



Книга Управление эффективной командой

Командная работа как средство повышения производительности труда

Говард Гуттман
Wiley, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В этой книге последовательно и полно раскрываются принципы создания высокоэффективной команды. Ее автор не предлагает чудодейственных рецептов, способных в одночасье преобразить коллективную работу – он дает практические советы и рекомендации о том, какой вклад в общую работу должны вносить руководитель и рядовые сотрудники, почему для формирования эффективной команды требуется поддержка со стороны топ-менеджмента компании и каким образом руководитель может ускорить желаемые преобразования. В книге описаны действенные механизмы и принципы принятия решений, делового общения и проведения совещаний в успешно работающей команде. Хотя текст содержит множество примеров из консалтинговой практики самого Гуттмана, у читателя не возникает подозрения, что автор пытается рекламировать свои услуги или манипулировать фактами. Это практическое пособие по организации командной работы *BooksInShort* рекомендует как руководителям, так и рядовым сотрудникам.

Основные идеи

- Эффективная команда невозможна без талантливого руководителя, который целенаправленно добивается успеха, не полагаясь на удачу.
- Продуктивность работы коллектива в первую очередь зависит от слаженности действий его членов.
- Чтобы лучше понимать, какие задачи стоят перед руководителем команды, представьте, что вы – член совета директоров компании.
- Руководитель должен стремиться к тому, чтобы члены команды воспринимали общие цели как свои личные.
- Уделяйте время личному инструктажу своих сотрудников.
- Работа эффективной команды основана на своевременности и прозрачности принятия решений.
- Совещания проводите только в самых необходимых случаях, при этом максимально конкретизируя их повестку.
- В эффективно работающей команде царит атмосфера открытости и отсутствует какое-либо принуждение.
- Чтобы повысить эффективность работы коллектива, ориентируйтесь на количественные показатели производительности.
- Преобразования невозможны без поддержки высшего руководства.

Краткое содержание

Что такое эффективная команда

Слаженную и эффективно работающую команду видно с первого взгляда. Многие мечтают о том, чтобы попасть в ее состав. Как показывает практика, поддерживать в коллективе идеальную рабочую атмосферу длительное время непросто, но возможно. Эффективная командная работа основана на следующих принципах:

1. **Наличие авторитетного руководителя.** Его задача – сделать так, чтобы общие цели команды стали личными целями, а их достижение – делом чести для каждого из ее членов. Для этого в коллективе должна культивироваться искренность в отношениях. Строго придерживайтесь проповедуемых вами принципов, и тогда вы будете вправе требовать того же от остальных.
2. **Приоритет общих интересов над частными.** Успех команды не должен зависеть от действий нескольких ее членов. При этом действия

руководителя должны выступать примером подчинения частных интересов общим.

3. **Строгое соблюдение процедур.** Роль случайности в работе эффективных команд сведена к минимуму. Они полагаются не на удачу, а на выполнение стандартизированных процедур, которые постоянно совершенствуются на основе приобретенного опыта.
4. **Перфекционизм.** Члены эффективной команды никогда не останавливаются на достигнутом. Успех сегодня они воспринимают как ступень к успеху завтра.
5. **Поддержка со стороны руководства.** К сожалению, менеджеры компании зачастую не желают помогать в решении задач, стоящих перед отдельной командой или подразделением. Один из способов устранить эту проблему – увязывание оплаты труда менеджеров с успехами руководимых ими коллективов.

Роль руководителя

В современном менеджменте горизонтальные связи между сотрудниками гораздо важнее вертикальной иерархии. Руководитель должен внимательно следить за тем, чтобы отношения компании с клиентами и поставщиками протекали без проблем. Перед вами как руководителем стоит задача по координации следующих пяти аспектов бизнеса:

1. **Деловая стратегия.** Сформулируйте, в чем состоит специализация вашего бизнеса и как должно быть реализовано ваше ценностное предложение.
2. **Конечный продукт.** Задача руководителя – поддерживать неизменно высокое качество обслуживания клиентов, покупающих продукты компании.
3. **Структурные подразделения и их функции.** Определите функции вверенных вам структурных подразделений. Какой вклад каждое из них должно вносить в успех предприятия в целом?
4. **Правила и процедуры принятия решений.** Сформулируйте правила принятия решений в команде и продумайте методы урегулирования конфликтов.
5. **Отношения между сотрудниками и связи с другими компаниями.** Основа любого бизнеса – это совместная работа людей. Формирование продуктивных деловых отношений является неотъемлемой частью работы руководителя.

