

РОБЕРТ МЭДДАКС

УСПЕШНАЯ КОМАНДА

КАК ЕЕ СОЗДАТЬ,
МОТИВИРОВАТЬ
И РАЗВИВАТЬ



УСПЕШНАЯ КОМАНДА

*Как ее создать,
мотивировать
и развивать*

ROBERT B. MADDUX

TEAM BUILDING

Second edition



KOGAN PAGE

РОБЕРТ МЭДДАКС

УСПЕШНАЯ КОМАНДА

*Как ее создать,
мотивировать
и развивать*

Перевод с английского



Москва
2008

УДК 65.011
ББК 65.291.2
М97

Переводчик Н. Лисова
Редактор М. Савина

Мэддакс Р.

М97 Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать / Роберт Мэддакс; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 104 с. — (Серия «ЭКО»).

ISBN 978-5-9614-0675-7

Создать хорошую, эффективную команду непросто. Нужно подобрать людей, продумать систему мотивации и лидерства. Правильная структура и грамотное руководство могут существенно повысить производительность людей и превратить группу сотрудников в сплоченную и успешную команду.

Автор предлагает хорошо структурированный, неформальный подход к лидерству. Книгу можно использовать и для самообразования, и как практическое пособие при работе с группой, что делает это компактное руководство идеальным помощником для менеджера.

УДК 65.011
ББК 65.291.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Crisp Publication, 1986, 1988

ISBN 978-5-9614-0622-1 (серия «ЭКО»)
ISBN 978-5-9614-0675-7 (рус.)
ISBN 0-7494-14-11-1 (англ.)

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Содержание

Предисловие	9
ГЛАВА 1	
КАКИХ ЦЕЛЕЙ ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ.....	11
ГЛАВА 2	
ГРУППЫ И КОМАНДЫ	12
ГЛАВА 3	
РУКОВОДИТЕЛИ ГРУПП И ЛИДЕРЫ КОМАНД	16
ГЛАВА 4	
КОНЦЕПЦИИ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ ПРИМЕНИМЫ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	20
ГЛАВА 5	
ЧТО ДАЕТ ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ	22
ГЛАВА 6	
ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО СТРОИТЕЛЯ КОМАНДЫ	25
ГЛАВА 7	
МОЖНО ЛИ СПАСТИ ЭТОГО МАСТЕРА	28
ГЛАВА 8	
НАУЧИТЕСЬ ЭФФЕКТИВНО ПЛАНИРОВАТЬ	31
ГЛАВА 9	
ПОВЫСЬТЕ СВОЕ МАСТЕРСТВО ОРГАНИЗАТОРА	33
ГЛАВА 10	
СОЗДАЙТЕ МОТИВИРУЮЩУЮ АТМОСФЕРУ	36
ГЛАВА 11	
СОЗДАЙТЕ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ, КОТОРАЯ ОБЕСПЕЧИТ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ.....	39

ГЛАВА 12	
КАКОГО МАСТЕРА ВЫ БЫ ПРЕДПОЧЛИ	42
ГЛАВА 13	
НАБИРАЙТЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОТНИКОВ.....	44
ГЛАВА 14	
СДЕЛАЙТЕ ОБУЧЕНИЕ ПОЛЕЗНЫМ	47
ГЛАВА 15	
КАК ВОДОХНОВИТЬ СОТРУДНИКА	49
ГЛАВА 16	
ДАЙТЕ СОТРУДНИКУ ВОЗМОЖНОСТЬ БОЛЕТЬ ЗА ДЕЛО	51
ГЛАВА 17	
ВОВЛЕКАЙТЕ КОМАНДУ В УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТАНДАРТОВ	53
ГЛАВА 18	
ОБУЧИТЕ СОТРУДНИКОВ МЕТОДАМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ.....	56
ГЛАВА 19	
УСЛОВИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОМУ КОМАНДНОМУ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ	58
ГЛАВА 20	
ЖАЛОБЫ СОТРУДНИКОВ.....	60
ГЛАВА 21	
СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ИСТОЧНИК СИЛЫ ПРИ СОЗДАНИИ КОМАНДЫ	62
ГЛАВА 22	
ПООЩРЯЙТЕ ОТКРЫТЫЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ.....	65
ГЛАВА 23	
ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СВОЕ УМЕНИЕ ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ	68

ГЛАВА 24	
НАУЧИТЕСЬ ПОНИМАТЬ КОНФЛИКТЫ.....	70
ГЛАВА 25	
РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА.....	76
ГЛАВА 26	
КАК СОЗДАТЬ В КОМАНДЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ.....	78
ГЛАВА 27	
КАКОЙ ПУТЬ ВЫ ВЫБЕРЕТЕ	80
ГЛАВА 28	
ОТМЕЧАЙТЕ ЛУЧШЕЕ	82
ГЛАВА 29	
НАСТАВНИЧЕСТВО — КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ КОМАНДЫ.....	84
ГЛАВА 30	
ПОДВЕДЕМ ИТОГИ.....	93
ГЛАВА 31	
ДЕСЯТЬ НЕПРОСТИТЕЛЬНЫХ ОШИБОК.....	97
ГЛАВА 32	
РАЗРАБОТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	99
ГЛАВА 33	
РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ	101

ПРЕДИСЛОВИЕ

Во все времена при любом строе людям надо производить необходимые для жизни товары и оказывать услуги. Хорошо они это делают или нет, зависит от их знаний, мастерства, творческих способностей, отношения к работе, используемых технологий, а также не в меньшей степени — от деловых качеств тех, кто ими руководит.

Как правило, люди работают небольшими группами, объединяясь для выполнения некоторых функций. У каждого в такой группе есть собственные стремления, свой уровень мастерства, свое отношение к заданию. Поскольку люди думают, чувствуют и реагируют на внешний мир по-разному, они не всегда видят, какие преимущества могут дать им взаимная поддержка и сотрудничество с коллегами. В этом можно убедиться на первой тренировке любой школьной спортивной команды. Одни игроки талантливы, и у них все получается, у других дела идут хуже. Но в целом группа не добьется особых успехов, пока у нее не появится стимул к достижению общей цели. Опытный тренер сможет объединить спортсменов и научить их играть вместе, компенсируя недостатки одних игроков достоинствами других.

Но для достижения нужного результата мало одного лишь таланта. На нас влияют и отношение коллег, и действия руководства. Если рабочая среда способствует вдохновению — человек работает с полной отдачей. Справедливо это и в отношении группы работников. Если же влияние внешней среды отрицательно — и отдельный работник, и группа, как правило, действуют менее успешно.

Эта книга рассматривает концепции обучения, которые помогут сделать ваш труд более продуктивным. Используя изложенные в ней принципы, любую группу работников можно преобразовать в команду, которая способна достичь поставленной цели. Концепции эти просты, но применение их требует последовательности и приложения некоторых усилий.

Роберт Мэддакс

КАКИХ ЦЕЛЕЙ ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ

Четко сформулированные цели дают нам чувство уверенности в правильности своих действий, определяют, к чему именно мы стремимся, и мы чувствуем удовлетворение, когда их достигаем. Отметьте галочкой те цели, которые наиболее важны для вас. Эта книга поможет вам их достичь.

Прочитав эту книгу, вы научитесь:

- ☐ видеть разницу между группой и командой;
- ☐ понимать, где требуется не групповое, а, скорее, командное поведение;
- ☐ формировать из группы команду;
- ☐ правильно применять технологии управления;
- ☐ пользоваться всеми преимуществами, которые дает командная работа.

ГРУППЫ И КОМАНДЫ

ГРУППА — ОСНОВНАЯ СТРУКТУРНАЯ ЕДИНИЦА ОРГАНИЗАЦИИ

Сначала времен люди старались объединяться. Группа — это основа семейной жизни. Объединившись, легче защищаться, вести войну, создавать государство, отдыхать и работать. Результатом группового поведения может стать и полный хаос, и впечатляющий успех. Правда, сейчас можно заявить с полной уверенностью, что группы добиваются максимального успеха в тех случаях, когда превращаются в более продуктивные единицы, называемые командами.

Во многих организациях групповая работа и ее результаты, по всей видимости, вполне устраивают руководство. Это часто объясняется тем, что менеджеры не мыслят на перспективу, не выходят за рамки текущих дел и не думают о том, чего можно было бы достичь при несколько изменившихся обстоятельствах. Но есть руководители, выполняющие аналогичные задания с тем же числом людей и теми же технологическими возможностями, которые каким-то образом ухитряются увеличить производительность. Они создают в коллективе климат, при котором люди готовы отдавать все силы, работая в одной команде.

Ниже приведено сравнение группы и команды. Отметьте галочкой качества, характерные для структурной единицы, частью которой вы в настоящее время являетесь.

Группа

- ☐ Члены группы считают, что их объединили вместе только для удобства управления. Каждый работает независимо от других, иногда даже вразрез с остальными
- ☐ Члены группы, как правило, сосредоточены только на себе и своих проблемах, так как практически не вовлечены в планирование работы группы. Они относятся к общему делу, как обычные наемные рабочие
- ☐ Членам группы указывают, что делать; при этом не спрашивают их мнения о том, как лучше всего подойти к решению задачи. Предложения не приветствуются

Команда

- ☐ Члены команды сознают свою взаимозависимость и понимают, что для достижения и личных, и общих целей необходима взаимная поддержка. Они не тратят время на борьбу за место под солнцем и не стараются преуспеть за счет других
- ☐ Члены команды чувствуют себя хозяевами своего дела, они преданы целям фирмы, которые сами помогли определить и сформулировать
- ☐ Каждый член команды вносит свой вклад в успех дела, вкладывая свой талант и знания в достижение командных целей

Группа	Команда
<input type="checkbox"/> Члены группы с подозрением относятся к мотивам коллег, так как не понимают роли остальных. Считается, что тот, кто высказывает свое мнение или выражает несогласие, сеет раздоры и не хочет поддерживать других	<input type="checkbox"/> Члены команды работают в атмосфере доверия. Поощряется открытое высказывание идей, мнений, несогласия и т. д. Вопросы приветствуются
<input type="checkbox"/> Члены группы настолько осторожны в своих высказываниях, что настоящее понимание невозможно. В группе нередки кулуарные игры, и лишнее слово порой может стоить карьеры	<input type="checkbox"/> Члены команды практикуют открытое и честное общение. Они всегда стараются понять точку зрения другого
<input type="checkbox"/> Члены группы, имея даже очень хорошую подготовку, не могут в полной мере применять свои навыки в работе, их ограничивают мастер или другие члены группы	<input type="checkbox"/> Поощряется приобретение членами команды новых умений и навыков и применение их в работе. Каждый пользуется поддержкой всей команды
<input type="checkbox"/> Нередко между членами группы возникают конфликты, которые они не в состоянии разрешить. Случается, что мастер не успевает вмешаться, и конфликт наносит серьезный ущерб работе	<input type="checkbox"/> Члены команды рассматривают конфликт как нормальную составляющую отношений между людьми и считают, что в подобных ситуациях нередко рождаются новые идеи. Поэтому стремятся разрешить конфликт быстро и конструктивно

Группа

- Члены группы могут участвовать или не участвовать в принятии решений, затрагивающих всю группу. Конформизм нередко представляется им более важным, чем правильность решения

Команда

- Члены команды принимают участие в принятии решений, затрагивающих всю команду, но понимают, что, если команда не может прийти к единому мнению, особенно в чрезвычайных обстоятельствах, окончательное решение должен принимать руководитель. Цель — положительный результат, а не приспособление к обстоятельствам

РУКОВОДИТЕЛИ ГРУПП И ЛИДЕРЫ КОМАНД

Поведение лидера команды отличается от поведения руководителя группы. Надо сказать, что в стиле поведения человека отражается его жизненный опыт и те ценности, которым он привержен.

