы посетили, не имели структурированного плана? По моему опыту, больше половины всех групповых собраний, особенно собраний менеджеров, проводятся безо всякого плана. И тем не менее люди на них приходят!

Без письменного структурированного плана поддерживать фокус внимания и добиться эффективности собрания крайне сложно. У собрания нет четко определенного русла, и когда под действием эмоций или других факторов возникают хотя и важные, но не значимые для цели встречи вопросы, процесс обсуждения легко отклоняется от конечной цели и смысла собрания. Проводить собрание без плана — все равно что строить здание без архитектурного проекта: попробуй разберись, что к чему.

Другие факторы, приводящие к провалу собраний



Отсутствие четкой цели и плана — только две причины, делающие собрание непродуктивным. В действительности их намного больше. На своих семинарах я прошу группу перечислить факторы, делающие собрания непродуктивными, и обычно за несколько минут их набирается не меньше десятка. Вы тоже можете проделать это упражнение со своей командой и сравнить результаты с приведенным списком.

- ✓ **Плохой фасилитатор (или его отсутствие).** Никто не управляет процессом проведения собрания (эту роль должен исполнять фасилитатор) либо руководитель настолько пассивен, что его как будто и нет. В результате собрание превращается в пустую болтовню.
- ✓ **Собрание начинается с опозданием.** Если встреча начинается позже запланированного времени, то группе хочется закончить все побыстрее, и собрание превращается в пустую формальность. Сам факт, что собрание начинается с опозданием, заставляет сотрудников думать, что их не слишком уважают и что в данной компании можно транжирить рабочее время.
- ✓ **Собрание неоправданно затягивается.** Собрания с необозначенными временными рамками — хороший повод превратить деловую встречу в светский раут, на котором коллектив разбивается на “группы по интересам”, или в стихийный митинг, когда длинные монологи только испытывают терпение участников. Специалисты отмечают, что чем длиннее собрание, тем меньше от него пользы.
- ✓ **Отсутствие нужных людей.** Это означает, что людей, которые отвечают за выполнение работы или принятие решений, на собрании нет. Иногда они объявляют о том, что не придут, в последний момент, а иногда и вовсе отсутствуют без объяснений. В результате группа работает не так интенсивно, как могла бы, ведь она знает, что в ближайшем будущем придется собираться снова по тому же поводу.
- ✓ **Присутствие ненужных людей.** “Кто его вообще сюда пригласил?” — мысленно спрашивают себя сотрудники, выслушивая длинные бессмысленные речи, не относящиеся

к делу рассуждения и неквалифицированное мнение по любому поводу. Как правило, ответа на этот вопрос они не получают.

- ✓ **Безрезультатные дискуссии.** Некоторые группы умудряются часами обсуждать самые пустяковые вопросы, потому что не умеют вовремя прекратить дискуссию, резюмировать сказанное и принимать решения. В результате возлагаемые на собрание надежды не оправдываются, а излишние эмоции утомляют группу и лишают ее желания вообще что-либо обсуждать.
- ✓ **Пересмотр старых проблем.** На некоторых собраниях все время всплывают старые, уже решенные вопросы — только потому, что когда-то эти решения не были зафиксированы письменно или о них не оповестили всех сотрудников. Посещение собраний, где раз за разом обсуждаются одни и те же вопросы, — это даже хуже, чем несколько раз перечитывать скучную книгу, и вопрос “Ну сколько же можно?!” невольно приходит в голову и самым терпеливым участникам.
- ✓ **НЕвнедрение результатов собрания.** Некоторые группы умеют проводить эффективные собрания, но из-за того, что никто не проверяет, внедряются ли в жизнь разработанные рекомендации и планы действий, они никогда не достигают поставленных целей. Много разговоров и мало действий лишают смысла любое собрание.
- ✓ **Собрание монополизируют один или два человека.** Они говорят без остановки и, по сути, превращают коллективное собрание в театр одного актера. Остальные участники не могут вставить в разговор ни слова и в конце концов начинают чувствовать, что их мнение никого не интересует, а это сильно снижает мотивацию.
- ✓ **“Жужжащие” собрания (никто никого не слушает).** Встречи, во время которых присутствующие постоянно переговариваются, перешептываются и передают друг другу записки, расхолаживают тех участников, которые хотят работать над поставленной задачей и не терять фокуса внимания.
- ✓ **Потеря фокуса внимания из-за неактуальных для данного совещания тем.** Это типичная проблема собраний без структурированного плана, потому что в этой ситуации участни-

ки легко отвлекаются от главной цели и переходят к обсуждению важных, но не относящихся к делу вопросов.

- ✓ **Обсуждение вопросов, незначимых для большинства участников.** Некоторые собрания не имеют смысла, потому что посвящены задачам, значимым лишь для нескольких людей. Все остальные сидят “на скамье запасных” и гадают, зачем их сюда пригласили.
- ✓ **Обсуждение личных вопросов.** На общих собраниях всегда найдутся желающие рассмотреть вопросы личного характера, которые следует обсуждать не на деловой встрече, а тет-а-тет. Выслушивание таких дискуссий, особенно если они касаются “щекотливых” тем, нередко вгоняет в краску остальных участников собрания.
- ✓ **Неподготовленность всех или некоторых присутствующих.** Неподготовленные участники совещания препятствуют движению всей группы к цели собрания. Их объяснения и извинения ничего не меняют — они тратят драгоценное время других людей.
- ✓ **Пассивное присутствие.** Некоторые люди приходят на совещания, потому что их пригласили, но этим и ограничиваются. Они тихонько сидят, пьют кофе, никому не мешают, но и не помогают, а когда интересуются их мнением или просят предложить новую идею, предпочитают отмалчиваться. От них попросту нет никакого толку. Пассивное присутствие снижает продуктивность совещания.

Размножьте этот (или составленный вашей командой) список “ловушек” и раздайте своим коллегам — так вы сможете избежать многих проблем и повысить производительность собраний.

Новая жизнь собраний

Собрания не обязательно должны быть скучной и бессмысленной потерей времени. Никуда не уйти от того факта, что совещания — это жизненная необходимость для успешной командной работы. Это момент, когда индивидуальные старания каждого члена команды становятся частью коллективного вклада в решение поставленных задач. Чтобы сделать собрания более эффективными и продуктивными, расскажите своей команде о следующих базовых элементах структуры любого совещания и поскорее внедрите эти техники в жизнь.

Три этапа собрания

Любое хорошее собрание состоит из трех этапов.

Этап 1. Организация собрания

Организационный период предшествует собранию и включает в себя планирование и подготовку, в частности:

- ✓ определение цели совещания;
- ✓ приглашение необходимых специалистов;
- ✓ создание и распространение среди участников структурированного плана собрания;
- ✓ если потребуется — индивидуальная подготовка участников;
- ✓ решение организационных вопросов — выбор конференц-зала, подготовка рабочих и раздаточных материалов, закупка прохладительных напитков и, если повезет, легких закусок.

Этап 2. Собственно собрание

Группа собирается вместе, чтобы выполнить план собрания. Подробнее этот этап мы рассмотрим ниже в этой главе в разделе “Фасилитация продуктивного собрания: инструментарий и результаты”.

Этап 3. Работа после собрания

Последний этап включает все, что требуется для качественного выполнения планов и решений, принятых во время собрания, например:

- ✓ выполнение участниками совещания принятых обязательств и договоренностей;
- ✓ обмен и передача информации другим заинтересованным лицам и участникам, не присутствовавшим на совещании;
- ✓ подготовка протокола собрания и раздача копий всем участникам и другим заинтересованным лицам.



Большинство собраний терпят неудачу именно потому, что недостаточно внимания уделяется стадиям подготовки и работы после совещания. Поэтому дисциплина, необходимая для достижения максимальной эффективности работы команды, должна соблюдаться на всех трех этапах.

Несколько минут на протокол

Протокол — это краткие записи всего происходившего на собрании. Протоколировать нужно почти каждое совещание, ведь в протоколе записывается, что было сделано и что запланировано на будущее. Иметь под рукой документ намного лучше, чем полагаться на память.



В протокол не обязательно записывать каждое слово участников, достаточно описать главные события. Составляя протокол, соотнесите его с повесткой дня, а информацию структурируйте по таким важным аспектам.

- ✓ Рассмотрение главных тем.
- ✓ Записи о принятых решениях и достигнутых соглашениях.
- ✓ Описание заданий, назначение ответственных, конечные сроки выполнения.
- ✓ Перечень результатов (видов продукции), которые должны быть получены (произведены).
- ✓ Описание тем, которые надо рассмотреть на следующем совещании.

После собрания распечатайте протокол и как можно быстрее раздайте копии всем участникам. Храните копию повестки дня и протокола в специальной папке. Так вы обеспечите документальное подтверждение выполненной во время собрания работы и поможете команде сохранить ясное видение цели командной деятельности и уже достигнутых успехов.

Распределение ролей

Для успешного проведения собрания необходимо назначить “исполнителей” трех ролей (иногда — четырех). Вот эти роли.

Фасилитатор

Фасилитатор направляет и моделирует собрание, помогая команде рассмотреть все заявленные в повестке дня темы. Как лидер или менеджер команды вы должны уметь фасилитировать совещания, но это не означает, что вам придется делать это постоянно — обучите этому членов своей команды, и тогда соб-

рания будут проводиться эффективно даже в ваше отсутствие. В последнем разделе этой главы мы рассмотрим базовые навыки эффективной фасилитации.

Протоколист

Протоколист ведет записи и регистрацию документов, составляет протокол, набирает на компьютере и распространяет его среди сотрудников. Эту роль могут исполнять все члены команды по очереди. Протоколист должен концентрировать внимание не на ярких фразах и конкретных словах участников, а на важнейших темах и ключевых моментах — достижениях и решениях.

Участник

Участники — это материя совещания. Они играют самую важную роль, поэтому должны хорошо подготовленными, а в процессе собрания быть активными и настроенными на работу. Обязательно включите в директивы команды темы, волнующие участников собрания всех вместе и индивидуально. (Подробно командные директивы мы рассмотрели в главе 6.)

Ведущий презентацию

Сотрудники, которые проводят презентацию, приглашаются на совещание команды при необходимости. Они знакомят остальных участников с последними открытиями, делятся опытом и передают другую уместную информацию, нужную команде для эффективной работы. Ведущий презентацию может быть как членом команды, так и приглашенным со стороны.



Убедитесь, что ведущий, особенно если он приглашен со стороны, знает, о чем и сколько времени говорить. Также запланируйте время для ответов на вопросы, которые обязательно появятся у участников совещания.

Цель проведения собрания

Цель сообщает участникам, зачем проводится это собрание и чего вы пытаетесь достичь, собирая всех вместе в конференц-зале. Вот несколько примеров того, в чем может состоять цель совещаний.

- ✓ Планирование.
- ✓ Принятие решений.

- ✓ Разрешение проблем.
- ✓ Улаживание групповых конфликтов.
- ✓ Оценка достигнутых результатов.
- ✓ Постановка целей команды.
- ✓ Определение групповых и индивидуальных заданий и составление графика выполнения работ.
- ✓ Тренинги и обучение.
- ✓ Поощрение успехов и достижений.
- ✓ Развитие рабочих взаимоотношений.
- ✓ Разработка процессов и продукции.
- ✓ Формирование новых и тестирование уже существующих идей.
- ✓ Оценка текущего состояния дел.
- ✓ Составление рекомендаций.
- ✓ Анализ заверченного проекта.

Четко определенная цель собрания способствует его продуктивной работе, что в свою очередь помогает команде достичь успеха, когда она возвращается к работе.



Заметьте, что передача новостей и обмен информацией не входят в перечень целей собрания. Конечно, командам нужны новости и информация, и какая-то их часть передается во время совещания. Но лучше обмениваться информацией по электронной почте или вывешивать сообщения на доске объявлений, а собрания сделать именно рабочими.

Как составить сфокусированную повестку дня

Что делает обычное собрание продуктивным и эффективным? Сфокусированная повестка дня, т.е. письменный план, который структурирует процесс собрания и направляет его на достижение цели мероприятия. План раздают для ознакомления всем участникам собрания за некоторое время до проведения. Это не устное сообщение, не краткие записи для самого себя и не список вопросов, составленный безо всякой структуры.

Разработка повестки дня требует серьезного планирования, ответственность за которое лежит на лидере, и он должен при-

влечь всех членов команды, чтобы на собрании были рассмотрены все значимые для группы вопросы. Руководить составлением повестки дня могут все члены группы по очереди.

Хорошо спланированная повестка дня повышает вероятность того, что собрание пройдет продуктивно и вы не потратите все время на светские беседы и выяснение отношений. В следующем разделе я предлагаю инструментарий, советы и примеры для составления эффективной повестки дня.

Пять существенных моментов повестки дня

Хорошо составленная повестка дня отвечает на пять базовых вопросов о собрании. На первые четыре ответить достаточно просто, а пятый вопрос может оказаться трудным. Вот эти вопросы.

1. Какая группа вовлечена в совещание? Как называется участвующая группа или команда? Этот пункт следует пояснить в самом начале повестки дня, например:

- совещание высшего исполнительного состава;
- собрание производственного отдела;
- комитет по организации корпоративного празднования Нового года.

Название группы объясняет, кто должен присутствовать на совещании, а кто нет. При таком подходе специалисты, которые должны были прийти, но не явились, не смогут сказать: “Я не знал, что мне нужно присутствовать”, а участники, которые ничем не смогут помочь на совещании, не будут отвлекать остальных.

2. Когда состоится собрание? — **Дата и время.** Когда будет проходить совещание, в котором часу начнется и когда должно закончиться? Если этого пункта не будет, участники не явятся вовремя, собрание затянется и рабочий график нарушится.

3. Каковы цель и смысл собрания? Зачем мы встречаемся? Каков общий смысл собрания и чего мы должны достичь? У совещания может быть несколько целей, но если нет ни одной, то встреча теряет всякий смысл.

4. Какие темы мы должны рассмотреть? Каким темам, вопросам или проблемам посвящено собрание? Перечислите их в повестке дня в том порядке, в каком они будут рассмат-

риваться. Кроме тем, включите в повестку введение и резюме, которые помогут вам начать собрание и закончить его подведением итогов.

5. Какие процессы будут применяться для рассмотрения каждой темы? Процесс описывает, как группа будет решать каждый вопрос от начала и до конца, и состоит из двух элементов:

- шаги, которые следует предпринять при работе с каждой темой или вопросом;
- сотрудники, которые будут принимать участие в решении этих вопросов на каждом этапе.

Чтобы проиллюстрировать процесс обсуждения, рассмотрим пример. Предположим, ваша команда работает над проблемой в сфере обслуживания клиентов. Часть сегодняшнего собрания посвящена поиску решения этой проблемы. Эта часть повестки дня может выглядеть таким образом.

Проблема с обслуживанием клиентов

I. Пересмотр проблемы

- A. Краткий обзор проделанной работы — презентация лидера команды
- B. Другие комментарии — групповая дискуссия

II. Разработка решения

- A. Техника “мозгового штурма” — участники собрания по очереди предлагают идеи по решению проблемы
- B. Первичное обсуждение идей
 1. Разъяснение. Участники называют идеи, нуждающиеся в пояснении, группа их обсуждает
 2. Консолидация. Группа обсуждает, можно ли объединить и скомбинировать различные идеи
 3. Отсеивание. Группа выясняет, можно ли некоторые идеи отсеять
 4. Категоризация. Группа обсуждает, существует ли общая тема для некоторых идей, и если да, то группирует их в категории

С. Оценка идей

1. Группа поочередно обсуждает достоинства каждой идеи
2. Группа сообща решает, какие идеи можно и нужно применить на практике с максимальной пользой

III. Движение к решению проблемы

- A. Определение следующих шагов и действий — участники собрания высказываются по очереди
- B. Утверждение следующих шагов и действий — групповая дискуссия и достижение консенсуса

Как видите, в процессе решения проблем группа получает ответы на вопросы “Что?” “Как?” и “Кто?” — “Над чем мы работаем, как мы будем работать и кто будет участвовать на каждом этапе”. Четкий план действий помогает участникам сфокусировать свое внимание на значимой теме и позволяет высказаться всем заинтересованным лицам.

Другие пункты повестки дня, которые можно добавить при необходимости

Возможно, вам захочется сделать пять названных пунктов повестки дня еще более структурированными. Если вы чувствуете, что нужно повысить дисциплину и активность участников, можно использовать инструменты из следующего перечня.

