



# Книга Создание команды энтузиастов

## Как эффективно мотивировать сотрудников, избегая микроменеджмента

Дэн Бобински

Career Press, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Будьте честны с сотрудниками, и тогда они сами найдут причины интересоваться своей работой. Ошибки, которые они допускают, рассматривайте как ценный опыт, на котором нужно учиться. Не следует игнорировать все то, что говорят вам подчиненные, – если вы станете прислушиваться к их мнению, то, возможно, узнаете много интересного. Следите за тем, чтобы рабочие совещания имели четкие цели. Победите в себе склонность к микроменеджменту, иначе наиболее ценные сотрудники постараются от вас уйти. Это перечень того, что руководителю делать не следует. Однако что ему следует делать, чтобы стать хорошим руководителем? Автор книги отвечает на этот вопрос просто: необходимо создать условия для того, чтобы у подчиненных проснулся интерес к работе. Несмотря на то что примеры, приведенные в тексте книги, могут показаться упрощенными или надуманными, *BooksInShort* полагает, что автор изложил свою точку зрения вполне убедительно. Это живо написанное руководство по мотивации сотрудников даст богатую пищу для размышления начинающим руководителям подразделений и специалистам по управлению персоналом.

## Основные идеи

- Наиболее значимых результатов достигают высокомотивированные команды.
- Трудовой энтузиазм сотрудников пробуждается лишь в атмосфере взаимного доверия и заинтересованности работой.
- Руководители бывают бескорыстными созидателями и эгоистичными карьеристами, но только первые способны управлять увлеченной командой.
- Прежде чем формировать команду увлеченных работой людей, выясните мотивацию каждого из ее потенциальных участников.
- Руководитель должен хорошо представлять интеллектуальный уровень, навыки и степень добросовестности своих подчиненных.
- Микроменеджмент способен испортить сотрудникам чувство удовлетворенности сделанной работой.
- Склонность к микроменеджменту – признак низкой квалификации руководителя.
- Новых руководителей следует тестировать, чтобы определить присущий каждому из них стиль руководства.
- Причиной отсутствия энтузиазма часто является страх критики или неудачи.
- Внимательно выслушивая подчиненных, вы снизите частоту конфликтов в коллективе и укрепите их интерес к работе.

## Краткое содержание

### Создание условий для эффективной командной работы

Люди собирались в команды еще в те незапамятные времена, когда они ходили охотиться на мамонтов. Члены эффективно работающих команд увлечены своей работой. Эту увлеченность невозможно создать искусственно или под принуждением, поскольку она зарождается в сердцах и душах людей. Тем не менее руководитель способен создать в коллективе психологическую атмосферу, которая стимулирует энтузиазм. Условиями для возникновения такой атмосферы являются взаимное доверие, чувство общности, дух товарищества, интерес к делу и наличие общих целей.

“Многие руководители не находят ничего лучше, чем приказывать своим подчиненным «срочно развить профессиональные навыки», а

когда обнаруживается, что никакого развития не получилось, они просто перекадывают вину на сотрудников”.

У каждого руководителя есть собственный стиль руководства. По складу характера руководители бывают харизматичными, формалистами, беспринципными, демократичными, авторитарными или либеральными людьми. В целом руководителей можно разделить на две категории – это руководители-созидатели и руководители-карьеристы. Созидатели заботятся о профессиональном росте и развитии своих подчиненных, тогда как карьеристов волнует лишь собственное благополучие. Сформировать высокомотивированную команду способен только руководитель-созидатель. Чтобы стать таким руководителем, придерживайтесь следующих принципов.

1. Неустанно развивайте свои личностные и профессиональные качества.
2. Опасайтесь впасть в самодовольство и не останавливайтесь на достигнутом.
3. Изучайте трудовую мотивацию членов своей команды.

## Структура управления

В любой деятельности есть три компонента – то, что подлежит обработке (сырье), процесс работы и готовый продукт. С этой точки зрения персонал делится на категории:

1. **Рядовые сотрудники.** Это люди, которые не занимаются контролем деятельности других. Их “сырье” – это материалы, с которыми они работают; их работа – это выполнение производственных процессов и операций; их готовый продукт – это конечный результат их труда.
2. **Линейные менеджеры.** В эту категорию входят руководители подразделений и групп. Их “сырье” – подчиненные; их работа – обучение и координация действий этих подчиненных; их продукт – налаженная операционная деятельность компании.
3. **Топ-менеджеры.** В роли “сырья” для этой категории сотрудников выступают новые идеи о развитии компании, их работа – это формулировка этих идей и донесение их до остальных сотрудников, а продуктом этой работы должно быть эффективное функционирование компании.

“Важно не только набрать в команду хороших специалистов, но и правильно распределить между ними обязанности”.