Учитывая стремительность организационных изменений сегодняшнего дня, а также меняющиеся потребности людей, очень важно, чтобы те, кто находится у руля, регулярно проводили переоценку своего стиля руководства и при необходимости вносили в него коррективы. Это единственный способ приспособиться к меняющемуся миру и надолго сохранить свои качества лидера.

Взгляните, насколько отличается лидерство в команде от руководства группой, и после этого сделайте выбор в пользу командной работы.

Продумайте, как вы будете вносить в свой стиль необходимые изменения, и тщательно отслеживайте результаты. Продолжайте меняться до тех пор, пока не добьетесь желаемого. Всегда будьте начеку и ищите дополнительные пути улучшения своего стиля руководства.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ МЕНЕДЖЕРАМИ, ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НА РАБОТУ ГРУППЫ И КОМАНДЫ

Отметьте галочкой характеристики, которые лучше всего описывают ваше поведение в настоящее время.

Менеджер, ориентированный на работу группы

- ☐ Стремление добиться выполнения текущих задач не позволяет задуматься о том, чего можно было бы достичь за счет реорганизации и увеличения вклада каждого члена группы
- ☐ В отношениях с вышестоящим руководством, коллегами и подчиненными реактивен. Ему проще плыть по течению
- ☐ Готов до некоторой степени вовлекать членов группы в планирование и решение проблем

Менеджер, ориентированный на работу команды

- ☐ Текущие задачи выполняются по ходу дела. Лидер не способен предвидеть, чего может добиться его команда. Он готов поделиться своим видением и действовать в соответствии с ним
- ☐ В отношениях чаще всего проактивен. Демонстрирует присущий только ему стиль поведения. Может вдохновлять и стимулировать к действию. Побуждает членов команды к совместной работе и взаимной поддержке
- ☐ Способен вовлекать людей и пробуждать в них преданность общему делу. Помогает остальным увидеть свои возможности. Позволяет членам команды проявить себя

**Менеджер,
ориентированный
на работу группы**

- ☐ Недолюбливает подчиненных, которые знают, как выполнять работу, лучше него или не доверяет им
- ☐ Рассматривает совместный поиск решения проблем членами группы как напрасную потерю времени или узурпацию его полномочий менеджера
- ☐ Фильтрует информацию и сообщает членам группы только то, что они, по его мнению, должны или хотят знать
- ☐ Игнорирует конфликты между сотрудниками группы или с другими группами
- ☐ Иногда не спешит признавать успехи работника или группы в целом

**Менеджер,
ориентированный
на работу команды**

- ☐ Ищет людей, которые стремятся к совершенству и могут конструктивно работать вместе с другими людьми. Понимает, что его роль — поощрять такое поведение и способствовать ему
- ☐ Рассматривает поиск решения проблем как обязанность всех членов команды
- ☐ Сообщает всю информацию открыто и в полной мере. Приветствует вопросы. Позволяет команде самой фильтровать информацию
- ☐ Выступает посредником в разрешении конфликта, не дает ему разрастись
- ☐ Заботится о том, чтобы достижения как отдельных работников, так и команды в целом обязательно были отмечены в нужное время и надлежащим образом

**Менеджер,
ориентированный
на работу группы**

- ☐ Иногда меняет достигнутые с группой соглашения в собственных интересах

**Менеджер,
ориентированный
на работу команды**

- ☐ Выполняет обязательства и ждет того же от окружающих

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДУКТИВНОСТИ — ПОБОЧНЫЙ ПРОДУКТ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

При сравнении работы более продуктивных команд с менее продуктивными группами выявляются некоторые важные различия, связанные с командным характером работы. Приведем пример.

Было проведено исследование 20 угольных шахт, которые работали в одних и тех же геологических условиях, набирали рабочих в одних и тех же местах и работа которых подчинялась одним и тем же правилам. Продуктивность измерялась в тоннах угля, добытых работником за смену.

Наиболее продуктивная шахта выдавала по 242 т угля на каждого работника, а наименее продуктивная — 58 т. Остальные показали промежуточные результаты.

Выводы из этого исследования были сделаны примерно следующие: «Основное различие заключалось в том, как руководство шахты относилось к работникам. На самой продуктивной шахте на работников возлагалось значительно больше ответственности, они активнее вовлекались в процессы формулирования целей и решения проблем».

КОНЦЕПЦИИ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ ПРИМЕНИМЫ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Прекрасным примером создания команды может служить разнородная группа спортсменов, которая формируется каждый год для участия в каких-нибудь состязаниях. Группа становится командой лишь в том случае, когда все ее члены видят общую цель. В команде каждый играет свою роль, максимально используя при этом свои способности. Если членам команды удастся объединить свои умения так, чтобы подчеркнуть сильные стороны и минимизировать влияние слабых, цели, поставленные перед командой, обычно достигаются. В то же время, когда члены группы играют каждый сам по себе, группа в целом, как правило, терпит неудачу. Большая часть побед и поражений — результат командной работы. В спорте обратная связь обычно работает без задержки. Если команда действует плохо, хороший менеджер определит причину и будет вносить коррективы до тех пор, пока не добьется желаемого результата.

Группы, сформированные для выполнения различных функций на коммерческих предприятиях, в общественных организациях или органах власти, как и их аналоги в спорте, могут достичь гораздо большего, если будут работать как команды.

К сожалению, многие руководители не в состоянии верно оценить обстановку и применить в работе те принципы, на которые опираются, тренируя спортивную команду. Они не понимают, как преобразовать свою группу в сплоченную команду. Одна из причин, возможно, заключается в том, что обратная связь в форме результатов проявляется совсем не так быстро и явно, как в спорте. Проблемы могут остаться незамеченными, а корректирующие меры — запоздать.

Для эффективной командной работы не существует уровней. Она так же важна в среде высшего руководства, как и в среде менеджеров среднего звена, мастеров или рядовых работников. Отсутствие командной работы на любом уровне (или между ними) ограничивает организационную эффективность и даже может со временем погубить организацию.

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ЕЕ, НЕОБХОДИМО ПРИЛОЖИТЬ УСИЛИЯ

Если лидер не придает командной работе особого значения, ее и не будет. Чтобы добиться командной работы, необходимо приложить сознательное усилие, а о ее поддержании нужно постоянно заботиться, но результаты того стоят.

ЧТО ДАЕТ ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Руководители иногда не придают большого значения формированию команд, так как не задумываются о преимуществах правильно организованной командной работы.

Ниже рассказано о некоторых результатах, которых можно достичь при работе командой. Отметьте галочками те из них, которые вам тоже хотелось бы получить.

- ☐ Можно ставить перед командой в целом и каждым из ее членов реалистичные достижимые цели, так как исполнители сами принимают участие в их формулировании.
- ☐ Стремясь сделать работу успешно, члены команды сознательно поддерживают друг друга.
- ☐ Члены команды знают первоочередные задачи каждого и при возникновении сложностей оказывают друг другу помощь и поддержку.
- ☐ Все общение происходит открыто. Приветствуется обсуждение новых идей, более совершенных методов работы, а также проблем и спорных вопросов.

- ☐ Проблемы решаются более эффективно, так как каждый может в полной мере воспользоваться опытом и профессиональной квалификацией всех членов команды.
- ☐ Обратная связь по результатам работы более эффективна, поскольку члены команды понимают свои задачи и могут сравнивать реальные результаты работы с желаемыми.
- ☐ Конфликт оценивается как нормальная рабочая ситуация и рассматривается в качестве дополнительной возможности решения проблем. Открытая дискуссия помогает выправить конфликтную ситуацию, прежде чем она станет деструктивной.
- ☐ Сохраняется равновесие между продуктивностью группы и удовлетворением личных нужд членов команды.
- ☐ За выдающиеся результаты команда в целом получает признание — точно так же, как отдельные работники получают признание за свой личный вклад.
- ☐ Работников приглашают пробовать свои силы и испытывать новые идеи. Это побуждает каждого стремиться к повышению эффективности своего труда.
- ☐ Члены команды признают важность трудовой дисциплины и согласуют свое поведение с правилами работы командой.
- ☐ Умение эффективно работать в команде одного подразделения — хорошая подготовка к командной работе с другими подразделениями. Кроме того, это хорошая подготовка к продвижению по службе.

Командная работа всегда идет рука об руку с производительностью.

САМОЕ ГЛАВНОЕ В ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ — ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ

Если в организации понимают ценность командной работы и стараются формировать команды на всех уровнях, превращать рабочие группы в команды в любом подразделении этой организации гораздо проще.

Преимущество любого лидера в том, что он может создать команду вне зависимости от того, занимаются остальные этим или нет. Главное — положительный настрой и желание ее сформировать.

Проверьте свои принципиальные установки, выполнив упражнение из следующей главы.

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО СТРОИТЕЛЯ КОМАНДЫ

Следующие принципы помогают лидеру создавать команду. Шкала справа поможет определить ваши сильные стороны и обозначить области, в которых желательно изменить свое отношение в лучшую сторону. Отметьте число на шкале баллов, которое лучше всего отражает ваше мнение. Чем выше балл, тем точнее приведенная характеристика. Когда закончите, просуммируйте баллы в отведенной для этого строке.

- | | |
|--|---------------|
| 1. Когда я подыскиваю работников, я выбираю тех, кто соответствует профессиональным требованиям и легко взаимодействует с другими людьми | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 2. Я помогаю работникам почувствовать себя хозяевами дела — вовлекаю их в процесс постановки целей, решения проблем и улучшения продуктивности | 7 6 5 4 3 2 1 |

- | | |
|---|---------------|
| 3. Я пытаюсь способствовать возникновению командного духа — поощряю совместную работу и взаимную поддержку при работе в связанных областях | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 4. Я говорю с людьми открыто и честно и приветствую такое же отношение к себе | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 5. Я всегда выполняю договоренности в отношениях с подчиненными, потому что их доверие очень важно для успешного руководства | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 6. Я помогаю членам команды лучше узнавать друг друга, чтобы каждый из них мог понимать коллег и представлял себе их возможности | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 7. Я забочусь о том, чтобы работники получили необходимую для работы подготовку и знали, как обратиться с просьбой о дополнительном обучении | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 8. Я понимаю, что конфликт внутри группы — явление нормальное, но стараюсь разрешить конфликтную ситуацию максимально быстро, пока она не стала деструктивной | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 9. Я считаю, люди будут работать как команда, если будут знать, что от них требуется и какие преимущества это даст | 7 6 5 4 3 2 1 |

- | | |
|--|---------------|
| 10. Я готов заменить работников, которые не могут или не хотят после надлежащей подготовки выполнять разумные требования | 7 6 5 4 3 2 1 |
|--|---------------|

ИТОГО: _____

Сумма от 60 до 70 баллов свидетельствует о вашем позитивном отношении к людям. Ваши подходы к руководству в точности отвечают тому, что необходимо для создания и поддержания сильной команды. Сумма от 40 до 59 баллов приемлема, и если вы приложите определенные усилия, то сможете создать команду. Если полученная вами сумма меньше 40 баллов, вам следует тщательно проанализировать свой подход к руководству в свете данной теории управления.

Изучение конкретных случаев и ситуаций помогает добиться глубокого понимания, которого у вас, возможно, еще нет. В книге рассмотрены четыре ситуации.

Первая из них (на следующей странице) поможет вам понять важность концепции формирования команды.

МОЖНО ЛИ СПАСТИ ЭТОГО МАСТЕРА

СИТУАЦИЯ ПЕРВАЯ

Мэрилин около трех месяцев выполняла обязанности мастера группы из пяти сотрудников. Это был ее первый опыт работы мастером, и подготовку она имела небольшую.