Роль сотрудника

Многие компании разрабатывают собственные кодексы корпоративной этики, устанавливающие правила и нормы поведения их сотрудников. Эти кодексы, как правило, опираются на следующие принципы:

1. **Относитесь к своим обязанностям так, как если бы вы были членом совета директоров.** Для создания эффективно работающей команды необходимо понимание того, какое значение ваша работа имеет для успеха вашей команды, структурного подразделения и компании в целом.
2. **Делайте больше, чем от вас требуется.** Не ограничивайтесь своими должностными обязанностями, а выполняйте все необходимое для достижения общей цели, даже если для этого нужно выйти за рамки своих обычных функций.
3. **Берите на себя личную ответственность и требуйте того же от других.** Не только берите на себя ответственность, но и требуйте того же от коллег и руководителей. Каждый сотрудник должен ощущать личную ответственность за успех.
4. **Рассматривайте трудности и дискомфорт в качестве нормальных условий работы.** Используйте любую возможность для изучения опыта других, стремитесь к профессиональному росту, набирайтесь навыки и оказывайте положительное воздействие на коллег. Помните, что ваши действия и поступки влияют на ваши отношения с другими сотрудниками и успешность достижения совместных целей.

Этапы становления успешной команды

Становление команд обычно протекает в четыре этапа. На первом этапе сотрудники присматриваются к новым коллегам, знакомятся с ними и пытаются понять, сумеют ли они сработаться. На втором этапе между сотрудниками периодически вспыхивают конфликты с перекалыванием вины друг на друга. В коллективе возникает напряженность. Третий и четвертый этапы требуют вашего вмешательства как руководителя, чтобы ввести процесс становления команды в нужное русло. На третьем этапе вам необходимо заняться разъяснением задач, стоящих перед сотрудниками, помочь им в приобретении необходимых навыков, сформулировать правила и процедуры работы и наладить взаимодействие по поводу конкретных проблем.

“Способность побеждать всегда и при любых обстоятельствах присуща не только легендарным спортсменам – именно она отличает высокоэффективную команду от простой группы сотрудников”.

Наконец, на четвертом этапе работа в коллективе становится слаженной. Продолжайте действовать так же, как и на предыдущей стадии, постепенно расставляя людей на подходящие для них позиции. Следите за тем, чтобы каждый человек в первую очередь заботился об общих интересах. Сотрудников должна удовлетворять их роль, они должны знать способы урегулирования возможных конфликтов и проблем. На этой стадии выстраивание горизонтальных взаимоотношений между сотрудниками на ключевых участках работы значительно упрощается.

“Команда становится сплоченной лишь тогда, когда приверженность коллективным ценностям поощряется, а пренебрежение ими наказывается”.

Продолжайте контролировать выполнение задач, прояснять цели и распределять функции. Безжалостно ломайте любые организационные барьеры, препятствующие свободному обмену опытом и эффективному использованию времени. Непрерывно занимайтесь поиском возможностей повысить профессионализм и продуктивность труда ваших подчиненных. Вы должны стать инструктором, наставником для каждого сотрудника в отдельности и для команды в целом. Поощряйте хорошую работу подчиненных, перераспределяя роли в зависимости от вклада каждого в общее дело.

Механизм принятия решений

Решения, принимаемые в эффективно работающей команде, всегда приводят к нужным результатам. Они основаны на определенных процедурах, позволяющих сделать своевременный и правильный выбор. Эти процедуры у каждой команды свои, однако все они чаще всего состоят из одной и той же последовательности шагов:

- **Постановка задач и определение сроков.** Каждый сотрудник должен знать, что и когда ему необходимо делать. Для этого четко формулируйте задачи и отводите конкретные сроки на их выполнение.
- **Обозначение проблем, требующих решения.** Определите круг ключевых проблем, стоящих перед коллективом, пока не уточняя, кто будет решать эти проблемы.
- **Назначение людей, ответственных за принятие решений.** Выберите людей, которые будут принимать решение по конкретным проблемам. Таких людей должно быть как можно меньше, чтобы не усложнять процесс принятия решения.
- **Наделение полномочиями.** Сотрудников, принимающих решения, наделите полномочиями по их осуществлению, а также сделайте ответственными за результат.
- **Определение способа принятия решений.** Какие решения будут приниматься в одностороннем порядке? Каким решениям должна предшествовать консультация с другими членами команды? Какие решения требуют консенсуса?
- **Определение источников информации.** Какие источники информации сотрудники считают надежными при сборе данных, необходимых для принятия решения?
- **Установление сроков актуальности решений.** Через какой период времени следует проверить, нужно ли изменить принятое решение или продлить срок его действия? Любые решения вне зависимости от их важности имеют свойство устаревать.

Проведение совещаний

Необходимость проведения совещаний не означает, что они должны превращаться в пустую трату времени. В новых коллективах потребность в совещаниях обычно выше, нежели в тех, где сотрудники уже проработали вместе какое-то время. Как только завершается тот или иной этап проекта, над которым работает команда, необходимость в совещаниях по его поводу отпадает. Собирайте сотрудников только тогда, когда это действительно нужно, и пусть эти собрания будут как можно короче.