Точно так же, как рядовые сотрудники должны отлично разбираться в своем “сырье”, чтобы создавать продукты, менеджеры должны разбираться в своем “сырье”, то есть в подчиненных – представлять их уровень компетентности, навыки, мотивирующие факторы, методы работы. При этом руководители должны обучать своих подчиненных и правильно распределять между ними задания. Они отвечают за то, чтобы все процессы и системы компании работали одинаково эффективно, кто бы ни был в них вовлечен.

## Неэффективность микроменеджмента

Излишне пристальный контроль над подчиненными известен как микроменеджмент. Он стал вредной привычкой многих руководителей. Начальники, склонные к микроменеджменту, требуют от подчиненных, чтобы те постоянно докладывали им о ходе выполнения заданий, злоупотребляют критикой, не позволяют сотрудникам принимать самостоятельные решения и часто стремятся выполнять всю работу собственноручно. Микроменеджмент имеет следующие негативные последствия:

- Высокая текучесть кадров.
- Неспособность подчиненных принимать решения без одобрения начальства.
- Безынициативность персонала.

“Не принуждайте недавно назначенных менеджеров осваивать неудобные для них методы работы”.

Одна из причин склонности к микроменеджменту – назначение на руководящую должность сотрудника, не имеющего должной управленческой подготовки. Став во главе команды, такой руководитель-новичок не хочет избавиться от прежних привычек и попросту забывает о своем новом статусе. Когда возникают проблемы, он спешит устранить их самостоятельно, вместо того чтобы поручить это подчиненным. Он опасается, что подчиненные выставят его в невыгодном свете – либо совершив оплошность, либо, как это ни парадоксально, выполнив работу качественно и тем самым “затмив” его талант. Эти противоречивые страхи руководителя парализуют работу команды.

## Как предотвратить микроменеджмент

Склонные к микроменеджменту руководители неспособны сформировать по-настоящему увлеченную команду. Чтобы преодолеть эту склонность, обучайте руководителей-новичков правильному выполнению новых функций и следите за приобретением ими необходимых навыков. Проведите работу в следующих направлениях:

- **Составьте подробные должностные инструкции.** Менеджеры должны четко представлять свои обязанности.
- **Оцените личные склонности руководителей-новичков.** Используйте для этого психологические тесты – например, тест Майерс-Бриггс на определение типа личности, тест на доминирование, внушаемость, постоянство и добросовестность, или тест для оценки мотивационных факторов в работе.
- **Выступите в роли коуча и наставника.** Придумайте индивидуальную программу обучения для каждого недавно назначенного начальника. Чтобы стать по-настоящему квалифицированным руководителем, человеку могут понадобиться годы.
- **Комментируйте действия новичка.** В первое время беседуйте с недавно назначенными руководителями каждый день, следя за тем, чтобы такие беседы не превращались в ваш монолог. Побуждайте новичков рассказывать о том, как они справляются с новыми обязанностями. Помогите им реалистично оценить собственные достижения на новой для них должности.

“Готовность открыто высказать свою точку зрения относится скорее к врожденным качествам характера, нежели к навыкам, которые поддаются тренировке”.

Если вы как руководитель склонны к микроменеджменту, вам следует отказаться от этого неконструктивного подхода к управлению персоналом. Как бы хорошо вы ни справлялись со своей прежней ролью, теперь вам нужно изменить отношение к своим функциям. Задача руководителя – обучать других и координировать их действия, а не делать всю работу самому. Возможно, руководство вашей компании отправит вас на тренинг по развитию управленческих навыков, который поможет избавиться от склонности к микроменеджменту. Если же нет, то при необходимости будьте готовы оплатить такой тренинг самостоятельно.

## Страх как фактор, негативно влияющий на энтузиазм

Эффективность и слаженность работы в команде страдают не столько из-за слабой мотивации, сколько из-за страхов и опасений людей.

- **Страх критики.** В ответ на критику многие люди уходят в себя и теряют интерес к работе. Любая критика в адрес членов команды должна быть конструктивной.
- **Страх быть отвергнутым.** Неприятие своих идей многие воспринимают как личную обиду, поэтому никогда не следует сходу отвергать идеи и предложения членов команды. Даже если идея не представляет ценности, отнеситесь к ней и к человеку, который ее выдвинул, с уважением.
- **Страх неудачи.** От неудач не застрахован никто. Крайне важно, чтобы человек, потерпевший неудачу, не отчаялся и нашел в себе силы двигаться дальше. Ваши подчиненные должны знать, что вы продолжаете верить в них даже после того, как они не смогли что-то сделать. Ваше доверие придаст им силы для дальнейшей работы.
- **Страх не получить желаемое.** Под воздействием этого страха люди зачастую совершают ошибочные поступки или же впадают в бездействие. Разумеется, вы не можете всегда и во всем угодить подчиненным, однако вы в состоянии помочь им в достижении поставленных целей.
- **Страх потерять то, что имеешь.** Людей страшит как потеря имущества (например, машины или дома), так и утрата нематериальных ценностей, таких как авторитет или репутация. Помогите подчиненным избавиться от этих страхов, рассказав им, какие приобретения ожидают их в дальнейшем.

