



Книга Как преодолеть пять препятствий для командной работы

Руководство для лидеров, менеджеров и координаторов проектов

Патрик Ленсиони
Jossey-Bass, 2005
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга стала продолжением “Пяти препятствий для командной работы” – предыдущего труда Патрика Ленсиони, вышедшего в 2002 году. В новой книге автор развивает сформулированные ранее идеи и предлагает множество практических методов, которые помогут воплотить эти идеи в жизнь. Читателей, которых заинтересовала первая книга, непременно заинтересует и ее продолжение; вместе с тем данная книга является вполне самостоятельной работой, которая будет познавательна в том числе и для тех, кто не читал первой части. В ней Ленсиони еще раз подробно излагает все основные элементы своей концепции командной работы. По сути дела, сфера применения авторской модели формирования эффективной команды практически ничем не ограничена. По мнению *BooksInShort*, эту книгу прежде всего стоит рассматривать как введение в тему управления командной работой. Тем же, кого интересуют сложные командные инструменты для решения специальных задач (например, таких как управление знаниями), будет лучше обратиться к трудам более фундаментального характера.

Основные идеи

- Формирование команды специалистов требует не столько хорошего знания теории, сколько упорства и напряженной работы.
- Команду от любой другой группы людей отличает наличие общих стандартов, целей и коллективной ответственности за результат.
- Пять препятствий для командной работы – недоверие, конфликты, неисполнительность, безответственность, отсутствие целеустремленности.
- Когда члены команды доверяют друг другу, они не боятся показать свои слабые места.
- Чтобы между людьми возникло доверие, расскажите друг другу о себе, а затем составьте психологические портреты всех членов коллектива.
- Для командной работы нет ничего лучше продуктивного конфликта.
- Среди членов команды не должно быть единомышленников.
- Когда решение принято, каждый должен ясно понять, в чем его суть.
- Члены команды должны нести ответственность друг перед другом и быть открытыми для конструктивной критики.
- Чтобы коллективные усилия не уклонились от цели, контролируйте рабочий процесс при помощи простой системы показателей.

Краткое содержание

Команды и командная работа

Создание эффективной команды требует не столько особых знаний, сколько решимости и упорства. Руководитель должен поставить перед собой цель: организовать слаженную и безотказную работу команды. Члены команды в свою очередь должны понимать всю серьезность его намерений. Существует пять основных препятствий для эффективной командной работы. Это отсутствие доверия, непродуктивные конфликты, невыполнение принятых решений, уход от ответственности и отсутствие целеустремленности.

“Создать эффективно работающую и сплоченную команду невероятно трудно. И вместе с тем – очень просто”.

Организацию командной работы начните с выяснения самых элементарных вещей. Правомерно ли вашу группу называть командой? Вполне может оказаться, что нет. Многие группы считают себя командами, не являясь таковыми на самом деле. Команда – это коллектив людей, которые имеют общие цели и совместно работают над их достижением. Командная работа предполагает взаимный контроль действий друг друга. Все члены команды должны быть готовы подчинить свои личные интересы потребностям коллектива. Эффективные команды бывают сравнительно малочисленны: количество их членов колеблется от 3 до 12. Чтобы команда была сильной и жизнеспособной, руководитель должен сосредоточиться на решении следующих пяти основных задач.

1. Построение доверительных отношений

Взаимное доверие – основа основ командной работы. Сущность доверия – это способность безбоязненно демонстрировать свою уязвимость. Если члены команды доверяют друг другу, они не боятся признаться в собственной слабости, поскольку знают, что даже если они потерпят неудачу, их не подвергнут осуждению. Условие такого доверия – отсутствие корыстного желания преуспеть за счет товарищей. Однако развитию доверительных отношений препятствует естественное стремление человека избегать риска и защищать свои интересы. Чтобы преодолеть это препятствие, лидер должен показать личный пример того, что значит доверять своим коллегам.