“Успех всего бизнеса компании зависит от того, что происходит на метровой дистанции между ее сотрудником и ее клиентом”.

Прежде всего, определитесь с местом для совещаний. Если сотрудники в отъезде, проводите виртуальные совещания или используйте технологические средства, позволяющие людям подключаться к работе в удобное для них время. Человека, ведущего совещание, выбирайте исходя из реальной тематики встречи, а не по принципу очередности. Всегда составляйте повестку дня совещания, за соблюдением которой должен следить назначенный сотрудник. На каждом совещании проверяйте, как идет работа по осуществлению ранее принятых решений. Совещания бывают бесполезными именно потому, что на них ставятся задачи, о которых все забывают, как только совещание заканчивается.

Принципы общения в эффективной команде

Сотрудники в высокоэффективных командах уделяют большое внимание соблюдению следующих принципов делового общения друг с другом:

1. **Ясность.** Обращайте внимание на смысл слов собеседника, а не на тон его голоса.
2. **Откровенность.** Обо всем говорите прямо, избегайте интриг и манипуляций.
3. **Точность.** Опирайтесь только на факты. Требуйте, чтобы все решения и действия в команде основывались на фактах.
4. **Эффективность.** Не теряйте времени и сил попусту.
5. **Полнота.** Рассматривайте вопросы исчерпывающе полным образом, ничего не домысливая и не выдавая предположения за факты.
6. **Своевременность.** Укладываться в отведенные для работы сроки важно не меньше, чем поддерживать высокое качество этой работы.
7. **Конкретность.** Не отклоняйтесь в сторону от центральных задач команды.
8. **Открытость.** Команда не должна раскалываться на группы или заниматься чьими-то личными интересами.
9. **Приоритет действия.** Лучше хорошо сделать работу сегодня, чем отлично – завтра.
10. **Отстраненность.** Сосредоточьте внимание на проблемах и задачах и не переводите вопросы в личную плоскость.

Эффективная команда как основа эффективной компании

Чтобы перевести позитивный опыт вашего подразделения в масштабы всей компании, необходимы соответствующие организационные преобразования. Например, по аналогии с устранением иерархических барьеров в своей команде вы могли бы устранить вертикальную иерархию в пользу горизонтальной структуры взаимоотношений во всей компании. Любые организационные преобразования в организации должны быть нацелены на повышение ее производительности. Если вы хотите изменить ситуацию в компании в целом, начните с повышения эффективности работы групп и подразделений в ее составе. Ваш реформаторский проект должен основываться на следующих принципах:

1. **Будьте проще.** Всегда и всюду руководствуйтесь правилом “Чем проще, тем лучше”.
2. **Требуйте от руководителей, чтобы они действительно руководили.** Движение к успеху начинается с высшего руководства или не начинается вообще.
3. **Разъясняйте свою позицию.** При каждом удобном случае напоминайте о цели и миссии преобразований.
4. **Используйте позитивный опыт.** Делайте акцент на реальных достижениях.
5. **Меняйте корпоративный менталитет.** Раскрывайте сотрудникам ценности, которые ведут к успеху.

Возможные проблемы

Столкнувшись с сопротивлением переменам, не идите на конфронтацию. Организационные преобразования должны происходить постепенно, чтобы сотрудники их приняли. Людям нужно время на то, чтобы понять, что предлагаемые вами изменения отвечают их интересам. Доведите до сотрудников мысль, что вы, как человек, ответственный за преобразования, хотели бы вывести компанию на новые рубежи, а не просто провести кадровые перестановки, показывая, кто здесь начальник. Нанимая новых людей, разъясните им особенности командной культуры, будьте готовы прийти на помощь, найдите для них наставников, наконец, станьте для них образцом для подражания.

“Талантливые руководители – это прежде всего тонкие знатоки человеческой природы”.

При возникновении в коллективе конфликта не допускайте его перехода в личную плоскость. Люди должны быть сосредоточены только на рабочих задачах. Если в поисках оптимального решения их мнения разойдутся, все только выиграют. Какой бы важной ни была роль руководителя, без поддержки со стороны рядовых сотрудников вы ничего не добьетесь, поэтому заботьтесь о них и все достижения компании рассматривайте как их достижения. Стимулируйте коллективный энтузиазм и не останавливайтесь в движении вперед. Осуществив намеченные цели, не почивайте на лаврах, а ставьте новые и сразу же начинайте двигаться к ним. Установите критерии успеха, определите пути к его достижению и закреплению и без колебаний приступайте к работе.

Об авторе

Говард Гуттман – консультант по вопросам формирования эффективных команд, обучения топ-менеджеров и повышения производительности труда. Автор книги “Когда рушатся колоссы”. Имеет множество публикаций в ведущих отраслевых изданиях.
