



# Книга Дружные команды финишируют последними

## Как максимально раскрыть потенциал своей команды

Брайан Коул Миллер

AMACOM, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Какая атмосфера царит в вашем коллективе — идиллически-дружная, строго-формальная или напористо-динамичная? Главная идея этой книги состоит в том, что взаимоотношения в коллективе часто бывают слишком дружными или слишком формально-деловыми, что препятствует эффективной и слаженной работе. На страницах книги автор рассказывает о своей концепции командных ролей, а также анализирует самые эффективные методы управления командой. Особенно ценны его рекомендации об организации обратной связи между начальником и подчиненными, об информировании сотрудников и методах разрешения внутренних конфликтов. Книга написана понятным языком и хорошо проиллюстрирована. *BooksInShort* рекомендует ее не только тем людям, которые впервые оказались в роли лидера или менеджера рабочей группы, но и опытным руководителям, желающим освежить знания и повысить эффективность своей работы.

## Основные идеи

- Когда главной задачей команды становится сохранение внутренней гармонии, страдает продуктивность ее работы.
- Развитие команды проходит этапы формирования, адаптации ее членов друг к другу, стабилизации и выхода на рабочий режим.
- Руководителю нужно уметь выдерживать баланс между выполнением рабочих задач и удовлетворением потребностей коллектива.
- Отношения в команде часто бывают слишком дружескими или формальными.
- Характер взаимоотношений в коллективе влияет на выполнение его членами командных ролей.
- Когда коллеги избегают критики, производительность такой команды падает.
- Отношения в коллективе могут ухудшиться из-за чрезмерной сосредоточенности его членов на работе.
- Внутренние конфликты часто выступают источником развития для команд.
- Руководитель должен открыто делиться с подчиненными своими идеями, прислушиваться к их мнениям и совместно планировать работу.
- Будучи руководителем, не скупитесь на похвалу, поощряйте дискуссии, обсуждайте планы, считайтесь с мнением и приоритетами коллектива.

## Краткое содержание

### Когда сплоченность важнее эффективной работы

Умение ладить с людьми высоко ценится в современном обществе, особенно если речь идет о коллективной работе. Однако на самом деле идиллически-дружная атмосфера часто препятствует развитию команды. По своему “характеру” команды, подобно людям, бывают спокойными, агрессивно-требовательными к своим членам или целеустремленными. В процессе своего развития команды проходят этапы формирования, взаимной адаптации участников, формулировки норм и выхода на рабочий режим. Команда, которая слишком дорожит своей внутренней гармонией, рискует застрять на этапе формирования, так и не достигнув этапа адаптации. Чересчур дружелюбная атмосфера ставит под угрозу выполнение рабочих задач, стоящих перед коллективом. Часто менеджеры намеренно создают и поддерживают такую атмосферу, старательно избегая любой конфронтации, чтобы создать о себе благоприятное впечатление. К сожалению, все это ведет к тому, что менеджеры в угоду сохранения мира и спокойствия начинают уделять меньше внимания планированию, контролю и учету, решению проблем и повышению

эффективности работы команды.

“Отношения в команде не должны основываться на подчинении меньшинства большинству. Ее члены должны уметь слушать друг друга, уважать чужое мнение и искренне стараться прийти к взаимному согласию по любым вопросам”.

Спокойную и дружелюбную атмосферу в коллективе руководители часто стремятся поддерживать под влиянием иллюзии о том, что такая атмосфера повышает производительность работы. Однако на самом деле она препятствует слаженным взаимодействиям. Расточая в адрес сотрудников незаслуженные похвалы, но при этом не указывая на недостатки в их работе, руководитель способствует падению общей эффективности. Вместо игнорирования конфликтов ему, наоборот, следует своевременно выявлять недочеты и открыто обсуждать их с подчиненными. Когда члены команды больше всего ценят хорошие отношения в коллективе, на поддержание этих отношений они тратят массу усилий, которые можно было бы направить в более конструктивное русло. Чаще всего сотрудники негласно распределяют между собой командные роли в зависимости от характера взаимоотношений в команде. Можно выделить следующие типы этих ролей:

“Всегда говорите подчиненным всю правду без прикрас, стараясь при этом, однако, предугадать их реакцию на ваши слова”.

