



Книга Пять пороков команды

Притчи о лидерстве

Патрик Ленсиони
Jossey-Bass, 2002
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга представляет собой увлекательную притчу о руководителе, который изо всех сил старается привести в порядок дела в своей компании и сформировать слаженную команду управленцев. На примере вымышленной фирмы Decision Tech автор анализирует причины, по которым командная работа оказывается неудовлетворительной. Читатель волей-неволей постепенно начинает сопереживать действующим лицам книги, которым приходится принимать нелегкие, но крайне важные решения. Если же вы хотели бы просто и быстро узнать, как правильно организовать работу в команде, сразу переходите к последним главам, в которых автор излагает подробный план действий по диагностике пяти основных проблем в командной работе, а также дает исчерпывающие и конкретные советы по их решению. По мнению *BooksInShort*, эта книга представляет собой немалый интерес как в познавательном, так и в развлекательном плане, а то, насколько обстоятельно вы станете ее изучать, зависит от серьезности проблем в вашей собственной команде – и вашей любви к беллетристике.

Основные идеи

- Хотя ценность командной работы признают все компании, лишь немногие умеют правильно ее организовать.
- Есть пять основных препятствий для эффективной командной работы.
- Первое препятствие – отсутствие доверия.
- Второе препятствие – боязнь вступать в конфликт с коллегами.
- Третье препятствие – неготовность выполнять принятые решения.
- Четвертое препятствие – нежелание нести ответственность за свои действия.
- Пятое препятствие – неспособность помнить про общую цель.
- Воспитание доверия, смелости, исполнительности, ответственности и целеустремленности требует времени и сил.
- Для облегчения этой задачи письменно фиксируйте цели и стандарты работы, а также регулярно анализируйте достигнутые результаты.
- У команды есть незаменимый член – это ее лидер.

Краткое содержание

Сюжет

Кэтрин Питерсон, новый директор Decision Tech, пытается навести порядок в работе руководителей своей организации. Она буквально выбивается из сил, чтобы успеть исправить ситуацию, прежде чем неумение менеджеров работать друг с другом отразится на бизнесе. Работая над созданием слаженно и эффективно работающей команды, Кэтрин усвоила несколько главных уроков. Она поняла, что принципы формирования команды просты и незамысловаты, а организовать продуктивную командную работу чаще всего мешают пять основных препятствий.

1. **Отсутствие доверия.** Если люди не доверяют друг другу, они скрывают свои чувства и мысли и опасаются брать на себя ответственность. Без искренности в общении доверительные отношения невозможны.

2. **Боязнь вступить в конфликты.** В отсутствие взаимного доверия члены команды остерегаются открыто спорить друг с другом, не могут вести конструктивный диалог и вступать в продуктивные конфликты. Вопросы обсуждаются вяло, мнения высказываются уклончиво, идеи не критикуются. В конце концов работа команды становится совершенно непродуктивной.
3. **Незаинтересованность.** Когда члены команды не заинтересованы в решении поставленных задач, они попросту занимаются “ритуальным” посещением совещаний, создавая видимость работы, и не ищут возможностей для развития.
4. **Безответственность.** Если члены команды не доверяют друг другу, боятся открыто обсуждать вопросы и не заинтересованы в результате, они не могут заставить коллег отвечать за свои действия. В итоге команда не в силах сосредоточить внимание на главном и растрчивает силы по пустякам – в итоге дело разваливается.
5. **Отсутствие целеустремленности.** Члены разобщенной команды преследуют личные или ведомственные интересы. Какими бы ни были их эгоистичные мотивы – будь то желание самоутвердиться или “подсидеть” конкурента, – они подрывают эффективность коллективного взаимодействия.

“Компании теряют возможность организовать эффективную командную работу тогда, когда они, сами того не замечая, натываются на какую-нибудь из пяти распространенных, но от этого не менее опасных преград”.

В слаженно действующей команде, напротив, люди доверяют друг другу, свободно обмениваются идеями, спорят и без опасений обсуждают любые темы. Они принимают решения и строят планы по реализации этих решений. Члены команды несут личную ответственность за свои действия, признавая важность и ценность вклада каждого в общее дело. Наконец, члены успешной команды целиком и полностью поглощены стремлением достичь поставленной цели.

Препятствие первое: отсутствие доверия

Доверие – неоднозначное понятие, которое каждый понимает по-своему. С точки зрения коллективной работы доверие – это уверенность членов коллектива в том, что все они настроены благожелательно друг к другу и им не нужно чего-то опасаться со стороны коллег. В этом смысле доверие не означает возможность точно предсказать действия коллеги в определенных ситуациях или уверенность в качестве его работы. Это просто знание о том, что он не воткнет вам нож в спину, когда вы отвернетесь.