- ✓ **Специальная тема.** Иногда совещания можно посвящать особым темам. В этом случае укажите данную тему сразу после названия группы участников.
- ✓ **Место проведения собрания.** Когда команда все время проводит собрания в разных местах, необходимо сообщить, где именно будет проходить данное совещание.
- ✓ **Имена участников.** Имена участников нужно указывать, если встречается относительно молодая команда, многофункциональная команда либо в совещании будет участвовать консультант со стороны или представитель руководства.
- ✓ **Количество времени, отведенное для каждой темы.** Ограничение времени для каждого вопроса помогает команде не терять фокус внимания и не отвлекаться на досужие рас-

суждения. Это не означает, что нужно прерывать продуктивное обсуждение только потому, что исчерпано время. Используйте планирование времени для собраний, посвященных обзору деятельности команды. Планирование времени позволит вам избежать ситуации, когда повестка дня перегружена вопросами для обсуждения, на добрую половину которых не остается времени.

- ✓ **Время на перерывы.** Каждое собрание продолжительностью больше двух часов должно включать время на перерыв, иначе участники начнут постоянно отвлекаться и периодически будут выбегать из комнаты “на перекур”.
- ✓ **Желаемые результаты.** Эта часть повестки дня описывает, какие решения нужно выработать во время совещания и какие другие результаты получить.
- ✓ **Подготовка участников.** Практика показывает, что очень полезно напоминать членам команды, что именно они должны подготовить для продуктивного участия в совещании или что из запланированного на прошлом собрании они должны были сделать к настоящему времени.



Пункт “Оценка собрания” можно ввести, если команда молодая и только начинает привыкать к трудовой дисциплине. Оценка поможет повысить индивидуальную и групповую ответственность (мы рассматривали эту стратегию в главе 7). По окончании собрания ваша команда может по пунктам оценить его эффективность. В оцениваемые параметры можно включить соответствие регламенту, качество и уровень участия каждого, качество фасилитации, сфокусированность на теме собрания и пр.

Стили повестки дня

Предлагаю в качестве примера два стиля повестки дня: в виде таблицы и в виде схемы; оба описывают темы, которые необходимо рассмотреть на совещании и более детально раскрывают процесс собрания. Чаще всего правильно составленный распорядок совещания умещается на одной печатной странице. Помните, что повестка дня — это план, а не подробный сценарий.

Повестка дня в форме таблицы

Название группы и совещания: Группа особого проекта
Собрание по планированию проекта

Дата: 21 ноября 2004

Время: с 09⁰⁰ до 11⁰⁰

Место: Конференц-зал корпуса 1

Фасилитатор: Питер Джонсон

Цель: Разработать план проекта ABC

Желаемые результаты: письменный план проекта с описанием следующих элементов

- Важные этапы проекта
- Промежуточные и конечные даты сдачи проекта
- Роли и задания

Что	Как	Кто	Время
1. Пересмотр повестки дня	Презентация	Фасилитатор	09 ⁰⁰ –09 ⁰⁵
2. Базовая информация и ожидания от проекта ABC	Презентация. При необходимости — обсудить	Лидер команды и все участники	09 ⁰⁵ –09 ¹⁵
3. Определить этапы проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Перечислить варианты • Обсудить, оценить • Достичь соглашения 	Все участники 09 ¹⁵ –10 ⁰⁰	09 ¹⁵ –10 ⁰⁰
4. Определение промежуточных дат для всего проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Обсудить • Достичь соглашения 	Все участники	10 ⁰⁰ –10 ¹⁵
5. Определить роли и задания	<ul style="list-style-type: none"> • Перечислить варианты • Обсудить, оценить. • Достичь соглашения 	Все участники	10 ¹⁵ –10 ⁴⁵
6. Определить задачи первой фазы проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Обсудить • Достичь соглашения 	Лидер команды и все участники	10 ⁴⁵ –10 ⁵⁵
7. Завершение	<ul style="list-style-type: none"> • Резюмирование 	Фасилитатор	10 ⁵⁵ –11 ⁰⁰

Повестка дня в форме схемы

Оценка эффективности собраний производственного комитета

21 ноября 2004

(10⁴⁵–11⁰⁰)

Главная цель: Определить роль собраний производственного комитета и выработать способы повысить их эффективность

- I. Введение: общий обзор собрания — презентацию проводит лидер команды (10⁴⁵–10⁵⁰)
- II. Предыдущие собрания (10⁵⁰–11¹⁰)
 - A. Что срабатывает — личные наблюдения участников
 - B. Что не срабатывает или нуждается в улучшении — личные наблюдения участников
 - C. Выводы — групповое обсуждение
- III. Определение смысла существования производственного комитета (11¹⁰–11⁵⁰)
 - A. Почему этот комитет должен существовать — индивидуальные выступления членов команды
 - B. Групповое обсуждение мнений и определение общих тем
 - C. Совмещение и оформление различных тем в “Утверждение о цели существования комитета”
- IV. Структурирование будущих собраний (11⁵⁰–12⁰⁵)
 - A. Частота и продолжительность — групповое решение
 - B. Ключевые роли и оформление повестки дня — групповое решение
 - C. Другие действия — групповое решение
- V. Вопросы, подлежащие решению в ближайшее время (12⁰⁵–12²⁵)
 - A. “Мозговой штурм” — все участники по очереди
 - B. Оценка идей — групповое обсуждение
 - C. Определение приоритетов на ближайшее время — групповое решение
- VI. Завершение — следующие шаги (12²⁵–12³⁰)

Фасилитация эффективного совещания: инструментарий и результаты

В этом разделе предлагается инструментарий для фасилитации собраний. В результате его применения вы сможете добиться, чтобы:

- ✓ в собрании принимали участие все присутствующие;
- ✓ собрание было результативным.

Таким образом, мы получаем эффективное собрание.

В основе эффективной фасилитации лежат такие механизмы межличностного общения, как активное слушание и убедительная речь (об этом вы можете прочесть в главе 8). Фасилитация означает понимание того, что (вербально и невербально) сообщает вам участник (активное слушание), и одновременно позитивное и уверенное общение с участниками (убедительная речь), помогающее команде двигаться “по курсу” повестки дня.



Слово *фасилитировать* означает *облегчать и помогать*. Именно в этом и состоит роль фасилитатора совещания — он помогает команде следовать повестке дня и достичь запланированных результатов.

Стать эффективным фасилитатором вы сможете, используя шесть важных навыков — планирование, суммирование, документирование, фокусирование, стимулирование участия и “управление шлюзами”. Вот их описание.

Планирование

Планирование — это то, что нужно сделать перед собранием. Оно играет главную роль в подготовке повестки дня собрания и определении процесса, который использует команда при работе над каждым пунктом повестки дня. Планирование также включает в себя предварительные беседы с участниками собрания с целью подготовки их к предстоящему собранию, а ведущего — к возможным проблемным ситуациям. Именно о них вы узнаете из бесед.

Суммирование

Суммирование, называемое также резюмированием, иногда используется для того, чтобы закрепить в памяти участников ключевые моменты обсуждения. Суммирование особенно полезно при переходе от одной темы к другой. Его следует использовать в конце встречи, чтобы придать собранию завершенность. Подводя итоги, будьте кратки. Достаточно нескольких предложений, ведь вы резюмируете ключевые моменты, а не детали.

Документирование

Документирование — это запись на доске или плакате идей, высказанных при обсуждениях или полученных при “мозговом штурме”, итогов обсуждения и другой важной информации, появившейся во время совещания. Документирование отличается от протоколирования тем, что происходит в реальном времени, закрепляет в письменном виде действия и важные моменты собрания, дает участникам почувствовать, что их слушают и слышат.



Записывая сказанное, используйте точные выражения участников. Если вы будете интерпретировать то, что они говорят, у участников появится чувство, что вы их не слушаете и их точка зрения не важна.

Фокусирование

С помощью фокусирования вы показываете всем участникам собрания, что именно вы управляете процессом. Фокусируя внимание группы, вы:

- ✓ поддерживаєте порядок;
- ✓ останавливаете несущественные разговоры и передачу информации;
- ✓ указываете момент, когда пора перейти к следующему пункту повестки дня;
- ✓ переводите группу от стадии обсуждения к стадии активных действий.

Суть фокусирования в том, чтобы направить внимание участников на пункты повестки дня и на обсуждаемый вопрос.



Фокусируя внимание группы, повышайте голос, говорите твердо и используйте короткие фразы и предложения. Вот примеры того, что можно сказать, чтобы сфокусировать внимание коллег на совещании.

- ✓ “Мы обсудили в пункте 2 все, что было нужно. Теперь давайте перейдем к пункту 3”.
- ✓ “Все уже высказали свое мнение, давайте дадим высказаться Ольге”.
- ✓ “Мы рассмотрели данный вопрос с разных сторон, теперь пришло время принять решение”.

Стимулирование активности и вовлеченности

Стимулирование активности помогает вовлечь участников в процесс совещания. В этом вам помогут следующие рекомендации.



- ✓ Просите участников, включая самых застенчивых, высказаться индивидуально и поделиться с другими своими идеями и мыслями. Не ждите, пока человек поднимет руку и скажет, что он думает. Регулярно просите всех высказываться, никого не забывайте. Задавайте открытые вопросы (предполагающие развернутые ответы), будьте терпеливы и дайте человеку время подумать и ответить. Используя эту технику, вы даете понять участникам, что они должны думать и высказываться, а не только присутствовать и пить кофе.
- ✓ Уточняйте и задавайте дополнительные вопросы, если выступающий говорит неконкретно и непонятно. Просьба разъяснить мысль позволяет лучше понять идею (порой даже самому выступающему). Ваши расспросы и искренний интерес поощряют активность участников.

- ✓ **Перефразируйте важные идеи и мысли участников.** *Перефразировать* (передавать смысл сказанного другими словами) следует достаточно часто — это позволяет убедиться, что люди имеют в виду именно то, что говорят. Предложите всем участникам делать то же самое. Так вы не только убедитесь, что правильно поняли сказанное, но и поощрите выступающего к дальнейшей активности.
- ✓ **Если возникает расхождение во мнениях, устраните его.** Излишне эмоциональную дискуссию направьте в конструктивное русло. Проведите участников по всем этапам решения проблемы — от ее точного определения до поиска и принятия решения. Для устранения расхождения во мнениях задействуйте всю команду, иначе дискуссия между двумя сторонами может перерасти в бесконечное “перетягивание каната”. (Подробнее о решении проблем читайте в главе 9, об улаживании конфликтов — в главе 10.)

„Управление шлюзами“

“*Управление шлюзами*” (бывает двух видов — открытие и закрытие шлюзов) — это техника, с помощью которой вы позволите высказаться всем, а не только самым активным и доминирующим участникам.

Открытие шлюзов приглашает к участию таким образом, чтобы желающие могли высказаться и при этом им не нужно было перекрикивать всех остальных. Некоторые, в силу стеснительности или по другой причине (например, из-за хорошего воспитания), не могут перебить другого и высказать свое мнение. Поэтому задача фасилитатора — выделить достаточно времени, чтобы этот человек мог поделиться своими идеями. Предложите участнику высказаться, например, так: “Памела, ты хотела что-то сказать? Пожалуйста, мы слушаем”.

Закрытие шлюзов на время приостанавливает чью-либо активность и переключает внимание группы на другого участника или другую тему. Но помните, что это *закрытие шлюзов*, а не *захлопывание*.

Не говорите: “Хватит, Анна! Сегодня мы только тебя и слышим”.

Скажите: “Анна, давай вернемся к этому вопросу через несколько минут, ведь он относится ко второму пункту плана нашего совещания”.

Иногда можно закрыть один шлюз и открыть другой: “Одну минутку, Джордж, у Эммы была идея, которой она хотела поделиться. Пожалуйста, расскажи нам, Эмма”.

Иногда вам может показаться, что вы постоянно используете тот или иной механизм фасилитации, например, сначала просите людей высказаться, затем записываете их идеи на доске, “закрываете шлюзы”, чтобы прекратить болтовню на галерке, “открываете шлюзы” для следующего выступающего, а потом резюмируете все сказанное. Но в этом и состоит идея фасилитации: сделать участие в совещании активным, а само собрание — максимально динамичным.

ЧАСТЬ V

Некоторые типичные проблемы работы в команде



Отличная дисциплина во многом обусловлена тем, что у каждого работника под рукой простое и надежное средство разрешения конфликтов.

В этой части...

Вы руководитель целевой или проектной команды? Хотите больше узнать о самоуправляемых командах? Хотите разработать систему материального и нематериального поощрения команды? Тогда читайте часть V.

Руководство без начальников: команды самоуправления

В этой главе...

- ✓ Что такое команды самоуправления
- ✓ Руководство переходом на принципы самоуправления
- ✓ Преодоление трудностей переходного периода
- ✓ Развитие самоуправляемых команд

Когда я рассказываю менеджерам высшего звена о концепции самоуправляемых команд, у них загораются глаза, и вот почему: в самоуправляемых командах выше производительность, ниже текущие затраты, сильнее удовлетворенность работой и преданность организации членов команды.

Но когда я напоминаю менеджерам, что для перехода на принципы самоуправления не существует магического заклинания или волшебной палочки, что самоуправляемые команды — это не команды вовсе без управления, что нужно основательно потрудиться, чтобы перевести команду на принципы самоуправления, — их энтузиазм улетучивается на глазах.

В этой главе я расскажу, в чем суть самоуправляемых команд и как облегчить переход к самоуправлению, посоветую, как избежать возможных проблем и справиться с вероятными трудностями, и объясню, как добиться максимальной реализации потенциала вашей команды.

Определение самоуправляемой команды

В этом разделе рассказывается, что такое команды самоуправления, как они появились, описываются ключевые роли в самоуправляемой команде и перечисляются основные характеристики таких команд.

Неофициальное, но чертовски удачное определение

Вы не найдете в словаре определение самоуправляемой команды, но вот его самая распространенная версия.

Группа лиц, организованных вокруг деятельности или рабочего процесса и ответственных за управление своей командой и рабочими функциями, которые они выполняют с минимальным внешним контролем или вовсе без него.

Самоуправляемые команды, иногда называемые также автономными рабочими командами, действительно функционируют без специального контроля и начальника. Как и в других командах, о которых рассказывается в этой книге, члены самоуправляемой команды взаимозависимы друг от друга, но роль начальника и контролера обычно отсутствует. Для сравнения, в других группах вся команда отчитывается перед руководителем, который может быть членом команды и работать наравне с другими или стоять на уровне чуть выше команды. С другой стороны, самоуправляемые команды отчитываются перед менеджером, но руководители не являются членами команды.

В самоуправляемой команде роль менеджера берут на себя все члены команды: вместе они планируют и выполняют работу, следуя общему курсу развития организации, заданному руководителями высшего звена.

Обычно самоуправляемыми командами становятся группы, созданные для работы на длительный период, потому что проектным и целевым командам обычно не хватает времени на освоение принципов самоуправления.

Предпосылку к концепции самоуправления можно свести к следующей формуле.

*Делегирование полномочий + Вовлеченность сотрудников =
Очень хорошие результаты*

Делегировать полномочия означает сделать людей ответственными за результаты работы. Добиться этого можно, обеспечив их своевременной и точной информацией, автономностью и поддержкой, необходимой для выполнения работы. По сути, руководство говорит самоуправляемой команде: “Мы даем вам полную свободу действий и необходимые ресурсы, чтобы вы работали так, как считаете нужным в заданных рамках, а от вас ожидаем хороших результатов, и вы целиком и полностью отвечаете за достижение поставленных целей”.

Вовлечь сотрудников означает предоставить им возможность принять участие в управлении командой, т.е. в планировании, выполнении и принятии решений, которые влияют на процесс и результаты работы.

В общих чертах можно сказать, что идея самоуправления состоит в том, чтобы позволить исполнителям организовывать, координировать и управлять своей работой, чтобы выполнить ее в полном объеме и вовремя.

Если вы декларируете делегирование полномочий, но при этом настаиваете на единоличном (своем) принятии решений, то рискуете потерять авторитет среди членов команды. Диктат и попытки контролировать каждый шаг, конечно же, сделают работников послушными, но разрушат их преданность делу и творческое начало.

Распределение ролей в самоуправляемой команде

Конечно, большая часть деятельности самоуправляемых команд направлена на достижение результатов, но на команды такого типа возлагается дополнительная ответственность, недоступная для других видов производственных групп.

Работая с самоуправляемыми группами на семинарах, я прошу их составить перечень зон ответственности, которыми в обычных командах занимается руководитель. Вот этот список.

- ✓ Определение направлений и целей работы группы.
- ✓ Весь цикл управления бюджетом группы — от планирования до анализа расходов.
- ✓ Закупка оборудования и расходных материалов.
- ✓ Вся кадровая работа и работа с персоналом, от ведения документации до тренингов и других способов развития команды.