Хотя у каждого сотрудника был свой фронт работ, их задачи были взаимосвязаны, и успех работы всего подразделения во многом зависел от совместных усилий. Чтобы достичь желаемого результата, Мэрилин старательно распределяла задачи, устанавливала сроки выполнения работ и решала проблемы. Однако низкая квалификация двух сотрудников и постоянные ссоры внутри группы вели к задержкам и вызвали общее недовольство. Мэрилин хотела бы проводить с сотрудниками больше времени, но, к сожалению, ей очень много приходилось возиться с бумагами и отчетностью. Кроме того, в последнее время она старалась реже выходить из своего кабинета из-за атмосферы враждебности в коллективе. Производительность группы упала ниже возможного, и Мэрилин боится, что ее могут уволить.

Что могла бы сделать Мэрилин, чтобы сохранить работу и привести свою группу к успеху?

Сопоставьте свой ответ с рекомендациями автора, приведенными в главе 33.

СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ МОЖНО СРАВНИТЬ С ХОРОШЕЙ ИГРОЙ

- Умелый менеджер принимает на себя всю ответственность: он должен правильно подобрать игроков, скоординировать работу команды и наблюдать за игроками во время матча.
- Игроки должны знать свое дело и выполнять его хорошо. Кроме того, каждый из них должен стремиться внести свой вклад в игру команды.
- Чтобы победить соперников, необходим хорошо проработанный план.
- Игроки и менеджер должны общаться между собой, доверять и поддерживать друг друга, а возникающие противоречия разрешать конструктивным образом.
- Каждый игрок должен уметь владеть собой. Если у него недостает самоконтроля, менеджер должен сделать все, чтобы игрок приобрел такой навык.
- Следует создать систему вознаграждений, отвечающую нуждам как команды в целом, так и лично каждого из игроков.

НАЧНИТЕ СОЗДАВАТЬ КОМАНДУ САМИ

Если вы ждете, чтобы кто-нибудь из вышестоящего руководства поручил вам создать команду, вы, скорее всего, мешаете успеху — как своему собственному, так и своего подразделения. Думающий активный менеджер не будет ждать распо-

ряжений сверху. Он немедленно начнет работать над собой, чтобы развить в себе нужные качества. Следующие несколько страниц помогут определить, что вам необходимо, чтобы стать эффективным лидером команды.

НАУЧИТЕСЬ ЭФФЕКТИВНО ПЛАНИРОВАТЬ

Команда должна знать, зачем она существует, чего от нее ждут и кто еще вовлечен в работу. Если на эти вопросы нет четких ответов, результат вряд ли будет положительным.

Члены команды должны быть уверены, что их лидер знает, в каком направлении им двигаться и как им координировать работу с другими подразделениями, чтобы достичь поставленных целей. Чтобы этого добиться, необходимо эффективное планирование.

Планирование должно предшествовать работе. Если этого не сделать, время и усилия, скорее всего, будут потрачены впустую. Эффективное планирование включает в себя определенные элементы. Часть из них рассматриваются на следующей странице этой книги.

Отметьте галочкой уровень своего умения.

	В по- рядке	Нуждается в улучшении
1. Понимание целей, которые спускаются сверху как результат планирования на вышестоящих уровнях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Четкое формулирование организационных потребностей (включая потребности команды) и включение их в список целей и задач команды	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Формулирование планов реализации для проверки вариантов и выбора путей, ведущих к успеху	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Определение ресурсов, необходимых для достижения целей (люди, время, деньги, материалы и оборудование), и забота о том, чтобы все они были в вашем распоряжении	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Установление сроков и дат завершения работ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Определение норм работы и критериев оценки результатов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Если сотрудники вовлечены в процесс планирования, их вклад может быть весьма существенным. Правильно выстроенный процесс планирования делает ваше лидерство в команде более эффективным. Если вам нужно учиться, *сделайте это сейчас!*

ПОВЫСЬТЕ СВОЕ МАСТЕРСТВО ОРГАНИЗАТОРА

Лидер должен не только отличаться высокой организованностью, но и уметь помочь своей команде самоорганизоваться для достижения поставленных целей.

Одна из сильных сторон хорошего лидера — способность разглядеть будущее своей компании, которое в чем-то принципиально важном лучше настоящего.

Затем необходимо поделиться своим видением будущего с сотрудниками — причем так, чтобы они знали, к чему нужно стремиться, и могли наилучшим образом добиваться желаемых результатов.

С началом планирования огромное значение приобретает сама организация процесса работы. Для лучшего достижения командных целей необходимо эффективно распределить ресурсы — людей, деньги, сырье и оборудование.

Члены команды ждут, что лидер укажет им направление работы и распределит ресурсы. Если дело организовано плохо, сотрудники теряются и падают духом, начинают спорить и ссориться, вместо того чтобы помогать друг другу. В результате командная работа становится невозможной.

Ниже перечислены некоторые ключевые моменты организации работы. Отметьте галочкой свою квалификацию в каждом из них.

	В порядке	Нуждается в улучшении
1. Я умею делить работу на отдельные задания и этапы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Я знаю, где найти ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Я без труда распределяю задания, ресурсы и ответственность между членами команды, исходя из их функций и квалификации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Я могу определить основные направления работы, чтобы можно было координировать деятельность как членов команды, так и команды в целом по отношению к другим группам, работающим над этим же проектом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Я, как правило, разрабатываю систему информирования, которая обеспечивала бы надлежащую обратную связь в процессе работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Я умею устанавливать связи, обеспечивающие свободный обмен информацией как по вертикали, так и по горизонтали

☐☐

Знания и опыт позволяют сотрудникам вносить существенный вклад в процесс организации труда. Вовлеченность сотрудников дает возможность увеличить эффективность командной работы. Чем лучше вы смогли организовать процесс работы, тем вы сильнее как лидер. Если вы считаете, что вам нужно повысить свою квалификацию в данном вопросе, *сделайте это сейчас!*

ПОПЫТАЙТЕСЬ ПОНЯТЬ ЛЮДЕЙ И ИХ НУЖДЫ

Чтобы утвердиться в роли сильного лидера, необходимо знать своих сотрудников и понимать, что ими движет. Только такой лидер способен создать в коллективе рабочую атмосферу, при которой члены команды одновременно с достижением командных целей смогут удовлетворить и свои личные устремления.

Чтобы понять мотивацию каждого сотрудника, необходимо время и серьезные усилия, но результат того стоит. Материал, помещенный на следующей странице, позволит вам определить, в какой степени вы способны создать в коллективе атмосферу, побуждающую сотрудников работать с полной отдачей.

СОЗДАЙТЕ МОТИВИРУЮЩУЮ АТМОСФЕРУ

Люди трудятся с душой по самым разным причинам. То, что важно для одного, может почти не иметь значения для другого. Мотивация у каждого своя, и мастер должен хорошо знать каждого сотрудника, чтобы понять, что им движет. Кто-то работает ради денег, кто-то ищет стабильности и безопасности. Другие реализуют в работе свое «я» или удовлетворяют какие-то глубинные потребности.

Каждый мастер должен знать устремления своих подчиненных и искать способы удовлетворить их, не забывая о выполнении поставленных задач и достижении целей организации. Не существует единого алгоритма для каждого. Однако если в вашей работе присутствуют перечисленные ниже качества, возможным становится все — и успех каждого члена команды, и успешная работа команды в целом.

Отметьте галочкой свой уровень мастерства.

Я хорошо умею	В порядке	Нуждается в улучшении
1. Делать так, чтобы каждый сотрудник знал, что от него требуется и как будет оцениваться результат его работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Подружиться с каждым сотрудником и быстро узнать его стремления и нужды	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Обеспечить каждому сотруднику помощь в работе и дополнительное обучение, если это необходимо для достижения коллективных целей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Обеспечивать команду нужными для работы ресурсами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Побуждать каждого сотрудника добиваться успеха и при необходимости направлять его	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Отмечать и поощрять за хорошую работу, корректировать или устранять недочеты, если они имеют место	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Хороший лидер знает, как создать в коллективе мотивирующую атмосферу. Если вы считаете, что вам нужно поработать над данным вопросом, *сделайте это сейчас!*

ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ НЕОБХОДИМ ПОСТОЯННЫЙ КОНТРОЛЬ

Мастер, как и тренер спортивной команды, должен всегда держать в голове план «игры». Не исключено, что по ходу дела план придется менять, соотнося его с действительностью, чтобы обеспечить собранность команды и ее нацеленность на успех. Этот процесс называется управлением, или контроллингом. Проверьте свой подход к управлению, выполнив задание на следующих страницах.

СОЗДАЙТЕ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ, КОТОРАЯ ОБЕСПЕЧИТ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ

С самого начала работы над проектом не обойтись без системы контроля, с помощью которой обеспечивают ход работ в соответствии с планом и достижение конечной цели. Рычаги управления следует создавать на этапе планирования, и они должны быть как можно проще.

Если система контроля создана и работает, лидер и члены команды могут сравнивать то, что происходит в действительности, с планом. Иногда исходя из текущих результатов необходимо скорректировать план: пересмотреть конечную цель работы, провести реорганизацию, может быть, предпринять какие-то иные действия с целью мотивации сотрудников или что-то еще. Ниже изложены некоторые важные аспекты искусства управления.

Отметьте галочкой в соответствующем квадратике степень вашего владения каждым из них.

Я обычно	В порядке	Нуждается в улучшении
1. Включаю элементы системы управления в план проекта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Устанавливаю временные графики и контрольные точки, чтобы иметь возможность оценить продвижение в работе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Поощряю обратную связь со стороны членов команды на протяжении всей работы над проектом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Оцениваю возникшие проблемы или отклонения от плана, а затем составляю новый план действий, который позволил бы выдержать общий график	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. При необходимости согласовываю цели, планы, ресурсы или мотивационные факторы так, чтобы наилучшим образом организовать работу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Сообщаю о ходе работы и изменениях планов тем, кому необходимо об этом знать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

В сложившейся команде сотрудники, глубоко вовлеченные в работу над проектом, в значительной степени сами контролируют процесс. Если вам необходимо усовершенствовать свое мастерство в данной области, *займитесь этим сейчас!*

Изучение конкретной ситуации, изложенной на следующей странице, даст вам возможность применить полученные знания.

КАКОГО МАСТЕРА ВЫ БЫ ПРЕДПОЧЛИ

СИТУАЦИЯ ВТОРАЯ

Мойра и Джефф только что получили повышение и назначены мастерами. У обоих за плечами несколько лет работы старшими специалистами. Как-то за ленчем Мойра и Джефф поделились друг с другом планами.

Мойра сказала, что первым делом постарается определить объем работы, а затем поставить каждому сотруднику свою задачу, не забыв при этом познакомить каждого с критериями оценки результатов его работы. Опираясь на собственный опыт и знания, она собирается подготовить для каждого сотрудника детальный план работы. По ее мнению, такой подход гарантированно обеспечит достижение конечных целей и одновременно даст ей в руки необходимые рычаги управления.

Джефф в ответ рассказал, что уже получил согласие своего менеджера и собирается пойти на курсы повышения квалификации для мастеров — он хочет убедиться, что правильно понимает процесс управления. Пока же, добавил Джефф, он рассчитывает привлечь своих сотрудников к текущей работе по планированию, организации и решению возникающих проблем. Джефф уверен в своих силах, но считает, что

каждый член его группы — квалифицированный специалист и может внести существенный вклад в повышение эффективности работы группы. По его мнению, каждому необходимо чувствовать удовлетворение от своей вовлеченности в проект.

С кем из этих мастеров вы предпочли бы работать?

Сравните свой ответ с вариантом, предложенным автором в главе 33.

НАБИРАЙТЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОТНИКОВ

Персонал — главная составляющая успеха любой организации. Хорошие работники обеспечивают прибыльность, высокую производительность, рост и долгое успешное существование организации. Без квалифицированных сотрудников вы не выживете. И вам как лидеру команды очень важно, чтобы эти люди научились работать вместе. Ниже рассмотрены некоторые принципиальные моменты отбора сотрудников. Укажите, насколько хорошо вы с ними справляетесь.

	В по- рядке	Нуждается в улучшении
1. Прежде чем начать подбор персонала, я тщательно формулирую профессиональные требования к кандидатам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Я всегда стараюсь увидеть объективные свидетельства квалификации кандидата:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	В по- рядке	Нуждается в улучшении
его знаний, прошлых успехов и неудач, надежности, отношения к работе и коллегам, мастерам и клиентам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Я рассказываю кандидату о том, как вижу командную работу, и прошу его представить, как он будет работать в таких условиях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Я считаю необходимым убе- диться, что кандидат понимает требования, которые к нему будут предъявляться, и критерии оценки результатов работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Я тщательно оцениваю факты и избегаю делать поспешные выводы или навешивать ярлыки, когда принимаю решение о найме сотрудника	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Люди, которых я принимаю на работу, получают возмож- ность добиться успеха	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Если люди, которых вы наберете в команду, не добьются успеха, вы тоже не добьетесь успеха.

Если вам нужно повысить свое мастерство в отборе со-
трудников — *сделайте это сейчас!*

ИЗ ХОРОШО ПОДГОТОВЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ ПОЛУЧАЮТСЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ

Хорошо подготовленные сотрудники уверены в своей способности внести полезный вклад в работу команды. Они понимают, почему важно оказывать поддержку остальным членам команды.

Как правило, информация о нуждах организации в целом или о распределении трудовых ресурсов доступна только мастерам.

Любой менеджер, заинтересованный в повышении производительности своей команды, должен обеспечить каждому ее члену надлежащую подготовку.

Предложения, приведенные на следующих страницах, помогут вам оценить свое отношение и подход к профессиональной подготовке.

СДЕЛАЙТЕ ОБУЧЕНИЕ ПОЛЕЗНЫМ

Эффективны ли вы как преподаватель и организатор обучения? От вашего отношения к делу, знаний и умения подойти к человеку в значительной степени зависит, что именно он усвоит и насколько успешно сумеет применить полученные знания. У меня есть несколько предложений, как увеличить отдачу от средств, потраченных на обучение.

Поставьте в квадратике галочку, если вы уже делаете то, что предлагается в этом пункте, и крестик, если только планируете приступить к делу.

Я обычно:

- ☐ 1. Периодически наедине с каждым из сотрудников сравниваю реальные результаты его работы с ожидаемыми, и мы вместе определяем, какое дополнительное обучение могло бы улучшить этот результат
- ☐ 2. Выслушиваю каждого сотрудника, расспрашиваю о его планах в смысле построения карьеры и поддерживаю их, если это будет полезно для дела.

- ☐ 3. Предварительно беседую с сотрудниками, направляемыми на дополнительные занятия, чтобы подчеркнуть важность этих знаний для их работы
- ☐ 4. Забочусь о том, чтобы другие сотрудники временно выполняли обязанности тех, кто в данный момент учится, чтобы не отрывать их от учебы
- ☐ 5. Помогаю сотрудникам составить план действий, который позволил бы им применить полученные знания в своей работе
- ☐ 6. Прошу каждого сотрудника, прошедшего курс обучения, оценить программу курса и определить, нужно ли такое обучение другим членам команды
- ☐ 7. Даю сотрудникам такие задания, которые позволили бы применить новые средства и методы, усвоенные в процессе обучения
- ☐ 8. Хвалю сотрудников, если им удастся успешно применить полученные навыки

ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРЕДАНЫ ЦЕЛЯМ ОРГАНИЗАЦИИ

Ваш стиль управления может помочь сконцентрировать усилия сотрудников на решении поставленных задач.

На следующей странице описаны три различных подхода к управлению людьми. Который из них вам лучше всего подходит?

КАК ВДОХНОВИТЬ СОТРУДНИКА

☐ Я ЗНАЮ ЛУЧШЕ

Такой человек считает, что для правильного выполнения работы необходимо контролировать исполнителей. Сотрудникам указывают, что нужно делать, как делать и когда следует остановиться. Затем им говорят, что сделано неправильно, а что правильно; в чем они слабы, а в чем сильны. Человек, отвечающий за работу, считает свои действия оправданными, поскольку превосходит своих сотрудников знаниями и умением. Такое отношение не стимулирует появления новых идей, не подвигает на достижение труднодостижимых целей и не способствует возникновению в коллективе духа сотрудничества и взаимной поддержки. Информация движется только в одном направлении.

☐ Я СТАВЛЮ ЗАДАЧИ, ВЫ ИХ ВЫПОЛНЯЕТЕ

Этот человек считает, что обладает большими знаниями, умениями или опытом, нежели его сотрудники, и потому имеет право формулировать задачи, которые им следует вы-

полнять. Сотруднику предоставляется возможность обсуждать пути достижения цели, но в вопросе установления реальных целей своей работы он слова не имеет. В этом случае сложно добиться от работника преданности делу, так как он слабо вовлечен в процесс и не ощущает себя хозяином дела.



ДАВАЙТЕ ВМЕСТЕ ОБСУДИМ РАБОТУ

Лидер, который говорит: «Давайте установим более реалистичные цели и по ним уже оценим результаты работы», — стремится скорее к повышению продуктивности работы, чем к упрочению собственной авторитарной позиции. Идея состоит в том, чтобы сначала рассказать сотрудникам о целях организации, а затем помочь членам команды высказать свои мысли и идеи. Лидер предоставляет возможности и разрешает, а не оценивает и судит. Информация свободно движется и в том и в другом направлении. Члены команды признают важность взаимной поддержки и сотрудничества и применяют это на практике.

Вы отметили галочкой тот пункт, который лучше всего вас описывает?

ДАЙТЕ СОТРУДНИКУ ВОЗМОЖНОСТЬ БОЛЕТЬ ЗА ДЕЛО

Мастера, как бы ни были талантливы и увлечены делом, не в состоянии выполнить все. Их успех определяется способностью разумно распределить ответственность и пробудить у сотрудников желание приложить все силы для решения поставленных задач. Высочайший уровень управления достигается в том случае, когда команда предана делу и таланты каждого ее члена востребованы в полной мере.

К преданности невозможно принудить. Она возникает сама, обычно через чувство вовлеченности. Если сотрудникам позволено вносить свой вклад в успех команды, их преданность делу только растет. Если сотрудники активно вовлечены в процесс постановки целей и решения проблем, они постепенно начинают чувствовать себя хозяевами и весьма эффективно могут решать стоящие перед ними задачи. Сотрудники ощущают себя более значимыми и независимыми (и нужными), если несут ответственность за результаты своей работы. Именно в этом случае проявляется искренняя забота об остальных членах команды. Проблемы группы становятся проблемами каждого работника, и цели команды — целями каждого ее члена. Члены команды вно-

сят посильный вклад в решение возникающих проблем, так как лично заинтересованы в успехе дела.

Если члены команды участвуют в разработке систем и методов, которыми пользуется команда, они понимают важность текущего контроля и заботятся о том, чтобы он был. Это особенно верно в том случае, когда они знают, что при необходимости методы контроля в любой момент можно пересмотреть или доработать.

Вовлеченность также помогает членам команды заботиться о нуждах окружающих. Возникает структура, в которой каждый член команды может узнать, какие трудности возникают у остальных, понять их и помочь им. Мастер контролирует степень вовлеченности каждого сотрудника, открывая его возможности для активного участия и наблюдая, как растет его преданность делу.

ВОВЛЕКАЙТЕ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ПО ОДНОМУ И ВСЕХ ВМЕСТЕ

Цель — это представление о результате, которого необходимо достичь. Формулировка цели описывает: 1) состояние, которое возникнет после достижения желаемого результата; 2) временные рамки, в которых результат должен быть достигнут; 3) ресурсы, которые организация готова выделить для достижения желаемого результата.

Стандарт — это критерий качества, которому должна соответствовать работа. Стандарты обычно выражаются количественно и имеют отношение к таким параметрам, как посещаемость, производственные потери, допуски, производительность труда и нормы безопасности.

Цели и стандарты должны быть сложными, но достижимыми. Устанавливать их следует при участии тех, кто будет отвечать за их исполнение. В конце концов правильно подобранные и хорошо подготовленные сотрудники должны лучше кого бы то ни было знать, что возможно в их работе, а что нет.

ВОВЛЕКАЙТЕ КОМАНДУ В УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТАНДАРТОВ

Рассмотрим один из методов, при помощи которого можно привлечь членов команды к установлению целей и стандартов, а также к составлению планов действий по их достижению. Чтобы научиться формулировать цели, вам, возможно, потребуется практика, такая же как и для приобретения других навыков.

Ниже расписаны роли члена команды и ее лидера. Отметьте галочкой те пункты, с которыми вы согласны и которые готовы применить на практике.

Член команды

- ☐ Помогает сформулировать цели и критерии оценки работы. Это не только преданность делу и стремление решить задачи команды, но и стремление к достижению наилучших личных результатов

Лидер команды

- ☐ Заботится о том, чтобы стоящие перед командой цели были достижимы, но достаточно сложны, чтобы их достижение не только удовлетворяло потребности организации, но и позволяло членам команды познать радость успеха

Член команды	Лидер команды
<input type="checkbox"/> Разрабатывает методы объективной оценки результатов и контрольные точки для текущего управления	<input type="checkbox"/> Помогает сбалансировать текущий контроль и получаемый результат
<input type="checkbox"/> Намечает в общих чертах действия, необходимые для достижения поставленных целей и стандартов работы	<input type="checkbox"/> Участвует вместе с командой в проверке разработанного плана действий и сравнении его с другими вариантами
<input type="checkbox"/> Определяет, какой вклад в выполнение плана должны внести коллеги или другие подразделения организации	<input type="checkbox"/> Проверяет, какая команда нужна помощь и поддержка, и помогает при необходимости получить их
<input type="checkbox"/> Докладывает о ходе работы. Если нужно, просит совета и помощи. При необходимости дорабатывает планы	<input type="checkbox"/> Следит за ходом работы. Закрепляет достижения и помогает решать возникающие проблемы. Заботится о том, чтобы цели были достигнуты, или дорабатывает их, как того требуют обстоятельства

Такое распределение ролей возлагает ответственность за результаты работы на каждого члена команды и допускает некоторую самостоятельность в движении к цели. Лидер занимается своим делом: он ставит перед сотрудниками задачи, проверяет результат, помогает советом и действием.

ОСТАВЬТЕ СОТРУДНИКАМ ТЕ ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ ПРИНАДЛЕЖАТ ИМ ПО ПРАВУ

Многие мастера тратят слишком много времени на решение проблем, с которыми каждый сотрудник может лучше справиться сам. Если мастер чувствует себя ответственным за решение всех возникающих проблем, продуктивность команды падает, работники чувствуют себя ненужными и теряют в значительной степени способность к личному росту. У мастера же остается меньше времени на планирование, организацию работы, побуждение к труду и текущий контроль.

Эффективность команды выше, если мастер только участвует в решении проблем, а не берет эту задачу целиком на себя.

ОБУЧИТЕ СОТРУДНИКОВ МЕТОДАМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Методам оптимального решения проблем следует обучать сотрудников всех уровней. Процесс обучения должен быть организован максимально просто. Ниже рассмотрен один из подходов к такому процессу. Отметьте галочкой те шаги, которые можно использовать в вашей сфере деятельности.