“Качество коллективной работы ухудшается, если команда не может преодолеть хотя бы одно из препятствий, нарушающих ее деятельность”.

Когда такое доверие есть, члены коллектива готовы открыто признавать свои ошибки и просить помощи у других. Когда люди полностью доверяют друг другу, они в состоянии уделить все свое внимание решению стоящей задачи, не беспокоясь о том, что за их спиной плетутся интриги. Построение доверительных отношений в корпоративной среде осложняется тем, что бизнес учит людей соперничать друг с другом и скрывать свои слабости. Вот несколько приемов, помогающих создать в команде атмосферу доверия.

- **Рассказ о себе.** Члены команды по очереди отвечают на самые обычные вопросы о своей жизни – например: “Где вы выросли?”, “Какой была ваша первая работа?”, “Какой случай из жизни стал для вас самым незабываемым?” Обмен вопросами и ответами позволяет членам команды увидеть друг в друге обычных людей со своей личной жизнью.
- **Личный вклад.** Члены команды описывают самый важный навык, который каждый из коллег привносит в работу команды, а также недостаток, от которого должен избавиться тот же человек, чтобы повысить эффективность коллективной работы.
- **Психологический портрет.** Результаты психологических тестов (таких, например, как анализ типологии личности по методике Майерс-Бриггс) при составлении психологических и поведенческих портретов будут интересны для команды.
- **Коллективная оценка.** Это упражнение состоит в том, что члены команды оценивают и конструктивно критикуют действия друг друга. Его лучше не проводить в коллективе, члены которого недостаточно доверяют друг другу.
- **“Полоса препятствий”, “эстафета” и другие.** Такие мероприятия часто оказываются пустой тратой времени, но если их правильно вписать в общую программу командообразования, они смогут облегчить сплочение коллектива и укрепить доверие людей друг к другу.

Препятствие второе: боязнь вступать в конфликты

Противоречий и конфликтов избежать невозможно, зато их можно и нужно использовать. В споре открывается истина не только в бизнесе, но и в семейной жизни и политике. Нужно уметь отличать продуктивные конфликты от деструктивных. В продуктивном конфликте стороны честны друг с другом и стремятся к общей цели. Деструктивный конфликт – это борьба, направленная на получение личной выгоды. Даже в конструктивном споре люди могут выходить из себя – заметив, что они перешли незримую черту и сказали что-то лишнее, они, как правило, сразу стараются загладить свою вину. Чтобы перевести неизбежные в коллективе конфликты в продуктивное русло, объясните людям, что не следует рассматривать споры и противоречия как нечто плохое. Используйте при этом следующие приемы:

- **Намеренный поиск противоречий.** Члены команды определяют вопросы, по которым их взгляды не совпадают, и пытаются прийти к единому мнению.
- **Поощрение спора.** Люди очень часто стараются избегать конфликтов. Обнаружив назревающий конфликт, заострите на нем внимание сторон и напомните им, что спорить не только полезно, но и необходимо.
- **Тестирование.** Методика Томаса–Килмана для оценки поведения участников конфликтной ситуации поможет членам команды лучше понять природу конфликта, чтобы найти из него выход.

Препятствие третье: отсутствие заинтересованности

Лучше всего команда работает тогда, когда каждый ее член ясно понимает принятые коллективом решения, внутренне с ними согласен и лично заинтересован в их выполнении. Без такой заинтересованности человек расслабляется и отвлекается от общего дела. Командная работа

невозможна в ситуации, когда каждый сосредоточен на чем-то своем, а не на общей цели. Добиться внутренней готовности коллектива выполнять принятые решения помогут следующие шаги:

- **Принятие решений на основе консенсуса.** Когда решение основано на консенсусе, в процесс его принятия оказываются вовлечены все. Если люди расходятся во мнениях относительно необходимых действий, кто-то всегда останется недоволен принятым решением. Поиск консенсуса позволяет всем высказать свое мнение и предполагает, чтобы каждый человек внутренне согласился выполнять принятое решение. Руководителю не следует выдвигать “единственно правильное” решение и требовать безоговорочного согласия – вместо этого участники должны выяснить, в чем они не согласны друг с другом, и принять решение, которое устроит всех.
- **Вера в правильность принятого решения.** Отсутствие решения – худший из всех возможных вариантов развития событий. Члены команды должны видеть, что принятое решение – лучшая альтернатива промедлению и отсрочкам.
- **Резюмирование.** В конце совещания попросите участников кратко резюмировать принятые решения, чтобы убедиться, что они его поняли и верно передадут в свои подразделения. Часто на этом этапе обнаруживается, что кто-то неправильно понял, о чем договорилась команда, или остался несогласен с решением. Пока такие разногласия не будут устранены, команда не сможет приступить к реализации решения.
- **Постановка четких сроков.** Определение точных сроков выполнения задач – один из самых эффективных способов обеспечить выполнение решений (особенно в коллективе, состоящем из ответственных людей).
- **Анализ сценариев.** Члены команды ищут решение проблемы, обсуждая различные сценарии развития событий. Мысленно представив наихудший вариант, они с готовностью станут работать над реализацией других, более перспективных вариантов.
- **“Верность в малом”.** Члены команды учатся признавать и исполнять мелкие, незначительные решения, тем самым развивая в себе чувство ответственности, необходимое для решения более важных и значимых задач.