- ✓ Оценка и анализ процесса и результата работы группы — от планирования стандартов и критериев до проведения и составления рекомендаций.
- ✓ Определение и распределение зон ответственности среди членов группы.
- ✓ Составление временных рамок проведения работ и распределение ресурсов для их выполнения.
- ✓ Отчет о процессе и результатах работы высшему руководству.
- ✓ Определение и внедрение политики и правил группы.
- ✓ Определение стандартов и создание рабочих процессов.
- ✓ Консультирование сотрудников по вопросам качества выполнения работы.
- ✓ Поддержание дисциплины.
- ✓ Решение проблем с обслуживанием клиентов.
- ✓ Ответы на запросы и просьбы высшего руководства.
- ✓ Связи с общественностью — с коллегами из других групп, вышестоящим руководством, партнерами и клиентами команды из других организаций.

Это не полный список, но суть понятна: когда команда переходит на самоуправление, функции, которые раньше выполняли начальники разных уровней, переходят напрямую к команде. По мере становления самоуправляемая команда принимает на себя все больше функций руководителей всех уровней. Соответственно, чем опытнее команда, тем больше ролей в ней исполняют члены команды.

В самоуправляемой команде самыми распространенными будут две роли — члена команды и ее лидера. Также очень важна роль наставника.

Член команды

Член команды — это рабочая пчелка, которая трудится на благо всего улья. А в настоящей команде, как мы помним, каждый член команды — такая рабочая пчелка. Все пчелки-труженицы делают все необходимое и возможное, чтобы произвести мед. Это не означает, что все пчелки делают одно и то же. У членов команды различные технические навыки, у каждого свой собственный участок ответственности, и каждый выполняет те или иные функции руководителя команды.

Лидер команды

Лидер команды работает наравне с остальными членами команды, но при этом координирует, фасилитирует и представляет команду при общении с высшим руководством организации. Лидер команды напрямую получает директивы глав организации и содействует их выполнению командой.

Но лидер команды не обладает властью над этой группой и не является ее начальником. Начальник — тот менеджер организации, перед которым отчитывается вся команда, включая ее лидера.



Большинству лидеров команд роли фасилитатора и координатора даются с трудом, ведь такому человеку приходится быть лидером среди равных, ему нужно быть активным, позитивным, уверенным и при необходимости — настойчивым. Лидером команды должен быть человек, которого уважают другие члены команды.

Наставник

Третья роль, которая значительно влияет на команду — это роль наставника (куратора), т.е. менеджера, перед которым отчитывается вся команда. Функции наставника заключаются в том, чтобы направлять команду, задавать параметры ее работы, предоставлять необходимые ресурсы, помогать в устранении препятствий и обеспечивать необходимые инструкции. Наставник, напрямую не участвуя в повседневной деятельности команды, курирует ее, и, самое главное, именно он призывает команду к ответственности за выполнение необходимой работы.

Отличительные признаки самоуправляемой команды

У команды, работающей на принципах самоуправления, имеется семь отличительных признаков.

1. **Горизонтальная структура — нет иерархии.** Организационная структура в таких командах не вертикальная, а плоская, горизонтальная. Все, кто входит в данную группу, — члены команды. В самоуправляемой команде нет должностей и титулов — в ней все равны.
2. **Свобода выбора в методах выполнения повседневной работы.** Никто не говорит членам команды, каковы их обязанности и задания и каково расписание. Все процессы и задания выполняются ими по предварительной догово-

ренности друг с другом. Большую часть времени, которое члены команды проводят вместе, они посвящают планированию своей деятельности и распределению функций.

3. **Частые совещания.** Члены самоуправляемой команды собираются вместе еще чаще, чем участники обычных команд, ведь они должны спланировать свою деятельность и решить, кто будет выполнять ту или иную часть работы. Совещания обычно недолгие, всего несколько минут, но проводятся почти ежедневно. Более длительные собрания происходят редко, но регулярно.
4. **Распределение ответственности руководителя.** Все члены команды разделяют ответственность за выполнение работы и управление командой. В задачи менеджера, которые выполняет команда, входит составление бюджета и расписаний, ведение документации и другие административные функции.
5. **Много тренингов и коллегиального обучения.** Обучение и тренинги — это важная составляющая жизнедеятельности самоуправляемой команды. Темы для обучения разнообразны: от оттачивания навыков общения и ведения переговоров до решения проблем и получения новых технических знаний и умений. Кроме того, широко используется коллегиальное обучение (иногда его еще называют перекрестным), когда члены команды учат друг друга тому, что умеют сами, обеспечивая таким образом взаимную поддержку и распределение ответственности среди всех членов команды.
6. **Распределение ответственности за качество.** Самоуправляемые команды с производственными функциями нередко сами контролируют и процесс производства, и качество результатов, в то время как в других командах качество оценивают отдельные специализированные группы в структуре организации.
7. **Оценка работы и система оплаты, базирующиеся на коллективных принципах.** Эта характеристика самоуправляемой команды присуща чаще зрелым командам, а не тем, которые только переходят на самоуправление. Зрелые команды довольно много времени уделяют оценке результатов своей деятельности, поэтому могут внедрять методы коллегиальной оценки и анализа, чтобы поддерживать коллективную и личную ответственность за работу.

Прогрессивная система заработной платы (чем лучше работаешь, тем больше получаешь) тоже нередко используется в самоуправляемых командах, и благодаря этому все члены команды получают проценты, бонусы и другие материальные стимулы за хорошую работу команды.

Переход на принципы самоуправления

В этом разделе вы найдете советы и рекомендации, которые помогут вам реализовать идею самоуправляемой команды на практике и справиться с возможными проблемами “переходного периода”. При этом не забывайте, что ваша роль во всем процессе — это роль руководителя-инструктора (отличительные черты и функции этой роли рассматриваются в главе 3).

Подготовка к переходу

Переход от работы на командных принципах к работе на принципах самоуправления достаточно сложен, его можно сравнить с переменой места жительства при одновременной смене рабочего места и должности. Как вы понимаете, такой серьезный шаг не предпринимают без основательной подготовки.

Объясните, почему вы переводите команду на самоуправление

Чтобы люди поддержали перемену (не только эту, а вообще любые перемены), они должны понять ее суть и необходимость, поэтому для начала ответьте себе на следующие вопросы — это поможет вам понятнее и убедительнее объяснить преимущества самоуправления своей команде.

- ✓ Каковы деловые и организационные причины перехода на самоуправление?
- ✓ Чего мы пытаемся добиться с помощью самоуправления?
- ✓ Каким будет наше будущее, когда работа на принципах самоуправления станет слаженной и качественной?

Заложите фундамент

Прежде чем переводить команду на самоуправление, заручитесь внешней поддержкой, т.е. одобрением людей, не входящих в вашу команду, — менеджеров вашего уровня, вашего начальства, отдела технической поддержки, отдела развития персонала. Фундаментом в вашей деятельности послужит ваше глубо-

кое и ясное понимание теории и практики самоуправляемых команд. Поэтому вам, как будущему лидеру команды, полезно пройти тренинг, прочитать соответствующую литературу и посетить несколько команд, которые успешно работают на принципах самоуправления.

Долгосрочное планирование

Чтобы самоуправляемая команда достигла успеха, ее лидер, т.е. вы, обязаны думать о будущем, т.е. о стратегическом развитии команды. Какой должна быть деятельность вашей команды через шесть месяцев, через год, через несколько лет? Ответив на эти вопросы, вы сможете обеспечить своей команде чувство направления и служить проводником на пути к успеху.



Управление “набегами”, когда вы объявляете об очередном изменении в направлении деятельности или структуре, а потом исчезаете и лишаете команду своего участия и поддержки до следующего сеанса “шоковой терапии”, — не самая удачная идея. Подобное поведение порождает в команде неуверенность и хаос.



Планируя расписание команды, планируйте и свое собственное расписание таким образом, чтобы у вас было достаточно времени на то, чтобы направлять и поддерживать команду, помогать, успокаивать, поощрять членов команды и быть вдохновителем всего коллектива. Помните, что на создание эффективной самоуправляемой команды требуется много времени и упорный труд, зато ваши усилия вознаграждаются сторицей.

Пилотная самоуправляемая команда

Простой способ опробовать принципы самоуправления — это начать с пилотной, т.е. пробной команды. Можно выбрать несколько членов уже существующей команды и перевести их на принципы самоуправления для работы над отдельным долгосрочным проектом. Так вы проверите себя, сможете научиться на собственных ошибках, а в случае достижения успеха укрепите свой авторитет и повысите интерес к самоуправляемым командам во всей организации.



Если вы хотите превратить обыкновенную рабочую группу в самоуправляемую команду, прислушайтесь к моему совету: сначала сформируйте настоящую взаимозависимую команду, и только потом предложите ей взять на себя больше ответственности и свободы выбора, т.е. перейти на принципы самоуправления.

Создание плана по введению самоуправления

С помощью руководства, коллег-менеджеров и членов команды составьте план действий по переходу на самоуправление, в который входят следующие пункты.

- ✓ Ключевые события и когда они должны произойти.
- ✓ Роли, зоны ответственности и составы команд.
- ✓ Кратковременные (три—шесть месяцев) цели команды.
- ✓ Потребность в обучении и тренингах.
- ✓ Другие вопросы, которые необходимо решать в процессе развития команды.
- ✓ Стратегии общения и передачи информации на начальном и последующих этапах введения самоуправления.

Это не детализированный план, но он необходим вам, как карта местности при поиске сокровищ, — он не даст команде сбиться с пути, а вам позволит заботливо направлять ее к цели. Конечно же, вы должны запланировать, как и когда (на первых порах хотя бы каждые три месяца) вы будете оценивать и анализировать прогресс деятельности команды.

Преодоление трудностей

Даже если вы детально распланировали переход на самоуправление, будьте готовы к любым неожиданностям и трудностям — без них не обойдется. Гораздо хуже, если развитие самоуправляемой команды проходит без сучка и задоринки, это похоже на затишье перед бурей. В следующем разделе я расскажу о некоторых наиболее типичных трудных ситуациях и дам практические рекомендации по их преодолению.

Что делать с начальниками

При переводе команды на принципы самоуправления один из самых сложных вопросов — что делать с начальниками той команды, которая скоро начнет управлять собой сама? Идея самоуправления, как вы помните, предполагает отсутствие руководителя, проверяющего и контролирующего работу группы. Но когда у начальника, по сути, отбирают объект полномочий и вообще работу, это вызывает недовольство во всей организации и тревожность и сопротивление в команде. Как же разрешить эту ситуацию?

С начальником можно поступить одним из двух способов: интегрировать его в команду или вывести за пределы команды, назначив руководителем другого проекта.

- ✓ **Интеграция.** Бывшим начальникам можно поручить в новой самоуправляемой команде разные роли, ведь они отлично знают рабочие процессы и стандарты деятельности. Вот некоторые возможные роли для бывших начальников команд.
 - *Лидер команды* — в случае, если бывший начальник способен вести команду на личном примере и позитивном поведении, а не с применением грубой силы.
 - *Тренер или наставник* — если позволяют опыт работы и техническая квалификация.
 - *Обычный член команды* — хорошая роль для бывшего начальника, который рад избавиться от головной боли, с которой обычно связана должность руководителя.
 - *Менеджер, наблюдающий за работой нескольких самоуправляемых команд*, — подходит бывшему руководителю, если он обладает хорошими навыками тренера и наставника.
 - Обсудите эти возможности с бывшим руководителем и решите, какая роль больше подходит для него и для всей команды.
- ✓ **Переназначение.** Если руководителю неинтересно работать в самоуправляемой команде или у него не хватает для этого квалификации, обратитесь в отдел кадров или к вышестоящему руководству, чтобы они помогли этому работнику получить руководство другим проектом.

В любом случае не следует урезать зарплату данного руководителя или понижать его в должности.

Боязнь потерять рабочие места

Любая реорганизация в структуре компании заставляет работников волноваться, потому что ассоциируется с сокращением штатов. Понятно поэтому, что и переход на самоуправление может породить боязнь увольнения и тревогу за свое будущее. Постарайтесь решить этот вопрос как можно скорее, иначе неопределенность ситуации нанесет серьезный вред моральному климату в команде и во всей организации. Как вам поступить?



Не используйте переход на принципы самоуправления как удобный механизм для сокращения рабочих мест. Если вы так поступите, то сведете к нулю все преимущества командной работы и уничтожите уважение и доверие, которое испытывают к вам члены команды.

Если вы узнали, что члены команды начинают волноваться и тревожиться из-за возможной потери работы, обсудите их тревоги в беседе один на один с каждым членом команды и со всей командой на собрании. Скажите работникам, что увольнения не входят в ваши планы по созданию самоуправляемой команды. Затем перейдите к более позитивным моментам: напомните о перспективе команды, скажите, что для достижения поставленных целей вам нужна вся команда и вы рассчитываете, что все сотрудники примут активное участие в их достижении. Переключите внимание работников на активную конструктивную деятельность, и вы избавите их от страха перед потерей работы.

Если роль кого-то из членов команды действительно не нужна для дальнейшей деятельности, сделайте все возможное, чтобы найти для него новое место работы в той же организации. Если это не удастся, обратитесь к механизмам аутсорсинга, т.е. "сдаче в аренду" данного специалиста другим организациям, или аутплейсмента, т.е. найдите для него достойную работу в другой компании, предварительно обеспечив хорошим выходным пособием. Услуги аутсорсинга и аутплейсмента сегодня предоставляют многие консалтинговые компании.

Начало работы

На начальном этапе перехода на самоуправление члены команды не знают, чего ожидать от этого нововведения. Им может показаться, что это очередной каприз начальства, который забудется через месяц-другой. Тем временем, если работу

контролировать некому, она зачастую остается невыполненной и накапливается, а команда начинает сомневаться, что из этой затеи с самоуправлением вообще может выйти что-нибудь стоящее. Что же делать?

Чтобы с самого начала работать эффективно, вы можете применить стратегии целеустремленности, о которых мы говорили в главе 5. В частности, составьте со своей командой декларацию цели и командные директивы, чтобы все члены команды поняли, каковы их рабочие роли и чего конкретно от них ожидает руководство компании. Обозначьте пределы ответственности, т.е. определите, по каким вопросам члены команды могут принимать самостоятельные решения, по каким необходимо сотрудничать с другими группами в организации, а по каким — консультироваться с вышестоящим руководством.

В самом начале членам команды требуется некая структура, которая поможет им адаптироваться к новым условиям. Вот примерный план работы на день, который могут использовать члены самоуправляемой команды для организации и оценки своей деятельности.

Ежедневный план работы	
Дата _____	
Задания	Члены команды, ответственные за выполнение
Расписание тренингов и обучения:	
Что достигнуто со вчерашнего дня:	
Вопросы, которые нужно рассмотреть:	

Каждое утро проводите небольшие собрания, на которых вся команда решает, что нужно сделать сегодня, кто будет выполнять то или иное задание и какие успехи достигнуты. Обратите внимание, что в план включена графа о необходимых тренингах, — таким образом вы обращаете внимание команды на ее долгосрочные цели и стратегическое развитие.

Проблемы с поведением и исполнительностью

Как и в любой другой, в самоуправляемой команде часто возникают проблемы с поведением ее членов, начиная от мелких стычек и до принципиальных вопросов, например, сокрытие важной для деятельности команды информации.

Во-первых, чтобы избежать проблем в будущем, вы должны постоянно присутствовать в команде и принимать в ее работе активное участие, иначе проблемы в поведении разрастутся как снежный ком и можете распрощаться с надеждой создать команду, эффективно работающую на принципах самоуправления.

Во-вторых, вы должны быть для членов своей команды наставником, обеспечивать конструктивную обратную связь на позитивное поведение и действия, которые можно было бы улучшить. Обратную связь можно давать каждому работнику отдельно или, при необходимости, всей группе. (В главе 4 я подробно рассказываю, как решать проблемы с поведением, а в главах 8 и 11 описываю навыки эффективного общения и конструктивного разрешения конфликтов.)

Развитие самоуправляемых команд

Вы сформировали команду и начали работу на принципах самоуправления — и что дальше? Данный раздел подскажет вам, как помочь команде расти и развиваться.

Общение

Под общением я имею в виду следующие действия.

- ✓ Регулярные и частые встречи с лидерами самоуправляемых команд, которые затем смогут передать информацию дальше в свои команды.
- ✓ Частые неофициальные встречи (например, за обедом) и визиты в рабочую зону команды.
- ✓ Периодические рабочие собрания команды, на которых присутствуют все члены команды, ее лидер и вы, менеджер, который курирует несколько команд.

Как я уже говорил, неформальное общение способствует установлению доверия и быстрому выявлению и решению проблем.