- ☐ **Шаг 1. Изложите то, что представляется проблемой**
Возможно, истинная проблема выявится лишь тогда, когда будут собраны и проанализированы все факты. Поэтому начните с предположения; позже оно или подтвердится, или будет опровергнуто.
- ☐ **Шаг 2. Соберите факты, узнайте мнение сотрудников по этому вопросу и их отношение к проблеме**
Что произошло? Где, когда и как это случилось? Насколько это масштабно и серьезно, насколько широко захватывает рабочий процесс? Кого и как это затронуло? Повторится ли это? Нужно ли что-то исправлять? Если на ликвидацию проблемы может потребоваться много времени

и средств, то, вероятно, следует тщательно все продумать и определить наиболее важные моменты.

- ☐ **Шаг 3. Сформулируйте проблему еще раз**
Собранные факты помогут вам найти решение и обеспечить данными, подтверждающими ваши выводы. Истинная проблема может оказаться той, о которой говорилось выше, а может и не совпадать с ней.
- ☐ **Шаг 4. Обозначьте возможные варианты решений**
Это момент генерации идей. Не исключайте ни одного из возможных решений, пока не обсудите хотя бы несколько вариантов.
- ☐ **Шаг 5. Оцените альтернативы**
Который из вариантов даст оптимальное решение проблемы? Каковы риски? Соответствуют ли затраты предполагаемой выгоде? Не создаст ли такое решение новых проблем?
- ☐ **Шаг 6. Решите проблему**
Кого следует привлечь к исполнению? В какой мере? Как, когда и где? Кого затронет решение? Что может пойти не так? Как проверить результаты и кому доложить о них?
- ☐ **Шаг 7. Оцените результаты**
Проверьте, привело ли решение проблемы к желаемым результатам. Если результаты недостаточно хороши, скорректируйте решение.

УСЛОВИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОМУ КОМАНДНОМУ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

Команда может достичь лучших результатов в решении проблем, если при этом будет использовать разумные методы групповой работы. Каждый член команды должен прилагать все усилия к тому, чтобы найти наилучшее решение, а не пытаться навязывать окружающим собственное мнение. Лидер участвует в процессе как один из членов команды и подчиняется тем же правилам, что и остальные. Предполагается свободный обмен информацией. Члены команды стремятся оспорить выдвигаемые идеи, чтобы убедиться в их применимости к решению данной проблемы. Решение, выработанное в результате такой работы, зачастую намного более эффективно, чем те решения, что предлагались каждым в отдельности.

Ниже приведены условия, способствующие групповому решению проблем. Отметьте галочкой те из них, которые уже используются вашей командой, а крестиком — те, которые вы хотели бы добавить в будущем.

- ☐ Члены команды с готовностью предлагают свой опыт и *слушают*, что говорят остальные.
- ☐ Конфликты, возникающие из-за несовпадения точек зрения, считаются полезными и разрешаются в конструктивном духе.
- ☐ Члены команды критикуют предложения, которые представляются им не основанными на фактах и логике, но избегают спорить лишь для того, чтобы одержать победу.
- ☐ Никто не поддерживает неудачные решения только ради всеобщего согласия или мира.
- ☐ Различия во мнениях обсуждаются и разрешаются. При принятии решения следует избегать бросания монетки, усреднения, голосования и тому подобных компромиссов.
- ☐ Каждый член команды стремится сделать процесс решения проблем эффективным и старается продвинуть, а не затянуть дискуссию.
- ☐ Члены команды поощряют и поддерживают тех, кто смущается и неохотно высказывает идеи.
- ☐ Члены команды ценят свое время и стараются избежать лишних споров.
- ☐ Лидер не отменяет решений команды только потому, что не согласен с ними.
- ☐ Команда понимает, что, если она не сможет выработать коллективное решение, лидер примет решение сам — в меру своих сил и возможностей.

ЖАЛОБЫ СОТРУДНИКОВ

СИТУАЦИЯ ТРЕТЬЯ

Джойс и Сью занимаются обслуживанием компьютеров и подчиняются Дженис Джонс. Обе недовольны своим положением и уже несколько раз жаловались друг другу. Джойс до сих пор не показали должностную инструкцию, и она не имеет полного представления о своих обязанностях. Когда она спросила об этом Дженис, та ответила: «Не беспокойтесь, без работы я вас не оставлю». Джойс никогда не получает нового задания, пока не выполнит предыдущее. Но иногда проходит целый день, а то и больше, прежде чем Дженис даст ей новое задание. Недавно Джойс от скуки стала помогать другой сотруднице, но Дженис сделала ей замечание: «Не делайте так больше. Я — мастер, и распределение работы — моя задача». Но другие члены группы нередко критикуют Джойс за то, что она не помогает им, когда ей нечего делать.

А Сью озабочена тем, что она постоянно не успевает сдать работу в срок. Проблема возникла из-за неоднократных изменений цели проекта — причем, как правило, об этом становилось известно лишь после того, как уже большая часть работы была сделана. Дженис настаивает, что только она вправе обсуждать все проблемы с отделами, которые обсу-

живает ее подразделение. Но Дженис порой так занята, что нередко забывает передать Сью нужную ей информацию, да и информацию в другие подразделения тоже передает с задержкой.

Обоснованы ли претензии Сью и Джойс? Да ____ Нет ____
Обоснуйте свою позицию:

Размышления автора на эту тему приведены в главе 33.

СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ИСТОЧНИК СИЛЫ ПРИ СОЗДАНИИ КОМАНДЫ

Если у вас есть квалифицированные сотрудники, должным образом обученные и сосредоточенные на достижении целей организации, значит, вы многого достигли. Но этого недостаточно.

Вам следует создать такую атмосферу в коллективе, которая способствовала бы открытому общению, сотрудничеству и доверию, причем не только внутри команды, но и между вашей командой и другими подразделениями организации.

Единственный способ добиться этого — обсуждать со всеми членами команды работу над проектами, представляющими общий интерес, а также совместно заниматься разработкой идей и предложений по повышению производительности.

Сотрудничество, если оно организовано правильно, несет с собой множество преимуществ.

Отметьте галочкой в списке те его достоинства, которые наиболее важны для вас.

- ☐ Сотрудничество дает возможность почувствовать взаимозависимость. Когда люди понимают, что помогать друг другу полезно, и видят востребованность этого, они начинают работать вместе для достижения общих целей. Ничего плохого в этом нет.
- ☐ Когда люди работают вместе для достижения общих целей, они стимулируют друг друга, и это побуждает их стремиться к более высоким целям. Появляются и используются на практике свежие идеи, и в результате продуктивность команды повышается в несколько раз.
- ☐ Сотрудничество способствует возникновению и укреплению в команде взаимного признания и поддержки. Люди видят результаты не только своих усилий, но и усилий других членов команды.
- ☐ Сотрудничество укрепляет преданность сотрудников делу и их стремление к достижению общей цели. Если человек знает, что остальные разделяют его взгляды и действуют в соответствии с этим, он чувствует себя сильнее и увереннее.

И легко можно понять, почему тех менеджеров, которые способны организовать такую работу своих сотрудников, считают настоящими лидерами. Существует несколько способов поощрить и поддержать сотрудничество в коллективе.

Отметьте галочкой те из них, которыми вы планируете пользоваться.

- ☐ Определите области взаимозависимости, т.е. те участки работы, где сотрудничество будет особенно полезно. Привлеките членов команды к планированию и решению проблем — таким образом вы поможете им понять, в чем и где именно необходимо сотрудничество.

- ☐ Держите открытыми каналы обмена информацией между всеми, кто участвует в решении задачи, в выполнении проекта или какой-то работы.
- ☐ Заранее дайте команде понять, что взаимопомощь положительно скажется на оценке деятельности каждого сотрудника.

ПООЩРЯЙТЕ ОТКРЫТЫЙ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ

Каждый лидер использует любые каналы обмена информацией для сбора, обработки и передачи сведений, необходимых для благополучного существования организации. Поскольку информация распространяется во многих направлениях, лидер должен иметь очень четкие представления о том, в какой информации нуждается высшее руководство, его непосредственное начальство и, наконец, члены команды.

На диаграмме показаны наиболее важные потоки информации. Если какие-то из них отсутствуют, продуктивность команды падает.

Нередко лидер команды, зная информационные потребности своей организации, может облегчить обмен нужными сведениями между заинтересованными сторонами. Примеры таких решений приведены ниже.

ДЛЯ ХОРОШЕГО ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ ОЧЕНЬ ВАЖНО УМЕТЬ НЕ ТОЛЬКО ГОВОРИТЬ, НО И ВЫСЛУШИВАТЬ ДРУГИХ

От того, насколько ясно вы станете излагать свои мысли, может зависеть успех всего дела.



Исследования показывают, что самые лучшие лидеры отлично умеют распространять и получать информацию. Они научились давать четкие инструкции; всегда слышать вопросы и предложения и отзываться на них; хорошо и вовремя информировать всех, кого нужно.

Таким образом, существует прямая связь между обменом информацией (и ее усвоением) и следующими параметрами:

- рост производительности;
- удачное решение проблем;
- уменьшение недовольства;
- появление новых идей по улучшению методики работы;
- улучшение отношений между сотрудниками;
- рост личной удовлетворенности каждого.

ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СВОЕ УМЕНИЕ ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ

Завершите каждое из следующих утверждений, обведя кружочком наиболее удачное его продолжение.

1. Сообщения легче всего понимаются, если:
 - а) вы используете все богатство языка;
 - б) они сформулированы в выражениях, понятных человеку, которому предназначены.
2. Сложная информация воспринимается легче, если вы:
 - а) делаете ее более ясной при помощи конкретных примеров и аналогий;
 - б) призываете своего собеседника слушать внимательно.
3. Ключевые утверждения запомнятся лучше, если вы:
 - а) повторите их несколько раз, чтобы подчеркнуть важность сказанного;
 - б) ясно выразите свои мысли.

4. Тщательная предварительная подготовка вашего сообщения:
 - а) потребует слишком много времени;
 - б) облегчит его понимание.
5. Вы сможете убедиться в том, что собеседник вас понял, если:
 - а) спросите, все ли ему ясно;
 - б) попросите собеседника пересказать услышанное.
6. Вы полнее воспринимаете то, что слышите, если:
 - а) внимательно слушаете собеседника, сосредоточившись на том, что он говорит;
 - б) попытаетесь угадать заранее, что собирается сказать собеседник.
7. Понять услышанное легче, если вы:
 - а) не спешите оценивать информацию, пока собеседник не закончил говорить;
 - б) уверены, что знаете позицию собеседника и оцениваете его сообщение правильно.
8. Слушающий лучше поймет говорящего, если будет:
 - а) время от времени повторять услышанное от него своими словами;
 - б) прерывать его, чтобы выразить свои чувства и эмоции.
9. Хороший слушатель:
 - а) готов высказать свое отношение, как только собеседник закончит говорить;
 - б) задает вопросы, если чего-то не понимает.
10. И передача, и восприятие информации улучшаются, если собеседники:
 - а) поддерживают хороший зрительный контакт;
 - б) настороженно относятся к чужим мыслям и стараются задеть друг друга.

Предложите членам команды проанализировать свое мастерство общения при помощи этого же упражнения. Затем сравните записи и обсудите, как можно улучшить результаты. Это станет еще одним шагом к повышению эффективности командной работы.

Ответы: 1 (б); 2 (а); 3 (а); 4 (б); 5 (б); 6 (а); 7 (а); 8 (а); 9 (б); 10 (а).

НАУЧИТЕСЬ ПОНИМАТЬ КОНФЛИКТЫ

Лидер команды должен знать и принять как факт, что любое взаимодействие может стать источником потенциального конфликта. А конфликт может привести как к положительным, так и к отрицательным последствиям в зависимости от того, как подойдут к разрешению конфликта вовлеченные в него стороны.