Препятствие четвертое: безответственность

Команда не в состоянии нормально функционировать, если ее членам неловко критиковать друг друга за ошибки и указывать на недостатки в работе. Коллега может не осознавать наличия проблемы, и часто только реакция окружающих подсказывает ему об этом. Такое давление со стороны коллектива, если оно имеет правильную форму, является способом коллективной поддержки. Для укрепления ответственного отношения к работе в коллективе:

- **Четко формулируйте цели и обязанности.** У людей не должно быть никаких сомнений относительно того, чего они должны достичь и кому какие задачи нужно для этого решить.
- **Оценивайте прогресс.** Регулярные отчеты и совещания, посвященные анализу результатов, стимулируют команду к лучшей работе и дают возможность каждому дать собственную оценку работе коллег.
- **Вознаграждайте за коллективный успех.** Вознаграждайте членов команды не за индивидуальные достижения, а за результат, достигнутый коллективными усилиями.

Препятствие пятое: отсутствие целеустремленности

Если какой-то из членов команды не разделяет общие цели или скрыто преследует свои личные интересы, от этого страдают все. Результативность командной работы вырастет, если ее члены открыто заявят о своей готовности выполнять стоящую перед командой задачу. Чтобы помочь им сосредоточиться на общих целях, регулярно доводите текущие результаты работы до общего сведения и на основе этих результатов назначайте поощрения. Предусмотрите дополнительные поощрения за достижение цели, но не награждайте людей просто за сделанные усилия до того, как цель будет достигнута.

Диагностика эффективности командной работы

Проверьте, как обстоят дела в команде, при помощи этого опросника. Пусть каждый член команды обдумает следующие утверждения, выбрав один из трех вариантов их оценки: “Всегда” (3 балла), “Как правило” (2 балла) и “Редко” (1 балл):

1. Любые идеи в команде обсуждаются открыто и без опасений.
2. Члены команды указывают друг другу на ошибки и недостатки.
3. Все в команде знают, какой вклад вносит в общее дело каждый человек.
4. Члены команды приносят друг другу искренние извинения, если они кого-то обидели или неумышленно помешали коллективной работе.
5. Члены команды жертвуют личными интересами (в том числе властью, деньгами или другой выгодой) ради достижения коллективных целей.
6. Члены команды открыто признают допущенные ошибки, а также нехватку знаний или навыков в какой-то области.
7. Собрания команды получаются содержательными и интересными для участников.
8. По окончании собрания у всех его участников есть уверенность в том, что было выработано общее решение, с которым согласился каждый из присутствующих.
9. Если команда не достигает поставленных целей, моральный дух ее членов падает.
10. Члены команды готовы обсуждать любые, даже самые болезненные вопросы.
11. Члены команды беспокоятся о том, чтобы не упасть в глазах своих коллег.
12. Члены команды имеют хорошее представление о личной жизни друг друга и свободно о ней говорят.
13. Обсуждение рабочих вопросов заканчивается принятием решений и постановкой практических задач.
14. Члены команды спорят друг с другом, вырабатывая общую тактику действий.
15. Члены команды свободно хвалят друг друга и не считают коллективные успехи своей единоличной заслугой.

“Иногда сильные лидеры своими руками создают вакуум ответственности в команде, единолично выполняя дисциплинирующую и

контролирующую функции”.

Чтобы понять, с какими из препятствий в командной работе вам пришлось столкнуться, суммируйте количество баллов за каждое из приведенных утверждений. Проблеме с отсутствием доверия соответствуют утверждения 4, 6, 12; боязни вступать в конфликты – 1, 7, 10; незаинтересованности – 3, 8, 13; безответственности – 2, 11, 14; нехватки целеустремленности – 5, 9, 15. Результат в 8-9 баллов означает отсутствие проблем в коллективной работе, 6-7 баллов говорят о возможном наличии серьезной проблемы, а 3-5 баллов – это сигнал тревоги, призывающий обратить внимание на тот или иной проблемный аспект командной работы.

Об авторе

Патрик Ленсиони – президент консалтинговой компании Table Group (США, Сан-Франциско), автор книг “Пять искушений руководителя” и “Четыре наваждения выдающегося руководителя”.