Тренинги и обучение

Важной частью поощрения развития команды будут обучение и предоставление других ресурсов, необходимых команде для качественного выполнения обязанностей.

Члены команды не могут научиться всему за один день, поэтому распланируйте базовые этапы обучения.

- ✓ Навыки командной работы (о них я рассказываю в части IV этой книги).
- ✓ Коллегиальное обучение — члены команды обучают друг друга тем навыкам, которыми владеют сами.
- ✓ Навыки работы на компьютере — для работы с базами данных.
- ✓ Эффективные навыки проведения презентаций — эти навыки позволят команде представлять вышестоящему руководству свои достижения и рекомендации.
- ✓ Навыки делового администрирования — для составления бюджета, планирования закупок, составления расписаний, и выполнения других функциональных обязанностей официального руководителя.
- ✓ Навыки наставника и фасилитатора — нужны всем, но особенно лидерам команд.

Обучение и тренинги дают двойной результат — повышают индивидуальную мотивацию и профессиональный уровень всей команды, что позволяет ей добиваться лучших результатов.

Позаэтапное расширение зон ответственности

Полностью самоуправляемая команда выполняет все функции руководителя группы, но молодая команда не может взять на себя все обязанности (особенно административные) сразу, их необходимо принимать и интегрировать в команду постепенно. Делегируя ответственность команде, ориентируйтесь на следующие важные моменты.

- ✓ Четко определите, каких результатов вы ждете от команды.
- ✓ Установите пределы ответственности, включая свободу принятия решений и конечные сроки сдачи работ.
- ✓ Предоставьте возможность обучения и другую поддержку, необходимую команде для выполнения новых обязанностей.

- ✓ Определите промежуточные даты оценки и анализа процесса деятельности и достижений.
- ✓ Оценивайте результаты.
- ✓ Ставьте новые цели.

Раз в три-шесть месяцев оценивайте деятельность команды, раз в месяц изучайте отчет о прогрессе — так вы убедитесь, что команда движется к поставленным целям и каждый член команды несет личную ответственность за успехи коллектива. После каждого отчета или оценки задавайте направление и намечайте цели на следующие три месяца.

Адаптируйте правила организации к реалиям команды

Часто с переходом на самоуправление возникают вопросы о юридической стороне дела: передача команде права подписи документов или расчета отпусков и зарплат. Эти вопросы необходимо решать на уровне организации и высшего руководства. (В главе 15 вы найдете конкретные рекомендации, как устранить подобные бюрократические барьеры и облегчить деятельность команды.)

Постоянное улучшение работы и решение проблем

Как можно чаще делегируйте решение проблем и улучшение процессов работы членам команды, но при этом не исчезайте из их поля зрения: ваша задача — направлять и поддерживать, а не решать проблемы за них.

Если вы хотите, чтобы команда действительно перешла на самоуправление, предоставьте ей максимальную свободу выбора и действий в рамках поставленных целей.

Управление проектными и целевыми командами

В этой главе...

- ✓ Начало работы с проектной командой
- ✓ Начало работы с целевой командой
- ✓ Целенаправленное управление проектной и целевой командой
- ✓ Как управлять и оказывать влияние на команду, не будучи ее начальником

Проjektная команда — это группа взаимозависимых работников, объединенных для выполнения проекта или специального задания.

Целевая команда, называемая также комитетом, — это группа взаимозависимых работников, которые трудятся вместе для всестороннего изучения проблемы и выработки рекомендаций по ее разрешению.

В некоторых аспектах проектные и целевые команды схожи.

- ✓ Они работают в условиях цейтнота и существуют только до окончания проекта или задания, а затем расформируются.
- ✓ Зачастую они многофункциональны, т.е. состоят из специалистов различных профессий, чьи опыт и квалификация необходимы для решения поставленной задачи.
- ✓ У членов команды в большинстве случаев есть свои повседневные обязанности, а работа в проектных и целевых командах — дополнительная нагрузка. В некоторых компаниях специалисты работают исключительно в проект-

ных и целевых командах на постоянной основе, по окончании одного задания сразу переходят к следующему.

- ✓ Вышестоящее руководство задает направление и цель работы команды, и все должны им следовать независимо от того, согласны они или нет с заданным курсом.

Как видите, члены целевой команды несут двойную рабочую нагрузку, их приоритеты отличаются от ваших, им приходится выполнять задания, которые могут быть им не по душе, а у руководителя команды часто нет власти над сотрудниками. Эти факторы значительно осложняют задачу руководителя проектной или целевой команды.

Но, несмотря на все сложности, проектные и целевые команды все шире используются в организациях, поскольку лишь с помощью работающих сообща специалистов в различных видах деятельности можно изучить и решить сложные многоаспектные проблемы, возникающие в современном бизнесе.

В этой главе вы найдете стратегии и тактики успешного формирования, развития и достижения эффективной работы проектных и целевых команд.

Ключевые моменты эффективного управления проектами

Если судить субъективно, у каждого проекта есть свой плюс и минус. Плюс — у проекта есть точные сроки начала и окончания, минус — если проект с самого начала осуществляется неправильно, то и результат будет не тот, которого вы ожидаете. Поэтому, начиная проект, учтите два самых важных аспекта — курс команды и план проекта, которые мы и рассмотрим в этом разделе.

Расчет курса команды

Корабль не выйдет из гавани, если капитан не проложил курс, по которому он должен следовать, и не знает пункта назначения, т.е. порт, в который он должен прибыть. Управляя командой, вы тоже должны выбрать курс для своей команды.

Обычно курс определяет руководитель проектной команды вместе с представителем высшего руководства (спонсором), который инициирует проект и ставит перед командой задачу.

В следующем разделе речь пойдет о вопросах, которые вы должны рассмотреть и задокументировать при разработке курса своего проекта, включая цели проекта, задействованный персонал, бюджет, материальные ресурсы, временные рамки работ, сроки начала и окончания проекта, специфику отчетов о прогрессе проекта.

Цели проекта



Чего вы хотите добиться с помощью этого проекта? Каких результатов вы ожидаете? Ответьте на эти вопросы вместе со своим спонсором. Обычно выделяют одну или две главные цели каждого проекта — если целей больше двух, значит, проект слишком велик для одной команды.

Спросите у спонсора, почему этот проект важен для всей организации, чтобы позже вразумительно объяснить это своей команде (будьте уверены, у них тоже возникнет этот вопрос).

Ясное понимание цели проекта позволит вам четко указать направление деятельности для своей команды. Если у кого-то из сотрудников появятся свои идеи о том, над чем должна работать команда, то четко сформулированная цель поможет вам вернуть команду «на путь истинный».

Задействованный персонал

Иногда вы самостоятельно выбираете работников, которые должны работать над проектом, иногда кадрами вас обеспечивает руководство. В любом случае вы можете помочь спонсору подобрать людей, которые подходят для данного проекта. Я советую привлекать к проектам работников, соответствующих следующим критериям.

- ✓ Владение необходимыми для выполнения проекта техническими навыками.
- ✓ Хорошая производительность при работе над прошлыми проектами и возможность посвятить проекту достаточно времени в настоящем.
- ✓ Умение эффективно работать в команде.

Прямой набор персонала, во время которого вы, а не ваше руководство, подбираете и приглашаете специалистов для участия в проекте, намного эффективнее — так вы точно знаете, что кандидат действительно обладает всеми перечисленными

характеристиками. Единственное затруднение — необходимость многочисленных переговоров и согласований, например, с вашим начальством, спонсором команды, самим специалистом, его непосредственным руководителем и другими менеджерами.



Вы можете облегчить себе задачу набора необходимых специалистов, попросив спонсора проекта замолвить словечко о проекте и специалистах их непосредственному начальству.

Бюджет и материальные ресурсы

Сколько денег вы сможете израсходовать на этот проект? Какие материальные ограничения существуют для данного проекта? Эти вопросы позволят вам сразу же узнать о потенциальных препятствиях в вашей деятельности и своевременно их устранить. Вам также следует узнать о материальных ресурсах, которые могут понадобиться: оборудование, технологии, инструменты и т.д. И не забудьте поинтересоваться о возможности получать помощь и поддержку других групп в организации. Обсудите все эти вопросы со своим спонсором.

Временные рамки

У большинства проектов есть конечный срок выполнения. Вы должны знать временные рамки сдачи проекта, чтобы сообщить членам вашей команды, на какое количество времени они могут рассчитывать. Обсуждая со спонсором конечный срок исполнения проекта, вы можете “выторговать” для своей команды побольше времени или составить более удобное расписание для сдачи частей проекта.



Если вы попросите перенести срок сдачи проекта уже после того, как приметесь за его выполнение, то может создаться впечатление, что вы не справляетесь с работой. Если же вы заранее предупредите спонсора о том, что времени может не хватить, и не получите отсрочки, то, по крайней мере, руководство будет предупреждено, и вы не будете выглядеть некомпетентным.

Отчет о настоящем состоянии дел

Последнее, что вам предстоит обсудить со спонсором, — это периодические отчеты о ходе реализации проекта. Вы должны узнать, как часто вам нужно отчитываться, какие аспекты

освещать и в какой форме — устно или письменно, на общем собрании или индивидуально.



Задokumentируйте все вопросы, которые вы обсуждаете и решаете со спонсором, а потом отдайте ему копию этого документа. Поздравляю! У вас теперь есть официальный курс команды, а также точная цель и направление деятельности для специалистов, осуществляющих проект.

Не забывайте о планировании

Прежде чем приступить к работе над проектом, команда должна составить план действий. План проекта — это один из самых важных инструментов для управления проектом и командой, которая его осуществляет.



Для составления плана проекта можно использовать приведенный образец.

План проекта

Название проекта: _____

Конечный срок: _____

Цель: _____

Ключевые этапы проекта,
подлежащие сдаче

Дата сдачи

1. _____

2. _____

3. _____

Задания:

Дата промежуточного отчета:

Вот несколько советов по составлению плана проекта.

- ✓ **Название проекта.** Тщательно выбирайте название — оно должно отражать назначение и цель проекта, например: “Проект ремонта здания”. Точное название поможет понять суть проекта специалистам из других групп, с которыми вы будете сотрудничать.
- ✓ **Цель проекта.** Ясная формулировка цели проекта определяет результат, который вы хотите получить от членов команды.
- ✓ **Ключевые этапы проекта.** Это промежуточные результаты, которые создает команда, чтобы добиться конечного результата. Определение ключевых этапов сообщает команде, чего именно и когда она должна достичь.
- ✓ **Задания** описывают, какие роли получат члены команды. Специалисты могут распределить ответственность за части проекта, но убедитесь, что у каждого члена команды есть задания и функциональные обязанности.
- ✓ **Даты промежуточных отчетов.** Этим отчетам посвящены запланированные совещания, на которых будут обсуждаться ход выполнения проекта, достигнутые результаты и другие вопросы. Они необходимы для организации работы над проектом.

Разработка и внедрение плана проекта

Разрабатывая и внедряя план проекта, следуйте общим рекомендациям.



1. Разрабатывайте план проекта *вместе с командой*, а не *за нее*. Расскажите о целях и ограничительных факторах, а затем привлечите членов команды к составлению плана, это поможет им в его реализации. Совместное планирование хорошо тем, что члены команды обладают необходимыми опытом и знаниями, чтобы разобраться в проекте, назначить реальные сроки и достичь желаемых результатов.

2. Раздайте копии плана каждому члену команды, чтобы они могли работать в соответствии с планом. Даже хороший план бесполезен, если его единственная копия находится у руководителя. Если нужно, раздайте копии плана всем лицам, не включенным в команду, но участвующим в реализации проекта.
3. Скоординируйте индивидуальные задания с ключевыми этапами проекта. План проекта должен учитывать ключевые моменты его реализации, но в нем не обязательно расписывать все детали выполнения заданий. Членам команды следует составить детализированные индивидуальные планы работы, скоординированные с основным планом. Пусть они распространят копии этого документа среди остальных членов команды, чтобы все знали, на каком этапе исполнения находится тот или иной участок работы.
4. При необходимости корректируйте планы действий, адаптируя их к реальности. План проекта очень важен, но помните, что он — не догма. При работе над долгосрочными проектами нередко приходится корректировать сроки, последовательность выполнения работ и другие параметры. Это нормально, поэтому просто внесите изменения в письменный план и распространите новую версию среди работников.
5. Работая, следуйте плану, не забывайте о конечной цели проекта. Этот совет суммирует все предыдущие. Если вы придерживаетесь плана, то никакие непредвиденные обстоятельства не сойдут с вас с пути.



Планируя работу команды и претворяя планы в жизнь, делайте это *вместе с командой*, ни в коем случае не *за команду*.

Конструктивное начало работы целевой команды

Целевой команде приходится труднее, чем проектной, ведь работа в целевой команде — это зачастую дополнительная нагрузка к постоянным обязанностям специалистов. Порой от них требуются навыки, которые они не используют в своей по-

вседневной деятельности, и нередко им приходится учиться новому на ходу и на собственных ошибках.

Поэтому с самого начала работы установите со своей командой правильный фокус внимания. В следующем разделе я расскажу, как формировать целевую команду и с чего начинать работу.

Прежде чем начать работу

Подготовительная работа для проектных команд обычно такая же, как и для целевых команд. Двумя главными сферами вашего внимания должны стать формирование команды и установление фокуса ее деятельности.

Фокус внимания деятельности команды

По своему опыту могу сказать, что у целевых команд спонсоров (см. выше) намного меньше, чем у проектных, и работу в целевой команде специалисты рассматривают как внештатную работу за дополнительную оплату. Начиная работу целевой команды, важно сразу же определить правильный фокус внимания.



Чтобы обеспечить своей команде сильную поддержку внутри организации, найдите ей спонсора или обратитесь к менеджеру, который предложил задание для данной целевой команды, и рассмотрите с ним следующие важные вопросы.

- ✓ Какую проблему должна изучать целевая команда и почему это важно для организации?
- ✓ Каких результатов ожидают от вашей команды, например: рекомендации по решению проблемы, разработка программы решения, ее внедрение или иное?
- ✓ Какие ресурсы, от персонала до финансов, вам требуются для качественного выполнения задания?

Формирование команды

Нередко самая сложная задача на начальном этапе формирования команды — это привлечение к работе необходимых специалистов. Работники, которые без энтузиазма принимают приглашение в команду, скорее всего, и работать будут спустя рукава. Если вы сформируете команду из таких специалистов, то всю работу будете делать самостоятельно.



Формируя команду, постарайтесь избежать следующих деструктивных способов подбора персонала.

- ✓ **Подбор персонала проводит руководство.** Если подбор членов команды проводится для вас и вместо вас, говорите твердое “нет”, от кого бы ни исходила эта инициатива. Если руководитель не задействован в целевой команде, он не должен решать, кто в нее войдет; только вы можете определить, кто будет эффективно работать в команде. Конечно, можно прислушиваться к рекомендациям других людей, но право решающего голоса должно остаться за вами.
- ✓ **Включение в команду любого заинтересованного лица.** Волонтеры хороши уже потому, что им интересно задание, над которым работает целевая команда. С другой стороны, не у всех желающих достаточно квалификации или навыков командного взаимодействия, чтобы успешно работать в целевой команде. Если свою помощь вам предлагает неквалифицированный энтузиаст, вежливо поблагодарите его, однако от помощи откажитесь и ищите подходящего специалиста.



Возможно, вы не знаете всех сотрудников своей организации, которые подходят для работы над вашим целевым проектом. Поэтому определите критерии отбора и попросите руководителей других групп порекомендовать соответствующих специалистов.

Приглашая работника в команду, обсудите с ним следующие вопросы.

- ✓ Цель создания команды.
- ✓ Почему вы приглашаете именно его; свяжите эту причину с общей целью команды.
- ✓ Период, на который рассчитана работа команды, и планируемая рабочая нагрузка.

Затем ответьте на все вопросы потенциального члена команды и не забудьте задать ему простой и очень важный вопрос: “Вы присоединитесь к команде?”

Начало командной работы

На самых первых собраниях команды вы должны убедиться, что все члены команды понимают, для чего они собрались и каких целей им предстоит достичь. Сделайте как можно больше административной и управленческой работы вместе с целевой командой.