“В современную эпоху информационного изобилия и постоянных преобразований эффективная командная работа остается единственным прочным конкурентным преимуществом, потенциал которого до сих пор не раскрыт”.

Формирование атмосферы доверия можно начать с помощью такого простого приема, как обмен сотрудников рассказами о себе. Пусть каждый расскажет о своей семье, о своем детстве и какой-нибудь проблемной ситуации, пережитой в детском возрасте. Каким бы тривиальным ни казался этот прием, он позволит членам команды узнать друг о друге много нового и в результате почувствовать себя комфортнее. Он также поможет преодолеть естественную склонность людей объяснять дурные поступки окружающих изъянами их характера, а свои собственные – действием объективных факторов. Члены команды должны видеть друг в друге личностей со своими мотивами и особенностями поведения. Заранее продумайте реакцию на возражения со стороны тех, кому этот прием покажется слишком примитивным или придется не по душе. Возьмите на себя роль посредника и постарайтесь направить общение в нужном вам направлении.

“Команда – это группа людей... которых объединяют общие цели, ответственность за их достижение и награда за успех. Это люди, которые с готовностью жертвуют личными интересами ради общего блага”.

Как только лед недоверия будет сломлен, закрепите успех с помощью составления психологических портретов членов команды. Когда человек понимает психологические установки собеседника, он перестает воспринимать спор с ним как проявление враждебности. Существует множество инструментов для составления психологических портретов – самым распространенным из них является анализ типологии личности по методике Майерс-Бриггс. Проведите психологические тесты и обсудите их результаты применительно к ситуациям, возникающим в процессе работы. Умение разбираться в особенностях типов личности поможет членам команды лучше понимать действия друг друга.

2. Искусное управление конфликтами

Для эффективной работы члены команды должны вступать в продуктивные конфликты по поводу идей, а не людей. Слишком часто в пылу спора, стремясь любой ценой доказать свою правоту, люди забывают о том, что у всех участников этого спора одни и те же цели. Нередко спорщики переходят на личности, и кто-нибудь из участников при этом рискует получить психологическую травму. С другой стороны, пытаясь избежать дискомфорта, который обычно сопровождает конфликтную ситуацию, члены команды могут замыкаться в себе. Они отказываются искать в споре истину и стремятся поддерживать непродуктивное согласие по всем вопросам. Одна из задач лидера в этом случае состоит в том, чтобы перевести команду в режим непрерывного продуктивного конфликта, избежав как неискреннего согласия, так и эгоистичной полемики.

“Ни один другой компонент командной работы не играет такой же колоссальной роли, какую играет доверие”.

Перевод команды в режим продуктивного конфликта можно начать с составления “конфликтологического” портрета коллектива. Сперва обсудите с членами команды вопрос о том, как они действуют в условиях конфликта и как привыкли выражать сильные эмоции. Эти сведения обработайте с помощью формальных средств анализа, таких как методика Томаса-Килмана для оценки поведения в конфликтной ситуации или модель оценки частоты и глубины конфликтов в коллективе, разработанная Table Group. Эти диагностические средства не только помогут членам команды лучше узнать себя, но и обучат их терминологии, полезной для понимания природы конфликтов. Команде следует разработать свои собственные нормы поведения в конфликтной ситуации, которые могут оставаться негласными либо быть четко сформулированными в виде устава.

“Эгоизм – главный убийца взаимоотношений. Он действует коварно и незаметно, потому что обитает в сердце каждого человека. Как бы мы ни желали победы команды в целом, в первую очередь мы хотим одержать личную победу”.

Нередко люди, которые на словах согласны с тем, что конфликт необходим для эффективной работы, подсознательно избегают вступать в конфронтацию. Когда между членами команды возникает спор, объясните им, что расхождения во взглядах являются вполне нормальным (и даже желаемым) ходом развития событий. Это не значит, что команда должна все время конфликтовать – продуктивная дискуссия нужна лишь по самым важным вопросам. Старайтесь выявить скрытые причины, лежащие в основе разногласий, побуждайте людей открыто высказываться о том, что их беспокоит, и направляйте возникающие конфликты в плодотворное русло.