Лидер команды должен всегда помнить об этом и иметь в виду, что конфликт, если удастся удержать его под контролем, может внести в работу и положительный вклад. Если члены команды научатся понимать природу конфликта и позитивно разрешать споры, команда в целом сможет быстрее добиваться успеха. На следующих страницах немного рассказано об искусстве управления конфликтом. Рассмотрим примеры:

Одни члены церковной общины хотят направить собранные средства на помощь безработным. Другие предпочли бы потратить больше денег на миссионерскую деятельность. Есть и такие, кто считает, что лучше приобрести новый ковер для храма.

Менеджер по продажам считает, что на складе всегда должен быть большой запас продукции: в этом случае клиентам можно обещать быструю доставку заказов. Менеджер по производству хотел бы ограничить запасы продукции на складе, чтобы снизить расходы на хранение.

И в том и в другом случае все имеют исключительно добрые намерения. И каждый считает, что пытается добиться наиболее важной, по его мнению, цели. Тем не менее конфликт налично:



Конфликт приобретает нездоровый характер только в том случае, если его избегают или подходят к нему по принципу выигрыша/проигрыша (только одна сторона может победить, другая непременно проиграет). Тогда возникает враждебное отношение, прекращается общение, теряются доверие и взаимная поддержка. Результат — война. Когда каждый член команды выбирает в конфликте свою сторону, продуктивность команды в целом падает, иногда до нуля.

Нанесенный вред обычно трудно (а иногда невозможно) исправить.

Конфликт носит здоровый характер, если заставляет стороны рассматривать новые идеи, проверять свои мнения и позиции, напрягать воображение. Если конфликт разрешается конструктивно, он стимулирует людей к творчеству, а это, в свою очередь, ведет к поиску новых методов и лучшим результатам.

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

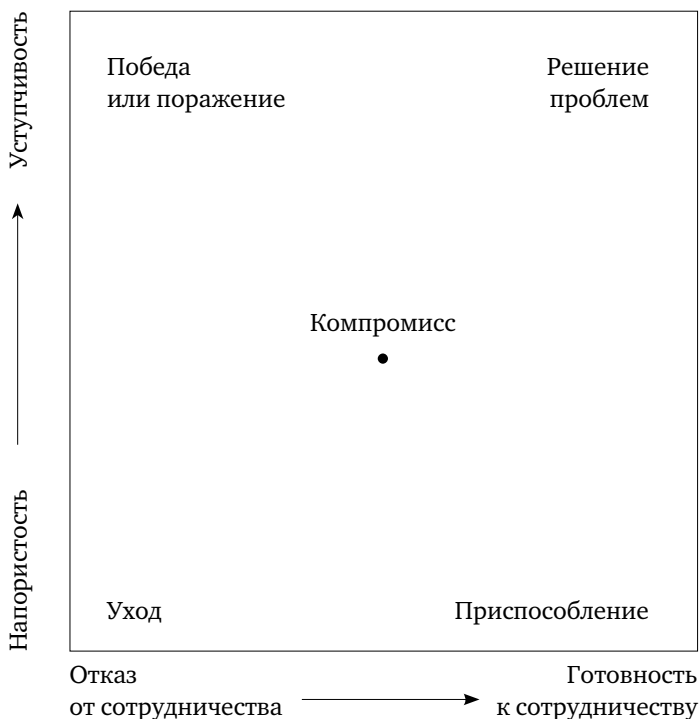
Ниже приведены пять подходов к разрешению конфликта. Отметьте тот из них, который вы с наибольшей вероятностью использовали бы при разрешении конфликта с сотрудниками, буквой С; с высшим руководством — буквой Р; с непосредственным начальником — буквой Н.

Стиль	Характерное поведение	Самооправдание
Уход <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Стремление уйти от конфронтации. Вопросы игнорируют или обходят молчанием. Отрицается, что они представляют собой проблему	Разногласия слишком незначительны или, напротив, слишком велики, чтобы разрешить их. Попытка сделать это нанесет вред взаимоотношениям или создаст еще большие проблемы
Приспособление <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Дружеское, уступчивое поведение. Готовность пойти навстречу даже в ущерб личным интересам	Проблема не стоит того, чтобы рисковать ради нее ухудшением отношений или изменением общего климата

Стиль	Характерное поведение	Самооправдание
<i>Победа или поражение</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Поведение конфликтное, напористое и агрессивное. Нужно выиграть любой ценой	Выживает сильнейший. Нужно доказывать свое превосходство. Этически и профессионально это самый верный путь
<i>Компромисс</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Важно, чтобы основные цели всех участников были достигнуты. Агрессивное поведение при готовности к сотрудничеству	Идеальных идей и людей не существует. Любое дело можно сделать не единственным способом. Чтобы что-то получить, нужно что-то отдать
<i>Решение проблем</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Потребности обеих сторон законны и важны. Очень ценна взаимная поддержка. Поведение напористое, готовность к сотрудничеству	Если стороны открыто обсудят спорные вопросы, можно будет без существенных уступок с какой бы то ни было стороны найти взаимовыгодное решение

Изучите эту таблицу вместе с членами своей команды. Обсудите ответы каждого. Продумайте, каким образом можно более эффективно разрешать конфликты в команде и при взаимодействии с другими подразделениями.

Возможно, следующая диаграмма поможет вам и вашей команде найти способы разрешения конфликта.



Ответьте на следующие вопросы.

1. Какой из стилей будет наименее конструктивным и напористым?

2. Какой стиль поведения характеризуется напористостью, но в то же время представляет максимальные возможности для сотрудничества? _____
3. Какой из стилей отличается полной готовностью к сотрудничеству, но при этом слишком пассивен?

4. Какой из стилей характеризуется предельной настойчивостью и отказом от сотрудничества? _____
5. Какой из стилей занимает промежуточное положение в отношении напористости и сотрудничества?

Если члены команды понимают природу конфликта и обучены конструктивным методам его разрешения, они способны сами разобраться с возникающими разногласиями. Если они не в состоянии этого сделать или если проблема требует вашего вмешательства по каким-то другим причинам, вам, возможно, придется самому найти нужное решение.

Проверьте свои возможности — решите задачу на следующей странице.

Ответы: 1. Уход. 2. Решение проблем. 3. Приспособление. 4. Победа или поражение. 5. Компромисс.

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

СИТУАЦИЯ ЧЕТВЕРТАЯ

Джастин — руководитель небольшой группы контролеров качества в химической лаборатории. Два контролера независимо друг от друга подошли к нему с двумя разными предложениями по поводу того, как и кому следует сообщать результаты тестирования продукции. Первый из них, Роберт, предлагает передавать результаты тестов начальнику цеха, где была произведена продукция. А Джинни считает, что надо направлять отчет непосредственно старшему оператору установки, чтобы он как можно скорее внес необходимые коррективы. И Джинни, и Роберт — люди очень амбициозные. Джастин знает, что они успели уже обменяться по этому вопросу несколькими ядовитыми замечаниями. Обе идеи достаточно разумны, и оба варианта явно лучше текущей практики, когда отчеты направляются руководителю предприятия.

Ниже приведены пять вариантов действий. Определите, какому из пяти базовых подходов он соответствует, и на месте прочерка запишите ответ. Затем отметьте галочкой тот вариант, который выбрали бы вы на месте Джастина.

- ☐ 1. _____ Изучить ситуацию самостоятельно, решить, кто прав, и сообщить свое решение Роберту и Джинни.
- ☐ 2. _____ Подождать и посмотреть, что будет дальше.
- ☐ 3. _____ Разрешить каждому докладывать по-своему.
- ☐ 4. _____ Пригласить Роберта и Джинни и разработать вместе с ними приемлемое для обоих решение, даже если каждому из них придется при этом чем-то поступиться.
- ☐ 5. _____ Предложить Роберту и Джинни скомбинировать из двух вариантов один, так чтобы каждый из них получил желаемое (скажем, направлять отчет начальнику цеха, а копию — оператору установки).

Сравните ваши ответы с ответами автора в главе 33.

В процессе создания команды люди успевают узнать друг друга. Они учатся уважать индивидуальные особенности, ценить вклад каждого в общее дело и пользоваться преимуществами, которые дает командная работа, когда удастся достичь и личных целей, и целей организации.

Весь опыт командной работы говорит о необходимости доверия, которое отражается на всех аспектах командной работы.

Автор этой книги на протяжении многих лет просил всех обучающихся командной работе сообщать ему, что они думают о доверии. Часть из полученных ответов приведена на следующих страницах.

КАК СОЗДАТЬ В КОМАНДЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ

Приведенные ниже утверждения — реальные ответы людей, обучавшихся методам построения команды.

А: Чтобы добиться доверия окружающих, необходимо иметь ясно определенные цели, в том числе знать о вкладе каждого сотрудника в решение общих задач. Сотрудники должны быть уверены, что менеджеры открыты, справедливы, честны и всегда готовы их выслушать. Менеджеры должны быть решительными и уметь действовать в трудной ситуации.

Сотрудники должны быть уверены, что менеджер всегда поддержит их, в том числе и в сложном и спорном вопросе, и возьмет на себя ответственность за действия группы. Кроме того, менеджеру следует отмечать умения и знания своих сотрудников.

- Б:** Доверять — значит сознательно полагаться на характер, способности, силы и правоту окружающих. Чтобы создать в рабочей группе атмосферу доверия, нужно поощрять открытое общение, обеспечивать справедливое руководство и относиться к подчиненным с уважением.
- В:** Чтобы создать в рабочей группе атмосферу доверия, необходимо открытое и честное общение; следует принимать людей такими, какие они есть, разделять общие цели и уважать мнение каждого о том, как следует двигаться к этим целям.
- Г:** Доверие необходимо для создания продуктивной рабочей атмосферы. Сотрудники и руководство должны практиковать открытое честное общение, чтобы знать обстановку и помогать друг другу. Обстановка доверия способствует лояльности сотрудников и их приверженности целям и задачам организации.

ПОХВАЛА БЕСЦЕННА

Если члены команды открыто общаются между собой, стараются решать конфликты позитивно, если они поддерживают друг друга, доверяют и пользуются доверием, значит, вы близки к успеху. Работа вашей команды наверняка заслуживает похвалы.

Существует множество форм признания заслуг, но одно из самых мощных средств — похвала. Кто-то из менеджеров эффективно пользуется этим средством, другие используют его слабо или не используют вообще. Проанализируйте примеры успехов и неудач, приведенные на следующих страницах.

КАКОЙ ПУТЬ ВЫ ВЫБЕРЕТЕ

Успех

Лидеры, которые считают важным помогать людям, получают от этого удовольствие.

Лидеры, которые время от времени хвалят членов команды за успешное выполнение своих обязанностей.

Лидеры, которые понимают, что люди лучше отзываются на похвалу своих сильных сторон, чем на критику слабых.

Лидеры, которые хвалят искренне и за то, что, с точки зрения сотрудника, действительно заслуживает похвалы.

Неудача

Те, которые остаются бесчувственными к нуждам других.

Те, кто считает сотрудника, который выполняет свои обязанности (но не более), не заслуживающим похвалы.

Те, кто всюду ищет одни только недостатки и раздает только отрицательные оценки.

Те, кто лицемерит и использует похвалу лишь для того, чтобы получить выгоду.

Успех

Лидеры, которые высоко ценят командную работу, но не забывают и о личном вкладе каждого сотрудника в конечный результат.

Добавьте из собственного опыта:

Неудача

Те, кто не дает себе труда вознаградить сотрудников ни за успешную командную работу, ни за личный вклад в дело.

Добавьте из собственного опыта:

Заслуженная похвала полезна не только тому, кто ее получает, но и тому, кто хвалит.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ МОЖЕТ ПРИНЕСТИ ПОЛЬЗУ КОМАНДЕ

Качество работы команды можно повысить, если ее члены будут постоянно держать лидера в курсе того, как идут дела. Если все в порядке, то положительная реакция с его стороны станет дополнительным мотивирующим фактором. Если же работа движется не так, как надо, или не в том направлении, то его корректирующие действия помогут прояснить обстановку и изменить к лучшему положение дел.