• **Дипломат.** Этот человек желает, чтобы все ладили друг с другом, и часто выступает в качестве посредника при разрешении конфликтов. • **Координатор.** Человек с ярко выраженными лидерскими качествами. • **Перфекционист.** Прежде всего он заботится о безупречности выполнения работы. • **Генератор идей.** Творческая личность, для которой важно, чтобы работа прежде всего была интересной и увлекательной. • **Блюститель порядка.** Преданный руководителю работник, который стремится везде и во всем контролировать других. • **Наблюдатель.** Пытается сохранить объективный взгляд на любую ситуацию. • **Индивидуалист.** Человек, в любой ситуации стремящийся к самовыражению. • **Трудыга.** Всегда готов действовать, легко приспосабливается к новым условиям. • **Помощник.** Объект всеобщей симпатии, который старается помогать коллегам.

“Не раз в своей практике я сталкивался с энергичными командами, которые ставили перед собой большие цели, но не могли реализовать свой потенциал только потому, что люди в этих командах слишком старательно избегали любых конфликтов и разногласий”.

Когда главной целью команды становится сохранение внутренней гармонии, ее члены начинают исполнять свои командные роли хуже, чем обычно.

1. Дипломат готов довольствоваться искусственным спокойствием в коллективе.
2. Координатор мирится с неприятной ему ситуацией, чтобы сохранить авторитет.
3. Перфекционист довольствуется не слишком высоким качеством работы.
4. Генератор идей, как и координатор, смиряется с положением дел во избежание конфронтации с коллегами.
5. Блюститель порядка изо всех сил старается поддержать непрочное ощущение того, что все в порядке.
6. Наблюдатель избегает думать о проблемах, чтобы не усложнять себе жизнь.
7. Индивидуалист не высказывает своего мнения о происходящем и просто пытается помочь коллегам.
8. Трудыга уходит с головой в работу и игнорирует любые межличностные проблемы.
9. Помощник не в состоянии выстроить прочные взаимоотношения ни с кем из коллег.

## В “строгих” командах сотрудники зациклены на работе

В командах, где царит слишком строгая деловая атмосфера, основное внимание уделяется выполнению работы, а межличностные отношения игнорируются. Члены таких команд старательно избегают заводить друг с другом отношения, из-за чего становление коллектива тормозится на стадии адаптации, а режим максимально эффективной работы так никогда и не достигается. Для поддержания делового настроя в команде ее менеджеры часто следят за тем, чтобы сотрудники были с головой погружены в работу. К сожалению, это крайне негативно отражается на межличностных отношениях и приводит к тому, что в команде начинают господствовать неконструктивные поведенческие модели. Слишком строгие руководители забывают разбавлять свою критику похвалой. Они обсуждают с подчиненными только их обязанности, игнорируя любые другие потребности команды. Чрезмерно строгая деловая обстановка негативно влияет на рабочий потенциал сотрудников. Изменяется в таких условиях и выполнение командных функций.

1. Дипломат не в силах находить конструктивные способы разрешения конфликтов.
2. Координатор стремится любой ценой навязать другим свою точку зрения, что вызывает протесты с их стороны.
3. Перфекционист испытывает глубокое разочарование тем, что команда стремится во что бы то ни стало выполнить работу в ущерб ее качеству.
4. Генератор идей чувствует скованность, поскольку психологическая атмосфера в команде не располагает к творчеству.
5. Блюститель порядка предпочитает не рисковать и поэтому не ставит под сомнение правильность любых действий команды.
6. Наблюдатель просто наблюдает, не принимая ничьей стороны.
7. Индивидуалист хотя и стремится иметь особую точку зрения по любому вопросу, но избегает противопоставлять ее мнению большинства.
8. Трудыга изо всех сил старается добиться успеха, при этом взваливая на себя слишком много работы.
9. Помощник помогает коллегам, но готов обвинять их, если что-то пойдет не так.