- ✓ **Определите периодичность и длительность рабочих собраний команды.** Целевой команде необходимы регулярные рабочие совещания и их расписание. Конечно, вы должны учитывать и нагрузку членов команды на их постоянных рабочих местах, но при составлении расписания помните важное правило: чем реже проходят рабочие собрания, тем медленнее выполняется задача, поставленная перед целевой командой.
- ✓ **Разработайте декларацию цели команды.** В главе 5 вы узнали, как составлять декларацию цели, которая поможет всем членам команды понять, к какому результату нужно идти и каким способом его можно достичь.
- ✓ **Установите командные директивы.** Чтобы избежать нервозности и конфликтов из-за различий в ожиданиях членов команды, определите нормы поведения и командного взаимодействия.
- ✓ **Разработайте рабочий план.** В начале работы никто еще не знает, какие рекомендации вы будете давать после полного изучения проблемы, для решения которой создана команда. Но с самого начала вы должны установить определенные вехи работы и даты, к которым должны их достичь. Например: выявление причины проблемы — к 20 марта; разработка рекомендаций по решению проблемы — к 10 мая и пр.
- ✓ **Определите роли членов команды.** Возможно, у некоторых членов команды есть эксклюзивные навыки, например, один имеет опыт в организации связи с общественностью, а другой отлично разбирается в вопросах создания корпоративной культуры. Вам нужно выяснить, в какой сфере предпочитает работать тот или иной специалист, а затем использовать его таланты параллельно с основной работой в целевой команде.

Поддержание производительности команды

В этом разделе я расскажу о стратегиях управления командой при выполнении поставленных задач, а также советы по разрешению сложных производственных ситуаций.

Целенаправленность и ответственность в процессе работы

Последствия политики невмешательства при управлении командой таковы: во-первых, члены команды не могут по настоящему скоординировать свою деятельность, а во-вторых вы никогда не достигнете желаемых результатов. Поэтому примите к сведению следующие советы и станьте активным демократичным лидером группы.

- ✓ **Регулярно проводите рабочие собрания.** Чтобы функционировать эффективно, встречайтесь на рабочих совещаниях не реже одного раза в две недели, не дожидаясь пока наступит кризисная ситуация. Как я уже говорил, на рабочих собраниях можно и нужно планировать работу команды, решать рабочие проблемы и конфликты, анализировать деятельность и достижения команды и пр.

Вы, как лидер команды, должны обеспечить ее тщательной проработанной повесткой дня, фасилитировать встречи и чьей-либо помощью вести протокол собрания, в котором будут записаны все принятые решения, данные о выполненной работе и планы на будущее.

- ✓ **Своевременно решайте важные вопросы и проблемы.** Проблемы — неизбежная составляющая работы в команде. Помните, что проблемы командной деятельности обязательно должны рассматриваться на общих собраниях команды, а проблемы личные или связанные с индивидуальной деятельностью нужно обсуждать с каждым членом команды индивидуально, при закрытых дверях.

Как лидер команды, вы должны фасилитировать решение проблем для своей команды, а не решать их самостоятельно. Если вы хотите, чтобы члены команды взяли на себя ответственность за процесс и результаты командной деятельности, то должны привлечь их к поиску разрешения проблемных ситуаций и делегировать им полномочия для принятия решений. Если проблема вызвана внешними обстоятельством

вами (например, по вине других групп в организации), тогда *вы* должны взять на себя роль адвоката команды и устранить препятствия, которые мешают ей эффективно работать. Но если проблема возникла внутри коллектива, ее с вашей помощью должны решать *члены команды*.

- ✓ **Регулярно анализируйте текущую ситуацию в работе команды.** Как я уже говорил в главе 7, анализ текущей ситуации — один из главных механизмов внедрения личной и коллективной ответственности. Анализ текущей ситуации позволяет узнать, насколько хорошо члены команды справляются со своими заданиями, а также запланировать задания на следующий период. Для анализа текущей ситуации в проектной команде можно использовать такую форму.

Отчет о состоянии дел проектной команды

Проект _____ Дата _____

Общий бюджет _____ Баланс текущей недели _____ Баланс прошлой недели _____

Задания на эту неделю	Ответственные лица	Текущее состояние	Планируемое состояние через 1 неделю	Планируемое состояние через 1 неделю

- ✓ **Поощряйте достижения.** Помните, что поощряемое поведение повторяется. Если при анализе текущей ситуации вы обнаружили, что команда достигла поставленных целей или специалисты удачно и эффективно взаимодействуют в команде, похвалите и поощрите их. Метод поощрения не так важен, как сам факт признания индивидуальных и коллективных заслуг. Вы можете вынести устную благодарность членам команды или организовать обед в хорошем ресторане за счет компании — в любом случае поощрение повысит сплоченность команды и поднимет ваш авторитет как руководителя.

Эффективное управление целевой командой

Чтобы целевая команда работала эффективно, нужно применять правильную методологию решения проблем. Используйте шестиэтапную систему поиска решения (см. главу 9) — она помогает провести команду от определения и анализа проблемы до разработки решения и составления рекомендаций.

Одной из главных функций при работе над решением проблем будет исследовательская работа, включающая в себя поиск информации, анализ уже существующих идей и проверку теорий, разрабатываемых командой.

Следующие методы сбора информации и идей сделают исследования более плодотворными.



- ✓ **Распределите обязанности.** Перед началом исследований определите, какой член команды будет беседовать с тем или иным специалистом. Так вы сможете опросить всех ключевых сотрудников, чье мнение важно при составлении общего отчета о ситуации, и при этом избежите неловкой ситуации, когда с одним и тем же человеком независимо друг от друга беседуют несколько членов команды.
- ✓ **Разработайте систему вопросов.** Вы должны задавать понятные, конкретные и по возможности открытые вопросы, чтобы получить максимальное количество информации, которая всесторонне описывает рассматриваемую вами ситуацию.
- ✓ **Составьте стандартное разъяснение.** Когда члены команды обратятся за информацией к сотрудникам из других отделов, те, конечно же, заинтересуются, что и с какой целью у них выведывают. Чем убедительнее будут объяснения, тем больше и откровеннее им расскажут о ситуации в организации.
- ✓ **Разговаривайте с респондентами лично.** Лучше всего люди раскрываются в личной беседе, достаточно хорошо — в беседе по телефону. А вот письменные исследования, анкеты или запросы по электронной почте обычно малорезультативны, поскольку большинство людей предпочитают не тратить на них время, а просто их удаляют или выбрасывают.

- ✓ **Научите членов команды активно слушать и письменно фиксировать полученную информацию.** Ваши коллеги должны информацию собирать, а не фильтровать, оценивать или, что еще хуже, интерпретировать. Оценку и анализ информации лучше провести на общем собрании, когда сможет высказаться каждый член команды, и вы получите более объективную картину реальной ситуации.
- ✓ **Установите предельный срок сдачи результатов исследования,** чтобы процесс интервьюирования не растянулся на неопределенное время. У вас на руках должна быть вся собранная информация, которую вы проанализируете и оцените на общем рабочем совещании.

Управление с помощью авторитета, а не власти

Один из самых сложных моментов в управлении проектными и целевыми командами состоит в том, что вы — лидер команды и несете ответственность за результаты ее деятельности, но при этом не являетесь непосредственным начальником членов команды. Другими словами, вы не можете управлять с помощью власти. Что же делать в такой ситуации? Ответ прост — руководить, опираясь на свой авторитет и служа примером для других.

В этом разделе вы узнаете, как управлять командой, если у вас нет над ней официальной власти.

Как руководят лидеры

Некоторые менеджеры предпочитают политику невмешательства и требуют лишь отчитываться о проделанной работе. Лидеры же принимают активное участие в деятельности своей команды и управляют двояко: с помощью *позиционного* влияния и *личного* влияния.

Позиционное влияние

О позиционном влиянии говорят в том случае, когда менеджер подчеркивает свою должность и власть над командой. Именно с помощью власти и санкций в случае неподчинения менеджер заставляет сотрудников работать так, как он этого хочет.

Личное влияние

Личное влияние проявляется тогда, когда руководитель управляет командой с помощью особых качеств характера и определенного поведения. Такой руководитель строит свои отношения с членами команды и рабочую деятельность таким образом, чтобы личным примером мотивировать коллег на достижение запланированных высоких результатов.

В этой таблице вы найдете краткое сравнительное описание обоих методов управления.

Позиционное влияние	Личное влияние
Управление с помощью должности	Управление на собственном примере
Издание распоряжений и указаний	Поиск сотрудничества
В форс-мажорных обстоятельствах — жесткое руководство и одностороннее общение	В форс-мажорных обстоятельствах — твердость, открытость для диалога и готовность решать проблему сообща
Преобладает желание контролировать подчиненных	Преобладает желание увлечь коллег
Требование подчинения	Стимулирование заинтересованности и преданности команде



Большие дозы позиционного влияния уничтожают инициативу работников и способность команды к развитию. Правильное же поведение формирует у сотрудников преданность команде. Люди последуют за вами, если увидят, что вы их уважаете и заботитесь о них. Поэтому, требуя от своих коллег качественной работы, со своей стороны проявляйте к ним уважение и внимание. Так вы скорее добьетесь участия каждого сотрудника в общей работе.

Личное влияние на практике

Управляя командой, вы выступаете в роли лидера, фасилитатора, ключевой фигуры, представителя команды в организации, но никак не начальника. Другими словами, у вас нет официальной власти над командой. Поэтому управлять вам придется с помощью личного влияния.

Чтобы ваше личное влияние оказалось результативным, вы должны:

- ✓ вести себя позитивно и уверенно;
- ✓ стремиться к двустороннему диалогу и сотрудничеству;
- ✓ всегда выполнять взятые на себя обязательства и обещания.



Хочу напомнить настоящему лидеру команды некоторые важнейшие моменты управления.

- ✓ Совершенствуйте навыки фасилитации.
- ✓ Регулярно и часто предоставляйте конструктивную обратную связь по деятельности и взаимоотношениям команды.
- ✓ Установите командные директивы на самых ранних этапах деятельности.
- ✓ При возникновении проблем решайте их как можно скорее; акцентируйте внимание на поиске *решения*, а не *виновных*.
- ✓ Предоставляйте хорошие отзывы о работе членов команды их непосредственным начальникам. (Поскольку членам проектных и целевых команд часто приходится отрываться от выполнения своих непосредственных обязанностей, сообщите их начальству, что они отлично работают и приносят пользу всей организации.)



Управляйте командой так, как будто вы и есть ее непосредственный официальный начальник. Такой подход поможет вам действительно увлечься делом команды и увлечь им своих коллег.

Оплата труда, премии и другие виды вознаграждения для команды

В этой главе...

- ✓ Разработка поощрительной системы вознаграждения для команды
- ✓ Разработка системы вознаграждения, базирующейся на квалификации
- ✓ Нематериальное вознаграждение команды

Вознаграждаемое поведение повторяется. В работе с менеджерами я часто повторяю эти слова. Идея состоит в том, что если человека так или иначе поощрять за хорошее поведение и результативную работу, то почти наверняка такое поведение и результаты будут повторяться. В этом суть положительного подкрепления.

Этот принцип работает и в другой ситуации — если положительно подкреплять плохое поведение, оно тоже будет повторяться. Например, если раз за разом сотрудник работает некачественно и сдает халтуру, а вы ее молча исправляете, то этим вы, во-первых, положительно подкрепляете некачественную работу, а во-вторых, не дадите работнику профессионально развиваться. Поэтому так важно поощрять и вознаграждать именно хорошее поведение.

Существует много способов поощрить хорошую работу команды. В сфере бизнеса уже давно применяется поощрительная система оплаты труда, когда за отличную работу и успехи сотрудника награждают премией, обычно в виде бонусов или процентов. В этой главе мы рассмотрим составление планов поощрительных вознаграждений, а также схем оплаты, базирующихся на уровне квалификации работника.

Но по своему опыту я знаю, что одних денег недостаточно. Поэтому в дополнение к системам заработной платы я расскажу, как еще можно поощрить отличную работу команды практически без материальных затрат.

Премия как поощрение

Премиальная система оплаты — это одна из форм компенсации, иногда называемая бонусной или поощрительной. Премия — это компонент оплаты, который зависит от результатов труда и является дополнением к ставке. Это способ единовременного материального поощрения хорошей работы в отличие от повышения по службе или увеличения базовой ставки.

Поощрительная оплата (далее “премиальные”) — чрезвычайно действенный инструмент менеджмента, который мотивирует персонал на командную работу и достижения. Очень полезно использовать систему премиальных при работе с проектными и целевыми командами. В следующем разделе я раскрываю смысл применения премиальной системы оплаты и рассказываю, как ее разработать.

Смысл вот в чем...

Прежде чем приступать к расчету системы премирования, вам нужно понять самому и объяснить членам команды, в чем смысл премиальной системы и какие выгоды она принесет вашему коллективу. Вкратце они таковы.

- ✓ **Стимулирование производительности.** Это самая важная причина для внедрения бонусной системы оплаты. Вы делаете все, чтобы повысить производительность команды; установление связи между результатами труда и финансовым вознаграждением дает вам механизм, позволяющий выйти на тот уровень производительности, которого вы добиваетесь.

- ✓ **Вознаграждение поведения, важного и необходимого для высокой производительности.** Помните, вознаграждаемое поведение повторяется. Для повышения производительности важны такие элементы поведения, как межличностное взаимодействие в команде, качество и результаты работы, уровень сервиса. Премииальные — это тот инструмент, который позволит вам отмечать и поощрять именно то поведение, которое вам нужно.
- ✓ **Понимание потребностей организации и качества исполнения профессиональных обязанностей, необходимых для удовлетворения этих потребностей.** Хороший бонусный план поможет команде лучше работать, поскольку определяет, каких конкретных целей нужно достичь и, таким образом, дает членам команды свободу выбора и действий, которые в свою очередь мотивируют их на достижения.
- ✓ **Удержание хороших работников.** Как ни парадоксально это звучит, рынок труда переполнен, а хороших специалистов по-прежнему не хватает. Поэтому если организация хочет существовать хоть сколько-нибудь продолжительное время, она должна разработать способ удержать высококлассных специалистов от перехода в другую компанию. Если компания не может повысить оклад, то способом удержания специалиста может стать премиальная система оплаты и нематериальное вознаграждение.



Прежде чем браться за расчет премиального плана, поговорите со своими коллегами о главных целях команды и получите их обратную связь. Если бонусная система оплаты им не нравится, вводить ее не имеет смысла. Чаще всего члены команды встречают идею премирования с энтузиазмом, но все же лучше сначала проверить.

Разработка премиальной системы оплаты

Хорошо разработанный план премиального поощрения в равной мере вознаграждает всех членов команды за коллективные результаты работы. В следующем разделе я описываю критерии, которые нужно учитывать при разработке системы премиальной оплаты.

Вознаграждение, привлекающее внимание

Сумма премиальных должна быть достаточно велика, чтобы заинтересовать сотрудников. Если вы назначите премиальные в размере 15 долларов в год, это будет воспринято как насмешка.

Внесение в бюджет

Премиальная система оплаты — это больше чем способ вознаграждения. В умелых руках она превращается в удобный механизм составления бюджета. Если вы знаете, какая примерно сумма будет потрачена на премиальные, то можете запланировать ее в бюджете. Тогда вам не придется ломать голову в конце месяца, откуда взять деньги на вознаграждение успешно поработавших сотрудников. Важное замечание: объясните коллегам, что бонусная система зависит от общего экономического и финансового состояния компании, чтобы не было обид в случае невыплаты премий из-за кризиса в организации.

Критерии производительности

Члены команды должны понимать, какие цели и задачи лежат в основе бонусной системы оплаты труда. Лучше всего, если вы сможете вовлечь команду в разработку таких критериев. Это поможет им ближе познакомиться с самой идеей премиальной оплаты, а также понять, что и как нужно делать для достижения необходимых результатов.

Сколько критериев требуется для хорошего бонусного плана? Я считаю, что достаточно и трех—пяти, но исходите из ситуации. Просто помните, что это не детализированный план работы; вам нужно обозначить только основные цели и задачи в следующих производственных сферах:

- ✓ готовая продукция;
- ✓ стандарты качества;
- ✓ прибыль;
- ✓ уровень экономии;
- ✓ удовлетворенность клиентов;
- ✓ завершение особых проектов;
- ✓ внедрение новых идей.

Измерение результатов

Любая поставленная цель должна быть измеримой, в противном случае она бессмысленна (помните, в сказке: “Пойди туда, не знаю куда, возьми то, не знаю что?”). Возможно, вам придется разработать новые механизмы оценки результатов, от опросников для изучения мнения клиентов до программного обеспечения контроля и учета. Полученную таким образом информацию об уровне производительности доведите до сведения членов команды; с одной стороны, она послужит хорошей обратной связью об их работе, а с другой — объяснит, почему им выдается именно такая сумма премиальных.

Связь производительности и оплаты

План должен ясно показывать работникам, каких результатов они должны достичь и какое финансовое вознаграждение они получают. Если члены команды своим коллективным трудом добьются результатов *A*, то каждый из них получит за свои заслуги сумму *B*. Такое соединение производительности и оплаты даст членам команды чувство контроля над своей профессиональной судьбой.