“Сосредоточиться на общих целях коллектива человеку мешает озабоченность личными интересами”.

Если в команде возникли разногласия по сложному вопросу, разберите ситуацию на основе следующей модели разрешения конфликтов. Сначала выделите проблему, лежащую в основе конфликта, и обозначьте препятствия, мешающие его разрешению. На доске нарисуйте круг с формулировкой проблемы, затем этот центральный круг поместите внутри четырех концентрических окружностей, чтобы получилась фигура

наподобие мишени. Первый круг назовите “информационные препятствия” – например, это отсутствие нужной информации для решения проблемы. В следующем круге будут находиться “организационные препятствия” – например, недостаток рабочего времени или пространства. В третьем круге перечислите “препятствия во взаимоотношениях” – трудности, связанные с особенностями общения людей. Наконец, внешний круг – это “личностные препятствия”. Выделите в каждой из этих категорий факторы, порождающие конфликт, и совместными усилиями попытайтесь “пробиться” сквозь внешние круги к центральному, чтобы добраться до сути проблемы.

3. Воспитание исполнительности

Члены эффективно работающей команды должны быть готовы выполнить любые принятые командой решения. Такая исполнительность не означает единогласного одобрения. На то, чтобы заручиться одобрением всех членов команды, может уйти целая вечность, и в итоге вы не получите ничего, кроме временных компромиссов. Вместо этого сосредоточьте внимание на других составляющих готовности исполнять решения – внутренней поддержке и ясности понимания принятых решений. Внутренняя поддержка – согласие человека ради общего блага выполнить решение, с которым он не согласен. Задача лидера – заручиться такой поддержкой. Ясность – еще один компонент исполнительности. Иногда оказывается, что люди поддерживают принятое коллективом решение только потому, что не понимают его смысл или считают, что оно не касается их лично.

“Внутренняя поддержка – это искреннее одобрение принятого решения. Ясность возникает тогда, когда любая двусмысленность по поводу решения устранена”.

Существует два эффективных метода, помогающих добиться ясного понимания принятых решений. Первый – метод конкретизации решения. Когда дискуссия завершается, попросите ее участников рассказать, что за решение они приняли. Записывайте ответы на доске, чтобы каждый смог их прочитать. При этом обязательно окажется, что кто-то представлял себе решение совершенно иначе. Продолжайте обсуждение до тех пор, пока все его участники не уяснят себе суть и точную формулировку принятого решения. После этого предложите членам команды прибегнуть к “эстафетной” передаче информации – возвратиться каждый в свое подразделение и пересказать принятое решение коллегам. Эти простые приемы могут использоваться при обсуждении как тактических действий, так и глобальных проблем, связанных с работой команды, – таких как формулировка общей системы ценностей, норм поведения или долгосрочных целей.

4. Принятие ответственности

Чтобы работа команды была максимально продуктивной, ее члены должны нести ответственность друг перед другом. Взаимный контроль предполагает хорошее знание требований к качеству работы. Если вы – лидер команды, покажите другим личный пример. На практике взаимный контроль означает, что любой член команды может указать любому другому на недостатки в его работе. Атмосферу конструктивной критики можно создать следующим образом. На общем собрании команды выделите как минимум час на то, чтобы каждый человек сформулировал в письменном виде самую ценную для коллективной работы черту характера или поведения всех других членов команды, а потом описал те черты, которые, по его мнению, мешают полноценно работать. Затем попросите каждого зачитать свои наблюдения вслух, начиная с положительных характеристик. После того, как все выскажутся, обсудите положительные черты и вместе подведите итог. Наконец перейдите к негативным чертам. Их обсуждение должно завершиться вашими комментариями как лидера. После этого степень откровенности во взаимоотношениях членов команды значительно вырастет, и ответственность людей друг перед другом начнет укрепляться. Это чувство следует поддерживать – например, поручая отдельным людям делать на общих собраниях короткие сообщения о своей работе, чтобы все члены команды знали о вкладе друг друга в общее дело.

5. Формирование целеустремленности

Создание благоприятных психологических условий для эффективной работы – дело необходимое, однако нередки ситуации, когда с рабочей атмосферой в команде все в порядке, однако результатами она не блещет. Эта ситуация наблюдается чаще всего тогда, когда внимание команды расфокусировано. Люди должны думать о стоящих перед ними целях и задачах, не отвлекаясь ни на что иное. Отдельные члены команды под влиянием корыстных интересов могут преследовать свои личные цели – особенно когда подозревают, что достижение общекомандных целей каким-то образом угрожает их благополучию. Чтобы преодолеть это препятствие, добейтесь от команды постоянной сосредоточенности на результатах. Разработайте свой собственный показатель оценки результативности работы, который должен играть ту же роль, какую играет табло со счетом футбольного матча. Этот показатель следует сделать понятным, однозначным и наглядным. Ограничьте число оцениваемых параметров, чтобы процесс оценки не превращался в отвлекающий от работы фактор. Оценивайте объективные явления, характеризующие командную работу в целом, а не действия отдельных людей. Вам нужна такая система работы, которая побеждала бы индивидуальный эгоизм – одно из самых серьезных препятствий для командной работы. Оценивая результативность, не забывайте, что зарплата и карьерный рост – животрепещущая для многих членов команды тема, и ваша система оценки результативности должна учитывать эти факторы. Какой бы вид не принимала оценка работы, число показателей должно быть строго ограничено, а информация о текущих итогах этой оценки всегда должна быть на виду у команды.

Типичные трудности в командной работе

При формировании команды регулярно возникают вопросы о том, сколько потребуется времени на ее создание и каким должно быть число ее членов. Длительность процесса создания, несомненно, зависит от конкретных условий, но фундамент для эффективной командной работы можно заложить буквально за несколько дней. Команда должна быть достаточно малочисленной, чтобы каждый человек в ее составе ощущал свою значимость и чувствовал себя комфортно. Постарайтесь сделать так, чтобы число людей в команде не превышало двенадцати. В ее состав следует включить только тех, кто необходим для выполнения поставленной задачи.

“По-настоящему целеустремленные команды придумывают собственные системы оценки результативности работы, исключаящие всякий субъективизм”. //

Первые шаги по созданию команды – констатация того факта, что не каждый может влиться в команду (во всяком случае, в вашу конкретную команду), и создание механизма удаления из команды лишних людей. Трезво оцените, сколько вам понадобится на это времени, материальных и человеческих ресурсов. Заранее выделите время на создание команды в вашем личном расписании. При отсутствии необходимых навыков наймите специалиста извне. Если вы не являетесь лидером команды, принимайте в расчет тот факт, что некоторые лидеры не верят в важность командообразования. В этом случае постарайтесь убедить их в том, насколько ценна слаженная работа команды. Вам также наверняка придется столкнуться с проблемами, связанными с желанием одних членов команды отсидеться за спинами других, или, наоборот, занять доминирующую позицию. Подобные препятствия вы сможете преодолеть лишь в атмосфере взаимного доверия. Для ее создания как нельзя кстати придется методика составления психологических портретов – с ее помощью команда научится говорить на одном языке. Обозначьте цели, которых нужно достичь к моменту проведения первого обзорного совещания, а также сроки работ на первые шесть месяцев. Спланируйте график дальнейших отчетных совещаний и регулярных рабочих собраний для обмена мнениями. На рабочих собраниях члены команды должны иметь возможность задавать вопросы и прояснять непонятные моменты, а не просто высказывать свою точку зрения.

Об авторе

Патрик Ленсиони – основатель и президент консалтинговой фирмы, специализирующейся на проблемах менеджмента. Работал с руководителями ряда крупнейших американских корпораций, а также с молодыми компаниями в сфере высоких технологий. Автор книг “Пять препятствий для командной работы” и “Смерть от совещаний”.