## Как мотивировать команду

На самом деле мотивировать человека невозможно. Люди поступают так, как считают нужным, по причинам, которые чаще всего лежат вне вашего влияния. Однако вы можете создать условия, в которых у команды проявится интерес к совместной работе по достижению общих целей.

“Неудача тоже иногда бывает приемлемым результатом”.

Объясните подчиненным смысл бизнеса компании и значимость ее стратегических целей. По данным одного исследования, лишь 7 процентов сотрудников понимают бизнес-стратегию своей компании. Лишний раз убедитесь в том, что миссия вашей компании сформулирована понятно для сотрудников. Объясните им, как те задания, которые вы им даете, связаны с достижением общих целей компании. Сотрудники должны знать, что если они не выполняют свою часть работы вовремя, это затормозит работу многих других людей. Ставьте перед сотрудниками задачи на основе следующего алгоритма:

1. Оцените весь объем работы и разбейте его на задачи.
2. Каждую из задач поручите тому человеку, который сможет с ней справиться.
3. Давая задание, объясните его роль в выполнении всего объема работы.
4. Убедитесь, что сотрудник хорошо представляет себе результат работы.
5. Регулярно проверяйте ход выполнения задач.

## Проведение совещаний

Лучший способ контролировать коллективную работу – это регулярное проведение совещаний. В зависимости от цели совещания бывают нескольких типов.

- **Информационные совещания.** Их цель – обсуждение хода выполнения проекта. Они должны быть краткими и не содержать критики.
- **Совещания об отдельных проблемах.** Это мероприятия, имеющие определенную повестку, длящиеся один-два часа.
- **Совещания по планированию.** Проводятся в форме дебатов или обсуждения. Цель этих совещаний – выяснить, что и зачем должна делать команда.
- **Совещания для укрепления сплоченности команды.** Такие мероприятия часто проводятся вне офиса, чтобы члены команды могли лучше узнать друг друга, наладить новые связи и приступить к выполнению новых задач.

## Искусство слушать собеседника

Любые совещания эффективны только в том случае, если его участники способны выслушивать и понимать друг друга. “Слышать” и “слушать” – это не одно и то же. Первое является естественным процессом физического восприятия звука, не требующим от человека сознательных усилий. “Слушать” – это процесс, в ходе которого мы стремимся понять точку зрения собеседника. Умение слушать поддается тренировке. Для этого вы должны научиться делать следующее:

1. Отвлекаться от своих мыслей и внимательно слушать то, что говорит собеседник.

2. Следить за тем, насколько вы понимаете собеседника. Для этого можно переспрашивать его и уточнять смысл сказанного.

“Если вы хотите создать команду единомышленников, внимательно всмотритесь в личность каждого человека, чтобы понять, какова его реальная мотивация”.

Зачастую человек неспособен выслушать собеседника из-за своих собственных страхов. Например, он опасается услышать нечто, что заставит его сомневаться в верности своих убеждений или лишиться возможности высказать свою точку зрения. Чтобы услышать собеседника, старайтесь избегать следующих ошибок:

1. **Преждевременная фильтрация информации.** Вы совершаете эту ошибку, когда сходу пытаетесь отыскать в услышанном то, с чем вы согласны или не согласны.
2. **Домысливание.** Эта ошибка заключается в поиске скрытых мотивов собеседника.
3. **Предубеждение против собеседника.** Эта ошибка состоит в автоматическом неприятии чьих-то слов только потому, что вы не уважаете того, кто их произнес.
4. **Перенос своих переживаний на других людей.** Эту ошибку вы совершаете, считая, будто переживания и чувства собеседника полностью совпадают с вашими.
5. **Сосредоточенность на собственных мыслях.** Вы совершаете эту ошибку, когда вместо того, чтобы слушать собеседника, вы обдумываете свою следующую реплику.
6. **Избирательность оценки.** Эту ошибку вы совершаете, когда обращаете внимание на отдельно взятую мысль собеседника, игнорируя все остальное, им сказанное.
7. **Показное согласие.** Вы внешне соглашаетесь со всем, что говорит собеседник, но мысленно вы полностью отключены от разговора.

## Разрешение конфликтных ситуаций

Конфликтные ситуации возникают даже в самой гармоничной рабочей обстановке и внутри самых дружных коллективов. Способность разрешать конфликты в чем-то схожа с умением слушать собеседника. Прежде всего будьте внимательны к оппоненту и постарайтесь понять его точку зрения. Расположите человека к себе, копируя его мимику и жесты. Найдите приемлемый вариант разрешения конфликта, определив, что можно для этого сделать, а что сделать нельзя. Никогда не теряйте уверенности в том, что вы найдете решение, устраивающее всех участников конфликта.

## Об авторе

**Дэн Бобински** – бизнес-тренер, специалист по коучингу руководителей, консультант, ведущий колонки в СМИ, писатель и опытный лектор. Возглавляет тренинговую компанию, проводящую обучение управленческого персонала.

---