Минимальный и максимальный уровень премиальных

Когда выплачиваются премии — когда команда достигает 50% своей цели, 80 или 100%? Не существует единого правильного решения. Лично я предпочитаю выплачивать премиальные, когда реальная производительность команды достигает как минимум 65% от запланированной. Когда команда достигнет стопроцентных результатов, и премиальные, соответственно, должны быть стопроцентными. Если команда перевыполняет план, премиальные должны увеличиваться пропорционально результатам. Ваша цель — сформировать такую поощрительную систему, чтобы команда поняла — ей выгодно выполнять и перевыполнять поставленные планы.

Частота выплат

Чем длиннее интервалы между выплатами премиальных, тем меньше они влияют на производительность труда сотрудников. Например, разовая выплата в конце года (так называемая “тринадцатая зарплата”) практически не влияет на производительность, потому что происходит слишком редко. Шесть месяцев — максимальный интервал между выплатами премиальных;

еще сильнее стимулируют производительность бонусы, которые выдаются не реже одного раза в квартал.

Простота плана

Чем проще план премиальной системы оплаты, тем лучше. Если работнику с одного взгляда не понятно, как начисляются премиальные и каких результатов следует достичь, — перепишите и упростите план выплат премиальных, иначе он никак не повлияет на производительность. И еще одно. Если план слишком сложен, то продержится недолго и о нем быстро забудут. В любом случае, впервые рассчитывая и внедряя план поощрительной оплаты, будьте готовы к волне проблем и неувязок. Это нормально.

Опробуйте несколько планов премиальных оплат

Системы премиальных и бонусов могут быть разными, но в любом случае должны отвечать двум критериям: простота и четкая связь между производительностью и вознаграждением.

Премиальные в команде по связям со СМИ

Этот коллектив — часть агентства по связям с общественностью, и его главная задача — обеспечить рекламу фирм-клиентов в СМИ. Вот ключевые элементы премиального плана этой команды.

Цели. У команды есть три цели, для достижения которых она ставит определенные задачи.

- ✓ **Удержание клиентуры.** Сколько клиентов обслуживает компания в начале и сколько остается с компанией в конце учетного периода премиального плана (например, сколько клиентов было в начале января, сколько обратилось к услугам других компаний, а сколько осталось к концу марта)?
- ✓ **Удовлетворенность клиентов.** Насколько команда удовлетворяет потребности клиентуры и что думают клиенты о качестве предоставляемых услуг?
- ✓ **Прибыль.** Какую прибыль приносит команда фирме и поступает ли она от новых или от уже имеющихся клиентов?

Цикл действия премиальной системы. Данный план действует на протяжении трех месяцев. Каждый квартал руководство собирает и анализирует результаты работы, выплачивает премиальные и ставит новые цели. Ежеквартально в план вносятся определенные коррективы, благодаря чему цели остаются реалистичными и в то же время мотивирующими.

Формула оплаты. При оценке результатов и начислении бонусов используются следующие множители (коэффициенты):

0,0 = Цель не достигнута.

0,75 = Достигнуто, по крайней мере, 75% запланированных результатов.

1,0 = Достигнуто 100% поставленной цели.

1,5 = План перевыполнен.

Все три цели оцениваются одинаково. Каждая цель равняется одной трети от общей суммы премии в 900 долларов. Для каждой цели используются множители, а затем все три части складываются, чтобы определить полную сумму премиальной выплаты.

Пример

Команда ставит перед собой следующие цели на второй квартал года.

- ✓ **Удержание клиентуры.** Удержать восемь из десяти существующих ныне клиентов.
- ✓ **Удовлетворенность клиентов.** Достичь 90%-ного рейтинга удовлетворенности всех обслуженных за данный период клиентов. Чтобы получить обратную связь об уровне удовлетворенности, команда опрашивает своих клиентов в конце каждого квартала.
- ✓ **Прибыль.** Достичь цели в 200 тыс. долл. чистой прибыли.

Вот полученные в конце квартала результаты и математический расчет премиальных.

- ✓ **Удержание клиентов (цель 1).** Семь из десяти клиентов по-прежнему пользуются услугами этой команды в конце данного квартала — уровень оплаты 0,75.
- ✓ **Удовлетворенность клиентов (цель 2).** Средний рейтинг удовлетворенности составляет 90% — уровень оплаты 1,0.

- ✓ **Прибыль (цель 3).** Благодаря привлечению двух новых клиентов цель перевыполнена на 25 тыс. долл. — уровень оплаты 1,5.

Так как 100% премиальных составляют 300 долларов, проведем простой расчет и получим.

- ✓ **Цель 1:** $0,75 \times 300$ долларов = 225 долларов.
- ✓ **Цель 2:** $1,0 \times 300 = 300$ долларов.
- ✓ **Цель 3:** $1,5 \times 300$ долларов = 450 долларов.
- ✓ **Общая сумма премиальной выплаты на каждого члена команды — 975 долларов.**

Премиальный план в команде по разработке новой продукции

Эта многофункциональная команда работает над техническими проектами, разрабатывая новое программное обеспечение и совершенствуя старое. Каждый проект длится от четырех до шести месяцев.

Цели. У команды есть две главные цели.

- ✓ Разработка и сдача запланированной продукции не позднее определенной даты.
- ✓ Разработка и сдача продукции, которая работает без сбоев.

Цикл действия премиальной системы. Зависит от длительности выполнения проекта.

Формула оплаты.

- ✓ Если команда достигнет обеих целей, все члены команды получают 100% премиальных.
- ✓ Если команда задерживает сдачу продукции, но все же сдает проект в течение месяца после запланированной даты и с хорошим качеством продукции, то выплачивается 75% премиальных. Если же в продукции замечены дефекты или брак, то проект считается невыполненным. Премиальные не выплачивают за продукцию, которую сдали с опозданием больше чем на месяц и ненадлежащего качества.
- ✓ Если команда достигает необходимого качества продукции и сдает проект не меньше чем за две недели до запланированного срока, она получает 120% премиальных.

Пример

У команды по разработке программного обеспечения есть четыре месяца, чтобы завершить проект. Если они достигнут целей по времени и качеству, каждый член команды получит по 750 долларов премиальных. Вот математический расчет премиальных.

- ✓ Команда достигает целей по времени и качеству: $100\% \times 750$ долларов = 750 долларов
- ✓ Достигает цели по качеству, но задерживает сдачу проекта на один месяц: $75\% \times 750$ долларов = 562,5 долларов
- ✓ Успевает до назначенного срока и достигает необходимых стандартов качества: $120\% \times 750$ долларов = 900 долларов



Хороший план выплаты премиальных прост для понимания, внедрения и, что важнее всего, ясно связывает производительность и вознаграждение.

Внедрение плана выплаты премиальных

Чтобы внедрение плана прошло более гладко, обратите внимание на следующие советы.

Подключение к разработке плана других сторон



К разработке целей и задач, служащих критериями производительности, необходимо привлечь всех, кого потом коснется этот план и выплата премиальных. Подчеркните, что важно поставить достижимые мотивирующие и измеримые цели. Если механизмов измерения в команде нет, то члены команды могут помочь их разработать.

При разработке плана выплат премиальных проконсультируйтесь у вышестоящего начальства, отдела персонала и руководителей финансового отдела, потому что при его внедрении вам понадобится их поддержка, особенно когда дело дойдет до бюджета и внутренней политики компании. Привлечение начальства на стадии планирования благоприятно скажется на всей идее премиальных, потому что когда вы просите совета и поддержки, а не разрешения, вы можете убедительнее отстаивать внедрение концепции премиальных и бонусов.

Объясните команде план премиальной оплаты

Убедитесь, что члены команды понимают, почему вы решили ввести премиальную систему оплаты труда. Объясните, как она работает и как с ее помощью они смогут заработать больше денег. Не забудьте указать временные рамки данного плана, начиная с определения целей-критериев работы, дат сдачи проектов и анализа результатов.

Немедленно решайте возникающие проблемы

Наблюдайте за прогрессом введения премиальной системы, ведь иногда при осуществлении этой идеи возникают проблемы с постановкой целей и конечных дат исполнения, измерением результатов, взаимодействием с бухгалтерией и своевременной выплатой премий. Постарайтесь решать проблемы, как только они возникают, иначе они могут разрастись как снежный ком и привести к краху весь план премиальной системы.

Пересматривайте и анализируйте введенную систему премиальной оплаты

Регулярно, каждые два-три цикла, анализируйте, насколько премиальная система улучшила мотивацию и производительность членов команды. Если нужно — откорректируйте или измените план премиальной оплаты, но убедитесь в том, что он по-прежнему прост для понимания и выполнения.

Поощрение и вознаграждение отдельных специалистов: оплата в зависимости от квалификации

В этом разделе я рассматриваю систему оплаты, которую можно применить в некоторых рабочих группах, но больше она подходит для команд, в которых специалисты могут приобретать различные навыки для повышения общей производительности команды. Такая система основывается на уровне квалификации специалиста и предполагает вознаграждение отдельных работников, а не всей команды.

Разработка плана оплаты квалификации

Система оплаты, базирующаяся на уровне квалификации специалистов, мотивирует персонал на получение новых знаний и навыков, которые способствуют повышению производительности команды.

В этом разделе я освещаю аспекты плана оплаты квалификации, на которые следует обратить особое внимание.



Доплачивайте специалистам только за те навыки и умения, которые они применяют в коллективной работе. Например, не имеет смысла доплачивать за знание иностранного языка, который никогда не используется на работе и никак не влияет на производительность.

Вместе с непосредственным начальником команды и сотрудниками из отдела персонала разработайте новую альтернативную систему оплаты, которая будет вознаграждать специалистов за повышение личной квалификации; прежде чем разрабатывать систему квалификационной оплаты, рассмотрите следующие пять важных аспектов этого плана, которые я рассматриваю в следующих разделах.

Сферы оплачиваемых навыков

Какие навыки важны для качественного выполнения работы в команде? Навыки и умения можно рассматривать с позиции глубины и широты. *Глубина* навыка означает уровень квалификации специалиста по конкретному параметру, а *широта* описывает количество и разнообразие отдельных навыков работника.

Все навыки можно разделить на семь видов.

- ✓ Навыки, связанные с работой и исполнением обязанностей.
- ✓ Навыки работы на компьютере.
- ✓ Навыки взаимодействия в команде.
- ✓ Навыки обслуживания клиентов.
- ✓ Административные навыки.
- ✓ Навыки менеджмента проектов.
- ✓ Навыки управления командой.

Определите необходимый уровень квалификации по каждому виду навыков

В каждый блок навыков входят отдельные умения. Например, под навыками работы на компьютере мы подразумеваем умение вводить данные, работу с текстами и статистическими программами, разработку и поддержание баз данных, программирование, устранение мелких неполадок.

Определяя (опять же, с участием команды) необходимые навыки, установите для каждого из них базовый уровень квалификации, которой должен иметь каждый член команды.



Определяя навыки для системы квалификационной оплаты, работайте только с теми навыками и умениями, которые сотрудник может получить при обычных тренингах или взаимном обучении в команде. Не имеет смысла оплачивать те навыки, которые можно получить только в институте или на специальных курсах, — ведь, скорее всего, бухгалтеру не придется в работе использовать навыки архитектора. Именно поэтому система оплаты, базирующаяся на квалификации, не подходит для многофункциональных команд, в которых работают специалисты из абсолютно разных сфер деятельности.

Сколько доплачивать за квалификацию

Разные навыки, скорее всего, вы будете оплачивать по-разному, ведь управлять командой намного сложнее, чем, скажем, работать на компьютере или обслуживать клиентов. По своему опыту могу сказать, что легче и лучше оплачивать целый вид навыков (например, административные навыки включают в себя навыки организации и планирования, навыки составления расписания и общения с другими группами в организации, навыки проведения презентаций и составления бюджета), чем каждый по отдельности.

Механизм оценки квалификации

Чтобы определить уровень квалификации сотрудника по тому или иному навыку, можно использовать письменный тест, “показательное исполнение”, когда специалист демонстрирует владение навыком; можно собрать обратную связь коллег данного специалиста, которые его обучали, или любую комбина-

цию подобных методов оценки. Вообще *факт* оценки квалификации намного важнее *способа*, которым вы оцениваете владение навыками.

Временные рамки демонстрации полученных навыков

Чтобы план оплаты квалификации позитивно влиял на мотивацию персонала, период между получением нового навыка и использованием его в работе должен быть не больше двух месяцев. Период может изменяться в зависимости от сложности навыка, но в любом случае важно определить временные рамки практической реализации умений.

Введение плана оплаты квалификации

Разработка системы оплаты квалификации требует действительно большого труда, но когда члены команды поймут, что овладение многими новыми навыками повысит коллективную производительность, не говоря уже об их личной зарплате, все усилия окупятся сторицей. Чтобы введение плана квалификационной оплаты проходило гладко, обратите внимание на несколько советов.

- ✓ **Поддерживайте и поощряйте перекрестное обучение.** Вместе с членами команды определите те сферы деятельности, в которых им нужно или хотелось бы получить новые навыки, и разработайте планы перекрестного обучения и тренингов. Помните, что обучить специалиста всем необходимым навыкам за один раз невозможно. Даже самый амбициозный работник может получить и плодотворно использовать не больше трех навыков в год. Тем не менее, сделайте перекрестное обучение и тренинги частью регулярного повышения квалификации сотрудников своей команды.
- ✓ **Периодически оценивайте программу квалификационной оплаты.** Действительно ли работники чувствуют, что программа вознаграждает их профессиональное развитие? Проста ли система в использовании и какие сложности возникли при ее воплощении? Вообще, насколько хорошо срабатывает квалификационная система оплаты? Задавайте эти и подобные вопросы членам команды как минимум раз в квартал. Сделайте обратную связь сотрудников обязательной частью регулярной оценки программы квалификационной оплаты. При необходимости измените программу и обсудите эти изменения с командой.

- ✓ **Адаптируйте программу к потребностям команды и организации.** Иногда изменяется направление деятельности организации, порой происходят технологические нововведения, и команде приходится получать новые навыки. При изменении условий работы обязательно помогите команде приобрести новые навыки, необходимые для достижения высокой производительности.

Другие методы поощрения и вознаграждения команды

Деньги мотивируют не всех и вообще не являются главным и единственным мотивирующим фактором. Возможно, ваша организация не в состоянии обеспечить финансовое поощрение сотрудников. Поэтому вам следует подумать и о методах нематериальной мотивации персонала; в этом разделе я поделюсь с вами некоторыми идеями. Одни из них можно воплотить с небольшими финансовыми расходами, другие — и вовсе бесплатно.

- ✓ **Увеселительные мероприятия.** Например, в кинотеатр, на концерт или на футбольный матч может пойти вся команда или даже вся команда и члены их семей.
- ✓ **Обеды, ужины и пикники.** Выбрав мероприятия, включающие еду и питье, вы не ошибетесь. Что бы это ни было — обед, который заказывают в офис, выход в ресторан или поездка на природу — совместное принятие пищи объединяет коллектив и поднимает настроение. Например, можно организовывать пикник для команды ежеквартально, при условии выполнения квартального плана, или по достижении поставленных целей.
- ✓ **Отгулы и внеурочный отпуск.** Свободное время — отличный стимул. По завершении проекта или особо важного задания дайте своей команде пару выходных, которые они смогут посвятить отдыху и развлечениям.
- ✓ **Благодарственные письма.** Вы можете поблагодарить специалиста, написав письмо с благодарностью или выдав ему похвальную грамоту, копии которых заносят в личное дело работника и передают его непосредственному начальнику.

- ✓ **Повышение квалификации.** Некоторым членам команд организация может оплатить участие в тренинге, семинаре или конференции. (Возможно, это звучит не слишком заманчиво, но представьте, что среди зимы вас на пять дней отправляют на конференцию в Египет.)
- ✓ **Статьи в корпоративном информационном листке.** Внутренний PR повысит престиж вашей команды внутри организации, привлечет внимание и поддержку вышестоящего руководства и послужит хорошим стимулом для постоянной высококачественной работы.



Регулярно и при первой возможности используйте позитивную обратную связь, чтобы поощрить свою команду. Помните, что *вознаграждаемое поведение повторяется*.



Постоянное поощрение одним и тем же способом быстро приестся и перестанет мотивировать, поэтому время от времени спрашивайте у своей команды: “Как, кроме денег, мы можем продемонстрировать вам, насколько значима ваша работа? Как вы хотите отмечать и праздновать свои результаты и успехи?”