## Целеустремленные команды действуют уравновешенно и эффективно

Этот тип команд сочетает в себе черты слишком дружных и слишком строгих команд. Члены такой команды ценят межличностные отношения и при этом умеют хорошо работать. Повысить эффективность вашей команды помогут следующие шаги:

“Если человек соперничает с коллегами, крайне озабочен своим карьерным ростом и беспокоится о том, какое впечатление он

производит на окружающих, то он напрасно расходует драгоценную энергию, которую можно было бы потратить на профессиональное развитие”.

- Признавайте заслуги отдельных сотрудников и помогайте им профессионально расти, совершенствоваться и выполнять работу еще более качественно.
- Уделяйте внимание не только рабочим задачам, но и общению людей друг с другом.
- Невозможно во всем потакать клиентам, не ущемляя чьих-нибудь интересов. Тщательно продумывайте распределение ресурсов и старайтесь увидеть общую картину прежде, чем выполнять задачи или удовлетворять потребности клиентов.
- С уважением относитесь к опыту, накопленному членами команды.
- Поощряйте коллективное обсуждение задач перед началом их выполнения.
- Будьте готовы пересматривать свои планы в зависимости от обстоятельств.
- Позаботьтесь о том, чтобы работа команды была эффективной как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

“Члены эффективных команд тщательно подбирают слова, следят за собственной интонацией, мимикой и жестами, ответственно подходят к выбору времени для разговора, учитывают обстановку, мотивы собеседников и другие факторы”.

Для поддержания в команде прямого и искреннего стиля общения обращайтесь к сотрудникам по имени и старайтесь придать любому разговору личный характер. При разговоре почаще смотрите собеседнику в глаза и внимательно его выслушивайте. Тон вашего голоса должен быть ровным и спокойным. Старайтесь не занимать оборонительную позицию, когда разговор затрагивает вопросы, вызывающие психологическое напряжение. Следите за тем, чтобы коллеги правильно истолковывали вашу жестикуляцию и мимику. Никого ни в чем не обвиняйте. Сохраняйте спокойствие даже тогда, когда реакция собеседника на ваши слова вам не нравится.

“Обратите особое внимание на то, чтобы ваши положительные отзывы о работе коллег были конкретными, объективными и согласовались с целями компании в целом”.

В коллективе этого типа сотрудники берут на себя выполнение тех же командных ролей, что и в других случаях, но гораздо лучше справляются с ними. Ваша задача как руководителя – помочь своим коллегам почувствовать себя членами слаженной и эффективно работающей команды, которые четко выполняют свои функции, не поступаясь при этом своими ценностями и убеждениями. В такой команде:

“Нужно обладать сильным характером, чтобы, глядя людям в глаза, говорить им слова, с которыми они не согласны или которые они не желают слышать. Смелости вам придаст осознание того, что вами движет забота о коллегах и ваших с ними отношениях”.

- Дипломат понимает, что в коллективе порой возникают конфликты.
- Координатор прислушивается к мнению коллег.
- Перфекционист находит целый ряд альтернативных способов безукоризненного выполнения текущих задач.
- Генератор идей получает удовольствие от процесса работы.
- Блестательный порядок перестает беспокоиться и готов пойти на риск.
- Наблюдатель занимает твердую позицию и начинает анализировать самые эффективные методы выполнения работы.
- Индивидуалист не стесняется выражать свою точку зрения и при этом прислушивается к тому, что о ней говорят другие.
- Трудяга знает, что никакие преграды не мешают ему делать свою работу хорошо.
- Помощник без опасений участвует в разрешении проблем и конфликтов.