Только что вы рассмотрели вопросы похвалы и вознаграждения. Надеюсь, теперь вы осознаете их важность. В следующей главе вы узнаете, что могут дать корректирующие действия.

ОТМЕЧАЙТЕ ЛУЧШЕЕ

Дисциплина — одно из основных условий командной работы. Хороший лидер контролирует своих сотрудников, но одновременно старается создать такую обстановку, в которой члены команды контролировали бы себя сами. Чтобы добиться этого, ему следует воплотить в жизнь исходное значение слова «дисциплина» — умение, которое развивается или формируется наставлениями или упражнениями.

Ниже перечислены средства поддержания дисциплины. Отметьте галочкой уровень своего владения каждым из них.

Способ	В порядке	Нуждается в улучшении
1. С самого начала позаботьтесь о том, чтобы члены команды знали, чего от них ждут и каким стандартам должна соответствовать их работа.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Научите членов команды выполнять требования и следовать стандартам.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3. Поощряйте членов команды, отмечайте их успехи в продвижении к поставленным целям. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Хвалите членов команды, когда все требования выполняются и получены ожидаемые результаты. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Дайте сотруднику новые указания, если он работает плохо или не выполняет работу должным образом, и повторите пп. 1–4. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Если сотрудник продолжает работать плохо или делает работу не так, как надо (хотя п. 5 был выполнен), увольте его или переведите в другое подразделение. Значит, этот человек не вписался в команду. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

При последовательном применении эти действия устранят большую часть дисциплинарных проблем. Если прежде вы такого не делали, вам стоит реализовать этот метод на практике. Люди, как правило, стремятся поступать правильно, но зачастую без посторонней помощи им трудно понять, как все-таки надо поступать.

НАСТАВНИЧЕСТВО — КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ КОМАНДЫ

Формирование команды, развитие личного мастерства и повышение квалификации каждого ее члена, поощрение совместной работы — лишь начальные шаги в строительстве команды. Для достижения постоянно меняющихся целей необходим анализ текущих результатов и внесение соответствующих изменений в план работы и распределение обязанностей между членами команды. Поэтому лидер команды должен быть знающим и опытным наставником, должен постоянно совершенствоваться и использовать различные методики обучения в соответствии с требованиями ситуации и интересами команды.

Большинство из нас могут назвать тех, кто оказал особое влияние на нашу жизнь. Это наши родители и друзья, учителя и коллеги или же начальник. В некоторых случаях такое влияние может быть очень глубоким, иногда оно изменяет всю жизнь человека.

Подумайте об этом и постарайтесь ответить на следующие вопросы.

Кто оказал на вас влияние?

В чем заключалось это влияние?

Были бы вы без этого таким же, как теперь?

Да _____ Нет _____

Кто в настоящее время влияет на вас?

На что вы в состоянии повлиять?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СООБРАЖЕНИЯ О ВАЖНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Из тех, кто занимает руководящие позиции в компании, мало кто может совершенно искренне и правдиво заявить, что обязан в достижении командных высот только самому себе. Каждому из этих людей кто-то помог — тот, кто был знаком со способностями данного человека и посчитал нужным продвигать его.

Вполне возможно, что его действия были настолько деликатными, естественными и хорошо организованными и так хорошо вплетены в ткань привычных взаимоотноше-

ний, что вы их заметили только в ретроспективе. Менеджеры, которые оказывают на членов своей команды влияние такого рода, обычно понимают, что помощь и содействие окружающих принципиально важны для создания мощной организации.

Любой менеджер — в определенном смысле наставник: он дает возможность подчиненным расти и приспосабливаться к изменениям. Он помогает советом и оказывает поддержку, но в то же время понимает, что и сам сотрудник должен стремиться к успеху.

Менеджер обязан не только знать, что помощь — одна из основных функций управления; он должен сделать так, чтобы члены команды знали, что он готов и хочет помогать им. Иногда помощь заключается в одобрении и сочувствии. В некоторых случаях достаточно всего лишь выслушать человека и высказать свое мнение. Наставничество позволяет ставить перед людьми дерзкие и труднодостижимые цели, передавать ответственность подчиненным, позволяет вовлечь их в работу, дать им возможность расти и развиваться, опираясь на собственный опыт, свои успехи и неудачи.

Менеджеры, верные идее наставничества, рассматривают его не как роскошь, которой можно предаваться, когда позволяет время, а как абсолютную необходимость. Они по собственному опыту знают, каких результатов можно добиться, если побудить сотрудников работать в полную силу. Они наблюдали, как растет производительность и крепнет организация, когда работники начинают демонстрировать свою компетентность и стремятся увеличить свой вклад в общее дело.

КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К НАСТАВНИЧЕСТВУ?

Наставничество предоставляет вам прекрасную возможность положительно влиять на каждого из членов команды в отдельности, на команду в целом и на всю вашу организацию. И многие менеджеры считают, что именно настави-

чество оказывает наиболее плодотворное и продолжительное воздействие на трудовой процесс.

Как вы относитесь к наставничеству? Задумывались ли вы об этом всерьез? При помощи таблицы проанализируйте и оцените свое отношение к наставничеству. Проанализируйте еще раз ваш личный опыт и знания, полученные из этой книги, и обдумайте, как вам следует относиться к наставничеству в будущем.

Области применения наставничества	Нынешнее отношение к наставничеству			Отношение к наставничеству в будущем		
	Необходимо	Полезно	Напрасная трата времени	Необходимо	Полезно	Напрасная трата времени
Наставничество жизненно необходимо для организации работы сотрудника в конкретном проекте						
Наставничество позволяет сотрудникам быстрее учиться и выходить на должный уровень компетентности						
Наставничество дает возможность помочь каждому сотруднику раскрыть свой потенциал, а также настроить его так, чтобы этот потенциал положительно сказывался на работе остальных сотрудников						
Сотрудники легче воспринимают перемены и быстрее приспосабливаются к ним, если наставничество вовлекает их в этот процесс и помогает пережить трудный период						

Окончание табл.

Области применения наставничества	Нынешнее отношение к наставничеству			Отношение к наставничеству в будущем		
	Необходимо	Полезно	Направленная трата времени	Необходимо	Полезно	Направленная трата времени
Совместный анализ текущих результатов работы увеличивает вероятность положительного результата						

ОЦЕНИТЕ СВОЕ МАСТЕРСТВО НАСТАВНИКА

Оцените свою эффективность как наставника по следующей шкале. Оценка 5 указывает на то, что вы прекрасный наставник и ваши умения заслуживают оценки отлично; 4 — очень хорошо; 3 — удовлетворительно; 2 — нуждается в улучшении; 1 — плохо. Чтобы проверить результат, попросите ваших сотрудников оценить вашу работу по этой же шкале.

- | | |
|--|-----------|
| 1. Я признаю, что все сотрудники разные, и обучаю их соответственно. | 5 4 3 2 1 |
| 2. Я держу своих сотрудников в курсе организационных планов и систем управления работой. | 5 4 3 2 1 |
| 3. Я поощряю сотрудников вносить предложения по реализации изменений. | 5 4 3 2 1 |
| 4. Я побуждаю сотрудников самостоятельно решать возникающие у них проблемы. | 5 4 3 2 1 |
| 5. Я забочусь о том, чтобы каждый сотрудник понимал, что от него требуется. | 5 4 3 2 1 |
| 6. Я откровенно высказываю сотрудникам свое мнение о качестве их работы. | 5 4 3 2 1 |

- | | |
|--|-----------|
| 7. Я помогаю сотрудникам подготовиться к будущему. | 5 4 3 2 1 |
| 8. Я всегда отмечаю достижения сотрудников похвалой или иным разумным способом. | 5 4 3 2 1 |
| 9. Я стремлюсь к тому, чтобы сотрудники всегда думали об эффективности команды в целом, но не забывали и о ценности своего вклада в общее дело. | 5 4 3 2 1 |
| 10. Я предупреждаю тех сотрудников, которые постоянно терпят неудачу в командной работе и не откликаются на мои старания как наставника. | 5 4 3 2 1 |
| 11. Я знаком с личными стремлениями каждого члена своей команды. | 5 4 3 2 1 |
| 12. Я ищу способы помочь своим сотрудникам профессионально вырасти. | 5 4 3 2 1 |
| 13. Я прошу членов команды помогать друг другу. | 5 4 3 2 1 |
| 14. Я забочусь о том, чтобы члены команды понимали: успех команды в целом и каждого из ее членов (в том числе и меня) зависит от действий каждого. | 5 4 3 2 1 |
| 15. Для меня очень важно быть всегда доступным для моей команды и отдельных ее членов. | 5 4 3 2 1 |
| 16. Я не избегаю конфликтов, но настаиваю, чтобы они своевременно разрешались. | 5 4 3 2 1 |
| 17. Я стараюсь добиться, чтобы члены команды понимали, уважали и поддерживали друг друга. | 5 4 3 2 1 |
| 18. Я делюсь с командой своими знаниями и опытом и ожидаю того же в ответ. | 5 4 3 2 1 |

Если в любом из пунктов вы набрали меньше четырех баллов, вам следует активно совершенствоваться и уделить большее внимание этому вопросу.

ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

Если менеджер хочет повысить свою квалификацию наставника, ему следует для начала проанализировать, что именно необходимо сотруднику для саморазвития. Ниже рассмотрены некоторые из потребностей сотрудников и методы обучения, способные помочь им в данной ситуации. Оцените при помощи этой таблицы свое нынешнее мастерство и используйте ее как руководство для дальнейшего роста.

Что необходимо сотруднику для саморазвития	Методы обучения, призванные помочь сотруднику вырасти и приспособиться к переменам
1. Понимание основ своей работы и ее вклада в общий результат команды	<p>Чтобы добиться этого, менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> — обсуждает вместе с сотрудником его обязанности, основные функции и взаимосвязи; — вовлекает сотрудника в постановку целей; — вместе с ним устанавливает стандарты точности, пунктуальности, производительности и т. п.
2. Четкое представление о том, что от него требуется	<p>Чтобы способствовать этому, менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> — держит сотрудника в курсе всех изменений, имеющих отношение к целям работы и потребностям организации; — помогает сотруднику понять смысл изменений, касающихся его должностных обязанностей и приоритетов, а также его будущего; — разрабатывает вместе с сотрудником план выполнения любого нестандартного задания, обсуждает его значение, границы, сроки, подходы, необходимое оборудование и другие факторы.

Что необходимо сотруднику для самораз- вития	Методы обучения, призванные помочь сотруднику вырасти и приспособиться к переменам
3. Возмож- ность принимать участие в плани- ровании перемен и работать в меру своих сил	<p>С этой целью менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> — интересуется идеями сотрудника и использует их; — дает сотруднику соответствующие задания; — избегает излишнего надзора и не принимает решений за сотрудника; — ослабляет контроль по мере роста квалификации сотрудника и его уверенности в собственных силах; — воспринимает случайные ошибки сотрудника как часть платы за полученный опыт.
4. Помощь при необхо- димости	<p>Менеджер действует как наставник, если он:</p> <ul style="list-style-type: none"> — предлагает задавать вопросы и разбирает рабочие проблемы, когда сотруднику необходима помощь; — помогает в случае возникновения крупной проблемы; — при необходимости принимает решения, выходящие за рамки компетенции сотрудника.
5. Представле- ние о том, насколько хорошо он справляется с работой	<p>Чтобы сотрудник всегда знал, насколько хорошо он справляется с работой, менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> — в индивидуальных беседах разбирает текущие результаты и их соответствие целям, согласованным стандартам и изменяющимся потребностям, обеспечивая сотруднику надлежащую обратную связь; — каждые полгода обсуждает с ними текущие результаты в плане будущего развития.