ЧАСТЬ VI

Великолепные десятки



Вот, смотри... сайт Vandit.com. Там говорится, что для эффективной работы преступного сообщества, именуемого в просторечии "бандой", требуется примерно десять бойцов, два-три бригадира, один киллер и два бухгалтера. По-моему, у нас слишком много киллеров...

В этой части...

В этой части я предлагаю вам практические советы и рекомендации по управлению командами руководителей, по возвращению команды к производительной деятельности после временных неудач и по определению качеств, которыми должен обладать хороший командный игрок.

Как превратить группу руководителей в эффективную управленческую команду: десять рекомендаций

В этой главе...

- ✓ Как преодолеть врожденный индивидуализм менеджеров
- ✓ Тактические рекомендации по превращению группы менеджеров в команду

Управленческая команда, иногда называемая командой менеджеров или командой руководителей, — это тип команды, который классифицируется как “обычный”, но встречается реже всего. Причина проста: большинство групп менеджеров все свое внимание отдают своему участку работы и почти не думают об организации в целом. А ведь мы знаем, что члены настоящей команды заботятся о коллективном результате больше, чем о своем собственном.

Но несмотря на все трудности, группа менеджеров обладает достаточным потенциалом, чтобы стать именно *командой*. Все, что для этого требуется, — это желание лидера команды (в данном случае им может быть генеральный директор предприятия), конечно же, много терпения, а также советы и рекомендации, которые вы найдете в этой главе.

Четко разъясните потребности организации и ожидаемые результаты

Когда вы руководите группой менеджеров, задача номер один — объяснить коллегам смысл работы на командных принципах и что это означает именно для них. Например, вы предполагаете, что если руководители вашей организации будут вовлечены в определение и постановку целей, то вся организация станет работать эффективнее, чем когда она работает как несколько разобщенных рабочих групп под одной крышей. Предложите руководителям переключить внимание с индивидуальных достижений на достижение успеха всем коллективом. Упомяните, что вам хотелось бы увидеть их активность, услышать их мнения и идеи о том, какой путь к успеху лучше выбрать. Хотя вы по-прежнему остаетесь генеральным директором и руководителем группы и по-прежнему принимаете окончательное решение, вам нужно, чтобы все члены команды проявляли активность, взаимодействовали и вносили вклад в работу всего коллектива.

Составьте „декларацию цели команды“ и рабочие директивы для команды

В главе 5 вы найдете советы, как привлечь команду к составлению декларации цели и рабочих директив. *Декларация цели команды* объясняет, зачем вообще нужна данная команда и какую роль она играет в организации. Вот пример декларации цели команды исполнительных директоров, составленной с моей помощью.

Смысл деятельности нашей команды исполнительных директоров состоит в том, чтобы работать сообща, поддерживая друг друга, быть лидерами и обеспечивать чувство направления, что будет способствовать повышению производительности в нашей организации.

Декларация не обязательно должна быть яркой и броской или принципиально новой — это ведь не рекламный слоган. Все, что нужно, — это ясно описать, для чего вы существуете как команда и какова ваша роль.

Командные директивы разъясняют, как все члены команды, включая вас, руководителя, должны вместе работать на собраниях и в обычном режиме. Директивы описывают ключевое поведение и направляют внимание каждого члена команды на взаимоуважение, поддержку и повышение производительности. Разрабатывая *совместно с командой* (а не *за нее*) декларацию цели команды и директивы в самом начале ее становления, вы формируете то, что я называю *общим направлением*. Другими словами, вы создаете общую основу, которая позволит всем членам команды двигаться к одной цели и думать и функционировать как единая команда руководителей, а не просто группа менеджеров.

Решите вопросы самого высокого организационного уровня

Чтобы группа менеджеров смогла функционировать как целостная команда, вам нужно сообща решать вопросы, которые влияют на всю организацию, которой вы управляете. Поэтому вместе работайте над планированием, устранением проблем и принятием решений, важных для успеха всей компании. Если ваши менеджеры постоянно будут нести ответственность и отчетываться по результатам и вопросам, касающимся только их собственных групп, вы не сможете построить команду.

Встречайтесь на рабочих собраниях регулярно, раз в одну-две недели. На совещаниях прорабатывайте вопросы и проблемы, значимые для всей команды. Кроме того, создайте подгруппу из нескольких человек, которые будут работать над организационными вопросами, требующими особого внимания. Такое делегирование ответственности объединяет членов команды и снимает груз забот с ваших плеч — теперь вы не единственный, кого беспокоит судьба всей организации.



Завершая каждое собрание, несколько минут посвятите обсуждению того, как информация, полученная на совещании, будет передаваться дальше, подчиненным каждого менеджера. Персонал должен знать, над чем работают их руководители, какие новые направления они выбирают и почему. Помните, что отсутствие информации порождает волнение и страх, а они в свою очередь мешают эффективной работе.

Определите приоритеты и установите их связь с планами группы

Каковы приоритеты и цели организации на следующие шесть—двенадцать месяцев? Сформулируйте приоритеты всей командой, определите те немногие вопросы, которые касаются всех в команде менеджеров, и начните над ними работать.

Пусть каждый менеджер (он же член вашей команды) разработает приоритеты и планы своей группы, которые поддерживают приоритеты всей организации, и затем расскажет о них всей управленческой команде. Такой обмен информацией необходим, чтобы все члены команды знали, чем занимается группа их коллеги. Кроме того, подобная информированность может положить начало межгрупповой кооперации и способствовать командной работе вне официальных рабочих собраний команды.

Такой процесс целеполагания одновременно на уровне групп и организации в целом координирует работу всей компании. Все менеджеры ведут свои группы в одном направлении. Эта сплоченность в свою очередь подкрепляет принцип целеустремленности (подробнее — в главе 5) и дает возможность каждому члену команды знать о жизни компании в целом. В итоге команда менеджеров видит перспективу развития намного лучше, чем каждый в отдельности.

Периодически анализируйте текущую ситуацию в компании

Когда вы устанавливаете цели и приоритеты на уровне организации и уровне группы руководителей, очень важно периодически анализировать прогресс на обоих уровнях. Эта стратегия поддерживает принцип ответственности (см. главу 7) и демонстрирует, что ваша команда руководителей серьезно относится к повышению производительности. Проводить такой анализ можно каждые три месяца, но не реже двух раз в год. Помните, что также важно корректировать и адаптировать свои планы к потребностям компании.

Поменяйтесь местами

Есть игра под названием “Если бы я был на твоём месте...”. В ней члены команды “меняются местами”, т.е. пытаются поставить себя на место другого человека и высказаться от его имени, при этом другие игроки следят, чтобы выступающий не жульничал и не говорил от своего лица.

Зачем нужно “меняться местами”? Одна из трудностей в развитии управленческой группы, функционирующей как настоящая команда, — добиться того, чтобы члены команды мыслили не только с точки зрения своих групп, но и учитывали интересы и потребности всей компании. Например, директор по производству обычно думает только о качестве и успехах работы производственных подразделений, а директор по продажам — только о достижениях нужного объема продаж, и оба они не очень представляют, что важно для их коллег из отдела маркетинга и компании в целом.

Поэтому время от времени на собраниях управленческой команды просите участников “поменяться местами” так, чтобы каждый член команды рассказал о потребностях и интересах другого члена команды. Если его рассказ окажется неполным, пусть его подкорректирует тот менеджер, чью деятельность сейчас представляют. На более простом уровне, без такой игры, попросите членов команды в обсуждениях перефразировать точку зрения других. Это упражнение гарантирует, что члены команды будут прислушиваться к коллегам и пытаться понять других.



Коллективные успехи оказывают на нас более действенное и положительное влияние, чем успехи индивидуальные.

Установите направление и задайте параметры

Ваша задача как лидера команды руководителей — рассказать команде о перспективах компании, о том, что важно для вас в рамках этой перспективы, а затем вместе с командой определить направление и способ движения к этой цели.

Одновременно установите важные *параметры*, т.е. рамки, внутри которых могут работать члены команды, помогая вам решать вопросы. Параметры включают и способ принятия решений; научите менеджеров принимать решения в режиме

консультаций и в режиме консенсуса (см. главу 11). Также покажите им разницу между вопросом на повестке дня, который нужно только обсудить, и вопросом, по которому необходимо принять решение.



В принятии решений не полагайтесь только на консенсус. Как уже говорилось в главе 11, чрезмерное использование консенсуса может привести к полной остановке работы, когда невозможно принять решение и действовать.

В хорошей команде менеджеры заинтересованы в том, чтобы решения принимались, и не будут возражать, если время от времени последний голос в обсуждении останется за вами.

Регулярно оценивайте успехи команды

Время от времени (например, дважды в год) проводите совместную оценку и анализ производительности команды. Попросите каждого члена команды ответить на следующие вопросы.

- ✓ Что из того, что мы делаем как команда руководителей, получается хорошо?
- ✓ Что из того, что мы делаем как команда, получается не так хорошо, как хотелось бы?
- ✓ Какие плюсы и минусы мы заметили в управлении нашей командой?
- ✓ Насколько эффективно наше общение друг с другом?

На наблюдения каждого члена команды дайте свою обратную связь, но сделайте это уже после того, как высказались ваши коллеги, иначе вы невольно повлияете на их мнение. Также постарайтесь правильно воспринять и их обратную связь на вашу деятельность (даже критическую — для вас это будет хорошим тестом). Если оценка покажет слабые места команды, вы сможете рассмотреть их на ближайшем собрании, посвященном решению проблем.

Предложите коллегам проводить периодические сессии коллегиальной обратной связи (эту стратегию мы рассмотрели в главе 7): каждый член команды комментирует работу и вклад в коллективную деятельность всех остальных членов команды. Критериями оценки могут служить пункты командной директивы (см. выше).

Оценка успехов команды подкрепляет принцип разделения ответственности, без которой невозможно формирование и развитие настоящей команды руководителей. Также при помощи этого механизма вы добьетесь честного и открытого общения между членами коллектива. Вы должны служить примером для всех остальных, обеспечивать честную обратную связь и открыто выслушивать, что говорят другие.

Отмечайте хорошую командную работу

Как начальник организации, вы периодически составляете отчет по оценке деятельности каждого руководителя. Включите в него оценку работы руководителя в качестве члена команды, определите, какой вклад он вносит в общее дело. Также постоянно предоставляйте неформальную обратную связь о производительности каждого члена команды, отмечая плюсы и минусы в их работе.

Время от времени всей командой сбегайте из офиса

Иногда (три-четыре раза в год) команде руководителей полезно на день отойти от рутинной работы в офисе и полностью сконцентрироваться на решении стратегических вопросов и глобальных проблем. Такие мероприятия “вне офиса” можно использовать для укрепления корпоративного духа (подробности вы найдете в главе 6). Веселитесь от души, но не забудьте акцентировать внимание на общем направлении деятельности предприятия, чтобы было легче вернуться к обычной работе.

Десять советов по возвращению команды к действию после сбоев в работе

В этой главе...

- ✓ Пересмотр инструментария
- ✓ Взгляд со стороны на роль лидера

Даже лучшей команде трудно достичь слаженности и хорошей производительности за один день. Скорее всего, на это потребуется какое-то время, и на пути к совершенству команда не раз может попасть в затруднительное положение или замедлить темпы работы.

“Трудности переходного периода” выражаются, в частности, в срыве сроков сдачи работы, внутренних конфликтах, проблемах с обменом информацией, снижении качества продукции. Вместо того чтобы рвать на себе волосы или молиться о чуде, лучше последовать следующим десяти советам.

Оцените обстановку

Оценить обстановку можно путем расспросов каждого члена команды: что, по его мнению, хорошо, а что плохо в команде. Если требуется формализованная оценка, пригласите специалиста по оценке персонала из любого консалтингового агентства, он проведет интервью с каждым членом команды. В любом

случае объясните членам своей команды свои действия: вы выясняете, как функционирует команда и какие факторы (внутренние и внешние) влияют на ее работу.

Лучше всего задавать работникам одинаковые вопросы, так вы узнаете суть и особенности всех аспектов работы команды. Попросите сотрудников говорить о том, что они *видят и наблюдают*, а не то, что они *думают* по этому поводу. Так вы получите более объективные данные, что позволит точнее определить проблему. Оценивая обстановку в команде, я всегда пытаюсь установить, как обстоят дела в следующих сферах:

- ✓ межличностные отношения в команде;
- ✓ сотрудничество членов команды;
- ✓ подход к проблемам;
- ✓ результаты работы и продукция;
- ✓ качество работы и продукции;
- ✓ разрешение конфликтных ситуаций;
- ✓ обмен информацией и опытом;
- ✓ надежность и выполнение обязательств;
- ✓ управление командой.

Вы можете задать вопросы, которые касаются этих сфер жизнедеятельности команды, например:

Как, по вашему мнению, члены команды справляются со своей частью работы, выполняют взятые обязательства?

Чтобы завершить оценку ситуации, можно спросить:

А в целом, что хорошо в команде, что плохо, что мешает?

Какие аспекты деятельности команды необходимо рассмотреть и изменить, чтобы улучшить процесс и результат работы команды?

Затем суммируйте все, что вы выяснили, напишите отчет и распространите его среди членов вашей команды, чтобы все смогли с ним ознакомиться и обсудить. С такой оценки ситуации начинается процесс решения проблем. Оценка поможет выделить вопросы, которым следует уделить особое внимание, чтобы команда снова смогла выйти на требуемый уровень производительности.

Решайте проблемы

Если ваш план по восстановлению работоспособности команды начался с оценки ситуации, то, скорее всего, вам уже известны проблемы и вопросы, которые предстоит решить. Так решайте их поскорее! (Тут вам поможет глава 9.) По примеру некоторых менеджеров вы можете сделать решение проблем главной темой одного из совещаний.

Проблемы дисциплины в команде Тони

Тони созвала специальное совещание — она была очень расстроена, потому что за последние два месяца в ее команде резко упала производительность труда и ухудшилось отношение к работе. Чтобы превратить группу работников в слаженную команду, Тони понадобилось довольно много времени, но теперь, похоже, команда решила успокоиться и почить на лаврах. Члены команды утратили энтузиазм, стали халатно относиться к исполнению своих обязанностей: к обмену информацией, выполнению обещаний, ведению документации, своевременному и качественному обслуживанию клиентов.

В самом начале собрания Тони сказала своим коллегам, что она очень недовольна их работой и что в центре внимания данного собрания будет поиск путей улучшения деятельности и результатов. Тони четко и ясно объяснила, какие проблемы она обнаружила; все члены команды поняли, что разговор предстоит серьезный. Тони попросила членов команды прокомментировать ее выступление, но сразу предупредила, что не хочет тратить много времени на обсуждение проблем, а хочет сконцентрировать внимание на их решении. Несколько человек высказались, соглашаясь с ее заявлениями. Затем Тони провела сеанс “мозгового штурма” (см. главу 9). Участники совещания оживились, прозвучало немало конструктивных идей по исправлению ситуации. Обсуждение было весьма результативным и привело к выработке плана действий.

После совещания многие члены команды сказали Тони, что за все время существования команды это было самое лучшее и интересное собрание. Через месяц оценка ситуации показала, что качество работы и производительность заметно повысились. Оглядываясь назад, Тони поняла, что высокий уровень дисципли-

нированности, достигнутый на начальном этапе создания группы, постепенно снизился. Совещания членов команды превратились в формальную раздачу заданий; мало внимания уделялось проблемам и их решению на ранних стадиях. Поэтому обращение к проблемам коллектива и вопросам дисциплины на том памятном собрании позволило команде вернуться в строй.

Устраняйте конфликтные ситуации

Внутренние конфликты могут привести к тому, что даже самая лучшая команда “сойдет с рельсов”. Напряжение и трения между двумя или несколькими членами команды способны разрастись, как раковая опухоль, и охватить всю команду. Одним словом, лучше начать действовать раньше, чем позже. (В главе 10 вам предлагается инструментарий для разрешения конфликтных ситуаций.)

Возможно, вам достаточно будет проинструктировать членов команды в индивидуальном порядке, позволив им самим уладить конфликт. Скажите им, что вы намерены через некоторое время проверить, как идут дела, — этим вы дадите понять, что считаете их проблему серьезной и важной. Если же члены команды не захотят решать проблему самостоятельно, объясните им, что рассчитываете на их профессионализм и сплоченность и намерены внимательно следить за процессом разрешения конфликта.

Конечно, лучше всего поддержать команду в ее стремлении уладить конфликт своими силами и не вмешиваться, пока вас об этом не попросят или пока не возникнет необходимость. Если же без вашего участия не обойтись, сначала подготовьте каждого из участников конфликта индивидуально, а затем соберите их вместе и работайте с ними до достижения решения, которое можно оформить как соглашение. Всегда назначайте дату последующей проверки развития отношений.

Обсуждать конфликт в присутствии всей команды можно лишь в том случае, если в него вовлечено большинство членов команды. Возможно, кому-то из работников подобное будет неприятно, но это можно сгладить, подготовив и распространив подробную повестку дня. Сконцентрируйте внимание на поиске путей разрешения конфликта, выделите время на последующую проверку результатов.

Улучшайте командную работу

Командная работа нередко порождает проблемы. Порой члены команды не общаются между собой, не улаживают проблемы, не разрешают конфликтные ситуации. Тот факт, что вы собрали несколько человек и назвали их командой, не означает, что навыки эффективного взаимодействия в команде у них появятся сами собой. Правда, эти навыки можно развить. В части IV этой книги мы рассматриваем шесть видов навыков, включая межличностное общение и решение проблем, которые жизненно необходимы членам команды для эффективного сотрудничества. В целом, когда команда сбивается с пути, стоит потратить время и деньги на обучение (и при необходимости переобучение) персонала основным навыкам работы в команде; поверьте, эти усилия окупятся сторицей.

Четко определите и вновь поставьте цели команды

Поскольку команды зачастую работают над несколькими проектами, а их члены выполняют разные обязанности и к тому же приспособляются к постоянным изменениям рабочей среды, можно понять, почему команда иногда теряет из виду цель и даже направление. Когда такое происходит, заново определите и поставьте цели перед командой, убедившись, что все члены команды понимают, куда и зачем они движутся. Работая с командой, определите, что должно получиться в итоге, и разъясните планы и задания.



С командой — это ключевая фраза в разговоре о целях. Не стройте цели *за команду*. Осознанное участие в определении проблем и возможных затруднений, прояснение целей и общего направления — решающий фактор в достижении высоких результатов. Люди будут с энтузиазмом добиваться того, что они сами запланировали.

Регулярно проверяйте положение дел

Регулярная проверка состояния дел очень важна для поддержания личной и коллективной ответственности. (Подробное описание распределения ответственности в команде вы найдете в главе 7.) Проверка положения дел означает, что на каждом собрании члены команды будут пересматривать пункты запланированных действий и обсуждать полученные результаты.

Боритесь с внешними препятствиями

Иногда команда попадает в неприятную ситуацию из-за внешних проблем, например, из-за того, что другая группа внутри организации не оказала необходимой поддержки. В этом случае вы должны выступить в роли защитника своей команды и устранить негативные факторы. Не заставляйте членов своей команды вступать в конфликты с другими сотрудниками, просто обратитесь к менеджеру той группы, которая должна сотрудничать с вашей командой. Будьте настойчивы, но не просто заявляйте о своей проблеме, а предлагайте возможные пути ее решения. Если ситуация не улучшится, обращайтесь к вышестоящему руководству. Скорее всего, чтобы справиться с внешними проблемами, понадобится некоторое время, поэтому сообщите членам своей команды, что вы работаете над этим вопросом, кратко расскажите о том, что вы пытаетесь сделать, и попросите набраться терпения.

Оценивайте результаты работы всей команды каждые три месяца

Вместе со своей командой регулярно проводите сравнительный анализ полученных результатов и плановых показателей. Установите, какие факторы негативно влияют на производительность труда, и устраните их; в следующий раз (т.е. через три месяца) вернитесь к этим вопросам и снова попросите членов команды рассказать о результатах своей деятельности.

Кроме того, попросите сотрудников оценить уровень сплоченности команды. Оценивать можно следующие показатели: командная работа, общение и передача информации, выполнение заданий в установленные сроки. Если будут выявлены про-

блемы, сообща найдите решение, а также запланируйте следующие действия по достижению целей.

Полезно установить периодичность коллегиальной обратной связи, например каждые шесть месяцев. Это также повысит индивидуальную ответственность членов команды. (Концепция и детали коллегиальной обратной связи рассматриваются в главе 7.)

Рассмотрите Вопросы индивидуального вклада в общее дело

Всего лишь один или два человека, отлынивающие от работы или конфликтующие с другими членами команды, могут “пустить под откос” работу всего коллектива, поэтому очень важно как можно быстрее решить проблему индивидуального вклада членов команды.

С человеком, у которого возникли проблемы с работой, побеседуйте индивидуально, без посторонних. Соберите факты, а затем обсудите все волнующие вас вопросы. Постройте этот *диалог*, основываясь на *наблюдениях*, а не на мнениях и интерпретациях; так вы сможете говорить о фактах и профессионализме сотрудника, не затрагивая его личности. Вы должны взять на себя роль наставника: поддержите и обучите данного члена команды, объясните свои ожидания и разработайте вместе с ним план выполнения. В течение нескольких следующих месяцев хотя бы раз в месяц встречайтесь с ним и сверяйте его достижения с запланированными, при необходимости корректируйте его работу. В главе 10 вы найдете все подробности процесса наставничества, в том числе что делать, если, несмотря на все ваши усилия, никаких результатов не видно.

Управляйте, планируя деятельность компании

Планируйте — это самый главный совет этой главы. Управляя с помощью наставничества, вы, по сути, управляете за счет детального планирования. Вы управляете своей командой на основе рабочих планов и оцениваете работу, сравнивая полученные результаты с плановыми показателями. Но детальные планы и наставничество не означают, что вы обязаны контролировать каждый шаг членов команды; совсем наоборот. Можете позволить своим сотрудникам самим разработать способы

достижения целей и выполнения планов. Но вы должны обязательно проверять результаты работы и поддерживать коллег морально и практически.



Если вы руководите командой, разумная и осмысленная дисциплина (не переходящая в террор!) поможет выполнить намеченные планы и достичь высоких результатов.

Десять качеств, которыми должен обладать сильный командный игрок

В этой главе...

- ✓ Поиск подходящего сотрудника
- ✓ Как понять, что данный работник — хороший командный игрок

Чтобы качественно выполнять свою работу и добиваться хороших результатов, командам нужны сильные командные игроки. Но как выявить такого игрока? Поскольку мнения экспертов порой сильно расходятся, я решил обратиться к самим командам и в течение многих лет на своих мастер-классах просил участников перечислить качества человека, который станет хорошим командным игроком. Предлагаю десять характеристик, которые называли чаще всего.

Надежность

Вы можете положиться на члена команды, который всегда выполняет свою часть работы и свои обязанности и справляется с поставленными перед ним задачами. Здесь ключевое слово — *всегда*; другими словами, можно рассчитывать, что хороший командный игрок будет эффективно работать все время, а не только под настроение.

Способность к конструктивному общению и передаче информации

Командам нужны люди, умеющие эффективно общаться, передавать информацию открыто, в доступной форме, относящиеся с уважением к своим коллегам и деятельности команды. Все это и называется *конструктивным общением*. Такой член команды может аргументировать и отстаивать свою точку зрения, и делает он это самым лучшим образом — позитивно, спокойно и с уважением к мнению своих коллег.

Навыки активного слушателя

Чтобы команда функционировала эффективно, ей нужны люди, умеющие активно слушать других членов команды, т.е. умеющие принимать, вникать, понимать и взвешивать новые идеи и точки зрения других людей, не устраивая дебаты и споры по любому поводу. Активные слушатели способны принимать критику от коллег и при этом не чувствовать себя ущемленными и обиженными. И самое главное — для эффективного общения и решения проблем необходимо, чтобы члены команды были дисциплинированы, т.е. могли сначала выслушать и лишь потом говорить. Только так можно добиться осмысленного диалога.

Активное участие в делах команды

Хорошие командные игроки принимают активное участие в деятельности команды. Они приходят на совещания подготовленными, внимательно выслушивают других и участвуют в обсуждении поставленных вопросов. Они активно участвуют в работе команды и не прячутся за спины своих коллег. Хорошие командные игроки берут на себя инициативу в решении производственных задач: “Что я могу сделать для успеха всей команды?”

Способность поделиться своими умениями и навыками

Хорошие командные игроки с готовностью делятся информацией, знаниями и опытом. Они по собственной инициативе информируют других членов команды о новых идеях и раз-

работках. Большая часть общения в команде проходит неформально, поэтому необходимо, чтобы и за пределами стандартных совещаний членам команды было приятно общаться друг с другом и обмениваться информацией и опытом. Это способствует качественному выполнению работ и снижает риск неприятных “сюрпризов”. Хорошие командные игроки активны в неформальном общении.

Способность к кооперации, готовность прийти на помощь

Кооперация — это умение работать вместе с другими для достижения общего результата. Хорошие командные игроки понимают это, и, несмотря на различия в характерах, мнениях и стилях работы, вырабатывают эффективные способы сотрудничества для решения возникающих проблем и достижения поставленных целей. Они с готовностью откликаются на просьбы о помощи и добровольно помогают коллегам.

Гибкость поведения и мышления

Нередко команды сталкиваются с изменениями условий работы, а иногда и сами способствуют таким изменениям. Хорошие командные игроки адаптируются к постоянно меняющейся внешней среде. Они не нервничают и не жалуется, если команда пробует что-то новое или выбирает иное направление действия. Кроме того, гибкий командный игрок способен оценить и принять разные точки зрения и при необходимости идти на компромисс. Он не старается “из принципа” отстаивать свои взгляды, когда команда меняет подход или направление. Сильный командный игрок уверен в себе и своих взглядах, но одновременно открыт для мнений и предложений других людей, т.е. проявляет психологическую гибкость.

Ориентация на решение задач и конечный результат

Команда периодически сталкивается с проблемами, иногда же она создается исключительно для того, чтобы решить ту или иную проблему. Хорошие командные игроки умеют справлять-

ся с проблемами и подходят к ним конструктивно, т.е. *стараятся найти решение*, не опускают руки, не ищут виноватых, не закрывают глаза на недостатки, не прячут голову в песок. Они открыто обсуждают проблему, а затем вместе с коллегами находят решение, разрабатывают план действий по его реализации и в итоге обращают проблему в достижение, которым может гордиться вся команда.

Уважение к коллегам

Командные игроки относятся к другим членам команды с уважением, вежливо и обходительно — не время от времени, а постоянно, и не по приказу начальства, а от души. Кроме того, они демонстрируют понимание, поддерживают коллег, помогают выполнить их часть общей работы. Хороший командный игрок не ставит условий, в каких ситуациях он будет помогать, а в каких нет; он не пытается получить что-то взамен, делясь опытом и информацией. У хорошего командного игрока есть чувство юмора, и он умеет посмеяться, но никогда не насмехается над другими.

Приверженность делу и преданность команде

Сильные командные игроки болеют за свою работу, команду и деятельность команды. Эта забота постоянна; хороший командный игрок делает все от него зависящее для достижения результатов и ожидает того же от своих коллег.

У хороших командных игроков могут быть абсолютно разные характеры — им не обязательно быть лидерами или “массовиками-затейниками”, они могут быть тихими философами, но в любом случае они не пассивны. Их заботит то, что делает команда, и они с готовностью вкладывают свой труд в общее дело, их не нужно заставлять и подгонять. Командные игроки способны взглянуть на свою работу с точки зрения эффективности всей команды. В конечном счете, они привержены команде и нацелены на победу — не в спортивном смысле “положить соперника на обе лопатки”, а в смысле достижения успеха и понимания того, что *личный вклад* в дело команды способствует достижению положительного результата. Победа команды — один из самых важных мотивирующих факторов для повышения качества работы и производительности труда. У хороших командных игроков есть эта мотивация, и они ее используют в полной мере.

Предметный указатель

А

Адвокат, 75
Активное слушание, 163
Анкета, 151
Аутопсия, 147

Б

Б.В. Такмен, психолог, 78
Базовые ценности, 113
Бизнес-команда, 26

В

Взаимозависимые отношения, 29
Влияние должностное, 68
Влияние личное, 68; 277
Влияние позиционное, 276
Вопросы закрытые, 128
Вопросы открытые, 128

Д

Декларация в виде "зонтика", 111
Декларация перспективы команды, 110
Декларация цели команды, 98
Делегирование полномочий, 249
Деструктивное поведение, 44
Директивы команды, 100
Дисциплина, 44

З

Зависимые
 взаимоотношения, 28

И

Избирательное слушание, 163

Индивидуальные факторы, 40
Инструктор, 60

К

Катализатор, 73
Коллегиальная обратная
 связь, 149
Команда, 25
Команда проектная, 264
Команда самоуправления, 248
Команда целевая, 269
Конфликт, 44
Краткий отчет, 145
Критерии оценки работы, 116

Л

Ловушка, 59

М

Многоступенчатое планирование,
 схема, 179
Модели разрешения проблемных
 ситуаций, 184
Модели разрешения проблемных
 ситуаций, модель СЦП, 184
Модели разрешения проблемных
 ситуаций, шестиступенчатая
 модель, 185

Н

Наблюдение, 150
Наставник, 251
Наставничество, 63
Независимые
 взаимоотношения, 29
Нематериальные методы
 мотивации, 292

Нормативы производственных операций, 115
Нормативы рабочие, 114

О

Обратная связь, 71
Обратная связь конструктивная, 150
Обучение и переподготовка команды, 130
Общение агрессивное, 168
Общение неуверенное, 169
Общение пассивно-агрессивное, 169
Описание, 150
Организационные факторы, 38
Ответственность, 54
Отражающее перефразирование, 166
Отражение эмоций, 165
Оценка качества и результатов работы команды, 140
Оценка работы команды, 148
Ошибки в общении, 167

П

Пассивное слушание, 162
Переподготовка, 72
Перефразирование, 166
Перспектива команды, 70
План действий, 71
План оплаты за квалификацию, 289
Планирование, 177
Планирование движения вперед, 108
Планирование достижения целей команды, 108
Планирование от обратного, 108
Повестка дня, 232
Подбор новых сотрудников, 126
Подготовка дублера, 123
Полное погружение, 39
Поощрение хорошей работы, 153
Поощрительная оплата, 280

Поощрительная оплата, внедрение плана, 287
Поощрительная оплата, примеры, 284
Поощрительная оплата, разработка схемы, 281
Постановка целей, 70
Поэтапный переход, 39
Премиальная система оплаты, 280
Препятствия для изменений, 89
Принцип сплоченности, 119
Принцип целеустремленности, 97
Принципы создания команды, 43
Принятие решений большинством голосов, 212
Принятие решений единолично, 210
Принятие решений консенсусом, 213
Принятие решений консультативно, 214
Принятие решений модели, 209
Проблемы производственные, 124
Проблемы функционирования команды, 125
Продуктивное собрание, 225
Протокол, 230

Р

Рабочая группа, 27
Рабочие упражнения, 136
Разделение ответственности, 122
Разрешение конфликтов межличностных, 201
Разрешение конфликтов модели, 200
Разрешение конфликтов производственных, 204
Разрешение проблем, 177
Резерв человеческих ресурсов, 123
Роли в команде, 109
Роли, распределение, 249
Руководитель команды, 37
Руководитель-исполнитель, 60

Руководитель-начальник, 64

С

Система, 123

Слушание внимательное, 163

Собрания, 121

Совещание, три этапа, 229

Содержание, 161

Сообщение,
вербальный компонент, 160

Сообщение,
невербальный компонент, 160

Сопротивление, 46

Сплоченность, 52

Спонсор, 37

Способы оценки работы, 117

Способы поведения в
конфликтных ситуациях
деструктивные, 194

Способы поведения в
конфликтных ситуациях
конструктивные, 195

Стратегии эффективного
управления переменами в
команде, 84

Т

Типы команд, 34

У

Убедительная речь, 170

Управленческие факторы, 39

Упражнения, 135

Уточнение, 165

Ф

Фасилитатор, 37

Ц

Целеустремленность, 50

Ч

Человеческие
взаимоотношения, 132

Четыре этапа развития
команды, 78

Э

Экспериментальная программа, 39

Эмпатия, 163

Эффективное
общение, 49; 160

Эффективные собрания,
121; 143

Я

Язык тела, 160

Научно-популярное издание

Марти Бронштейн

Управление командами для „чайников“

В издании использованы карикатуры
американского художника Рича Теннанта

Литературный редактор *Л.В. Селезнева*
Верстка *А.В. Плаксюк*
Художественный редактор *В.Г. Павлютин*
Корректоры *Л.А. Гордиенко, О.В. Мишутина*

Издательский дом "Вильямс"
101509, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1
Изд. лиц. ЛР № 090230 от 23.06.99
Госкомитета РФ по печати

Подписано в печать 06.02.2006. Формат 84x108/32
Гарнитура Times. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 14,3. Уч.-изд.л. 9,5.
Доп. тираж 4000 экз. Заказ № **6.20.**

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ООО "СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ПЕЧАТНЫЙ ДВОР"
188350, Ленинградская обл., г. Гатчина,
ул. Железнодорожная, д.45 литера Б