## Принципы построения эффективно работающей команды

Ваша задача как руководителя – помогать коллегам профессионально расти и добиваться высоких результатов. Коллектив под вашим началом должен взять все лучшее из опыта команд со слишком строгой и слишком дружелюбной атмосферой. У лидера эффективной команды есть две цели с равным приоритетом – выполнить работу и организовать нормальные деловые отношения в коллективе. Для этого вам прежде всего следует научиться ценить личный опыт сотрудников. Думайте не только о текущих результатах работы, но и о производительности в долгосрочной перспективе. Следующие принципы помогут наладить плодотворные отношения в коллективе в различных ситуациях:

“Разногласия в команде можно считать конструктивными в том случае, когда различные точки зрения, которые выдвигают сотрудники, не мешают видеть альтернативные варианты, которые еще никем не обсуждались”.

- **Никого не обвиняйте заранее.** Не следует торопиться с выводами о подчиненных или заранее в чем-нибудь их обвинять. Относитесь к людям непредвзято.
- **Установите доверительные отношения.** Найдите общий язык с сотрудниками.
- **Регулярно высказывайте свою точку зрения.** При этом сохраняйте объективность и избегайте обобщений. В дискуссии опирайтесь на конкретные примеры.
- **Вовлекайте людей в диалог.** Задавайте им вопросы и старайтесь пробудить интерес к их обсуждению.

## Обратная связь, информирование персонала и улаживание конфликтов

Почаще сообщайте сотрудникам, что вы думаете об их работе. При этом не следует говорить им напрямую о недостатках или указывать на решение проблем. Вместо этого задавайте людям наводящие вопросы, давая им понять, чего вы от них добиваетесь, косвенным образом. Не позволяйте им конфликтовать из-за разницы во мнениях – превратите обсуждение разногласий в способ обмена информацией. Налаживая обратную связь с членами команды, задавая наводящие вопросы и улаживая конфликтные ситуации, действуйте в соответствии с перечисленными выше принципами.

## Не обвиняйте никого заранее

Сообщая сотрудникам свои впечатления об их работе, говорите, какие вы ставите перед ними цели. Вместо того чтобы обвинять их в неудачах, представьте им объективный взгляд на ситуацию. Общайтесь с подчиненными не в приказном тоне, а посредством наводящих вопросов. При возникновении конфликта найдите его причины и постарайтесь извлечь из него уроки, полезные для коллектива. Для разговора с коллегой найдите психологически комфортное место и выберите наиболее подходящее для вас обоим время.

## Установите доверительные отношения с подчиненными

Прежде чем начать разговор с кем-либо из сотрудников, убедитесь в том, что этот человек готов вас слушать и высказывать свою точку зрения. При разрешении конфликтной ситуации в первую очередь постарайтесь выяснить, в чем конкретно состоит суть разногласий и как их устранить.

## Регулярно высказывайте свою точку зрения

Следите за тем, чтобы ваши отзывы о работе сотрудников были объективными и опирались на конкретные примеры. При постановке общих задач для команды объясняйте конкретно, чего вы хотели бы достичь и почему ради этого члены команды должны объединить свои усилия. Не заставляйте подчиненных гадать о ваших намерениях, избегайте говорить общими, ничего не значащими фразами. При поиске выхода из конфликтной ситуации помогите участникам конфликта выяснить, в чем конкретно они согласны друг с другом, а где их взгляды расходятся. Ясно и четко высказывайте свою точку зрения по всем важным для работы команды вопросам.

## Вовлекайте людей в диалог

Давая членам команды отзывы об их работе, добивайтесь от них ответной реакции. Например, спросите их, как они собираются повышать свою производительность. Привлекайте подчиненных к планированию работы, всегда имея наготове запасной план действий. Прежде чем сообщать подчиненным планы на ближайшее будущее, поинтересуйтесь их предложениями по этому поводу. Стремитесь предугадать возможные возражения сотрудников против того, что предлагаете вы. При разрешении конфликта между членами команды сначала вникните в суть проблемы, а затем предложите сторонам варианты разрешения конфликта и помогите им найти точки соприкосновения.

## Об авторе

**Брайан Коул Миллер** – автор книг “Пособие для менеджера по быстрому формированию команд” и “Как добиться от сотрудников максимальных результатов”.

---

---