Что необходимо сотруднику для самораз- вития	Методы обучения, призванные помочь сотруднику вырасти и приспособиться к переменам
6. Признание и возна- граждение по резуль- татам работы	<p>Чтобы поддержать качество работы и рост сотрудника, менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> — высказывает одобрение и иными способами отмечает успешную работу в наиболее подходящий для этого момент; — хвалит за стабильную удовлетвори-тельную работу; — рекомендует (или не рекомендует) повышение по службе или перевод в другое подразделение.
7. Благо- приятная рабочая атмосфера, поощряю- щая само- совершен- ствование	<p>Чтобы создать такую атмосферу, менеджер:</p> <ul style="list-style-type: none"> — устанавливает с каждым сотрудником отношения, основанные на взаимном доверии; — побуждает высказывать предложения и идеи и использует их; — держит каждого сотрудника в курсе тех дел, которые касаются лично его или рабочей группы в целом; — отстаивает интересы своих сотрудни-ков перед вышестоящим начальством; — делится своими представлениями о жизни.

По мере профессионального роста работника наставник (менеджер) должен также заботиться о том, чтобы новые умения и навыки сотрудника использовались в командной работе, целью которой — максимально возможное достижение организационных и личных целей.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Пора оценить ваше продвижение. Какие из следующих утверждений истинны и какие ложны?

Верно Неверно

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | 1. Лидер команды придает особое значение вовлеченности каждого сотрудника и ждет, что этот человек возьмет на себя ответственность за свой вклад в общее дело. |
| _____ | _____ | 2. Если вы планируете создать сильную команду и по максимуму использовать возможности каждого ее члена, вам не обязательно самому учиться и повышать квалификацию. |
| _____ | _____ | 3. Люди работают более продуктивно, если чувствуют себя хозяевами проекта или организации. |

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | 4. Если настоящая команда добивается успеха, то же можно сказать и обо всех ее членах. |
| _____ | _____ | 5. Для создания команды очень важно с самого начала набрать квалифицированных сотрудников, способных работать в коллективе. |
| _____ | _____ | 6. Преданность делу возникает в том случае, когда лидер вовлекает членов команды в планирование, постановку целей и решение проблем. |
| _____ | _____ | 7. Лидер обеспечивает членам команды дополнительную подготовку и побуждает их использовать полученные знания в работе. |
| _____ | _____ | 8. Члены команды больше заботятся о достижении результатов, чем о разграничении полномочий. |
| _____ | _____ | 9. Доверие не играет особой роли в большинстве ситуаций, связанных с командой. |
| _____ | _____ | 10. Члены команды должны быть в курсе всего, что имеет отношение к выполняемой работе. |
| _____ | _____ | 11. Соперничество и конфликт в команде — здоровые явления, если не выходят из-под надлежащего контроля и быстро разрешаются. |

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | 12. Открытое общение в команде помогает сотрудникам узнать и понять индивидуальные особенности каждого и стимулирует взаимную поддержку. |
| _____ | _____ | 13. Члены команды участвуют в принятии решений, но признают, что в том случае, когда возникает кризис или они не могут прийти к согласию, лидер должен взять ответственность на себя и принять решение самостоятельно. |
| _____ | _____ | 14. Успешные команды не нуждаются в признании и похвале. |
| _____ | _____ | 15. Самоконтроль и дисциплина в процессе строительства команды возникают сами собой. |

Проверьте себя. Ответы приведены на следующей странице.

Ответы

1. Верно. Вовлеченность и ответственность команде необходимы.
2. Неверно. При этом и к лидеру предъявляются максимальные требования.
3. Верно. Чувство хозяина дает вовлеченность и ответственность.
4. Верно. Успех указывает на то, что каждый сыграл свою роль.
5. Верно. Достойные люди — прочное основание для успеха.
6. Верно. Этого невозможно потребовать и к этому невозможно принудить.
7. Верно. Люди получают нужные им знания.
8. Верно. Обычно в результате внутренних конфликтов в первую очередь страдают продуктивность, преданность, открытое общение и доверие.
9. Неверно. Доверие — одна из важнейших, жизненно необходимых составных частей.
10. Верно. Нужная информация облегчает работу.
11. Верно. Соперничество и конфликт стимулируют усилия и расширяют кругозор.
12. Верно. Забывая об этом, вы сильно рискуете.
13. Верно. Фактор времени при принятии решений также очень важен.
14. Неверно. Признание и похвала — одни из сильнейших мотивационных факторов.
15. Верно. Люди, преданные задаче, коллективу и друг другу, не склонны создавать ненужные проблемы.

ДЕСЯТЬ НЕПРОСТИТЕЛЬНЫХ ОШИБОК

Не попадите в ловушку, которую представляют собой перечисленные ниже десять непростительных ошибок.

Отметьте галочкой те из них, которых вы обязательно стараетесь избежать.

Ни в коем случае нельзя:

- ☐ 1. Пренебрегать освоением и поддержанием базовых навыков управления и лидерства.
- ☐ 2. Допускать применение неудачных методик отбора сотрудников.
- ☐ 3. Отказываться от обсуждения ожидаемых результатов или установления взаимно согласованных целей.
- ☐ 4. Невнимательно относиться к потребностям членов команды в обучении и развитии.
- ☐ 5. Отказываться от пропаганды, поддержки и подпитки усилий по строительству команды.

- ☐ 6. Создавать помехи для вовлечения членов команды в любое дело, где они могут принести пользу.
- ☐ 7. Пренебрегать поддержанием постоянной двусторонней связи с командой.
- ☐ 8. Допускать, чтобы конфликты и состязательность в команде вышли из-под контроля, равно как и пытаться во все избежать их.
- ☐ 9. Полагаться на других в вопросе признания успехов и вознаграждения команды и отдельных ее членов.
- ☐ 10. Отказываться от отправки «на скамейку запасных» тех «игроков», которые потерпели неудачу, несмотря на все тренировки.

РАЗРАБОТАЙТЕ ДЛЯ СЕБЯ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Обдумайте прочитанный материал. Просмотрите и проанализируйте результаты опросов. Просмотрите еще раз ситуации и упражнения. Что нового вы узнали о строительстве команды? Что нового вы узнали о себе? Как вы можете применить полученные знания? Поставьте перед собой цель повысить свою квалификацию как командного игрока и эффективность как строителя команды. Разработайте личный план действий, который будет способствовать достижению этой цели.

Возможно, приведенный ниже план поможет вам яснее понять цель и представить хотя бы приблизительно свои действия, которые могут потребоваться для ее достижения.

1. В настоящий момент в деле построения команды я хорошо умею:

2. Мне нужно улучшать свои навыки в вопросах построения команды в следующих областях:

3. Я ставлю перед собой следующие цели по повышению мастерства в деле создания команды (позаботьтесь о том, чтобы эти цели были конкретными и достижимыми, а результат измеримым):

4. Эти люди и средства могут помочь мне:

5. Мои действия и график достижения каждой цели:

РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ

СИТУАЦИЯ 1. МОЖНО ЛИ СПАСТИ ЭТОГО МАСТЕРА

Мэрилин в большой беде. Чтобы переломить ход вещей, потребуются серьезные усилия и напряженная работа. Судя по всему, Мэрилин находится в плену у собственного офиса и бумажной работы. Необходима дополнительная подготовка — ей как мастеру явно не хватает квалификации и уверенности в себе. Она не в состоянии управлять кем бы то ни было, пока не научится управлять собой. Кроме того, ее сотрудники тоже выглядят плохо подготовленными, неуверенными в себе и недисциплинированными. Им следует лучше знать свои обязанности, а также понять, что необходимо сотрудничать друг с другом; если этого не произойдет, в работе будет царить хаос.

Сотрудники группы Мэрилин взаимозависимы, и чтобы добиться успеха, им необходимо работать вместе, одной командой. Мэрилин должна приложить все силы, чтобы освоить и применить на практике принципы командной работы. Говоря конкретно, ей необходимо: улучшить свои качества руководителя; провести со своими сотрудниками дополнительные занятия, чтобы повысить их квалификацию, что придаст им уверенности в себе; оздоровить рабочую атмо-

сферу в коллективе и создать надлежащую систему вознаграждений. Рекомендации о том, как добиться всего этого, и составляют основу данной книги.

СИТУАЦИЯ 2. КАКОГО МАСТЕРА ВЫ БЫ ПРЕДПОЧЛИ

Хорошо то, что и Мойра, и Джефф признают необходимость ясных конкретных целей и планов. Возможно, сотрудники с ограниченными знаниями и опытом оценят подход Мойры выше — ведь им нужно еще многому научиться. Однако вполне вероятно, что по мере обучения под руководством Мойры они будут чувствовать себя неловко и не смогут делиться своими идеями. Новые методы, лучшие продукты и более простые пути достижения целей вряд ли появятся сами по себе. Опытные сотрудники, скорее всего, почувствуют это с самого начала.

Однако они оценят подход Джеффа — ведь он дает столь необходимую каждому возможность способствовать успеху дела. Он не будет иметь проблем с повышением эффективности группы. Менее опытным и квалифицированным сотрудникам предложат поучиться, чтобы они могли повысить производительность и тоже внести свой вклад в общее дело. Сотрудники Джеффа положительно отнесутся и к его решению пройти курс подготовки мастеров — они способны оценить менеджера, стремящегося получить нужные знания.

СИТУАЦИЯ 3. ЖАЛОБЫ СОТРУДНИКОВ

И Джойс, и Сью имеют веские основания для жалоб. Джойс не хватает возможностей для роста, она не хочет ограничиваться только выполнением текущих заданий. Попытки узнать, в чем именно заключаются ее обязанности, ни к чему не привели, а необходимость подолгу дожидаться каждого задания угнетает. Ей посоветовали не беспокоиться, когда

ей нечего делать, и не помогать другим без особых на то указаний. Для человека, который хочет внести свой вклад в общее дело, это серьезное разочарование.

Сью страдает по другой причине — руководитель плохо снабжает ее информацией. Сью никак не сможет сама исправить положение; необходимо, чтобы Дженис либо разрешила Сью напрямую связываться с потребителями, либо стала передавать информацию без задержек.

Похоже, что Дженис слишком сильно контролирует своих сотрудников, считая, вероятно, что они не способны думать самостоятельно. К тому же она пресекает добровольные попытки работников оказать друг другу помощь и поддержку. Дженис необходимо переоценить свой подход и стать более открытой в общении с персоналом; в противном случае она скоро потеряет работу.

СИТУАЦИЯ 4. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

Подход «победа или поражение» (вариант 1) не позволит Джинни и Роберту решить проблему и сделает одного из них проигравшей стороной. «Уход» (вариант 2) оставит оба предложения без ответа. «Приспособление» (вариант 3) может сработать, но, скорее всего, вызовет путаницу в производственном отделе. В данном случае наилучшим решением, возможно, станет «компромисс» (вариант 4), так как этот подход требует, чтобы каждый из сотрудников тщательно проверил свои рассуждения в свете аргументов второго; затем они вместе выработают приемлемое решение. В процессе работы они, возможно, придут к «решению проблемы» (вариант 5); этот метод не только даст нужный результат, но и реализует первоначальные рекомендации каждого из сотрудников.

Мэддакс Роберт

УСПЕШНАЯ КОМАНДА

**КАК ЕЕ СОЗДАТЬ,
МОТИВИРОВАТЬ
И РАЗВИВАТЬ**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *Е. Сенцова*

Дизайн обложки *Ю. Гулитов*

Подписано в печать 07.09.2007. Формат 84×108 ¹/₃₂.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 3,5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru