



Если Вы суперменеджер – ни за что не читайте эту статью.

Начнём с математики. 1 сотрудник + 1 сотрудник = 2 сотрудника. 2 сотрудника + 2 сотрудника = 4 сотрудника. 4 сотрудника + 4 сотрудника = 8 сотрудников. Всегда ли так? А могут ли 8 сотрудников работать так эффективно, как если бы их было 12 или, скажем, 15? Об этом и пойдёт речь ниже.

Основной ресурс развития любой компании, организации – это её сотрудники. Особенно эффективно этот ресурс срабатывает, если он действует слаженно, коммуницирует продуктивно, имеет общую цель, сильно мотивирован на её достижение... То есть, другими словами, если сотрудники действуют как Команда.

Преобразуя рабочий коллектив в слаженно работающую команду, можно решить множество задач или "вылечить"

6 БОЛЕЗНЕЙ БИЗНЕС-КОЛЛЕКТИВА

Болезнь 1: "пассажиры автобуса"

Человек входит в автобус и думает только о том, чтобы побыстрее доехать до своей остановки. Его не волнуют ни проблемы водителя, ни маршрут следования, ни комфорт находящихся рядом пассажиров. Подобная ситуация типична не только для городского транспорта, но и для управленческого коллектива.

Руководитель, формирующий команду, ждет от её участников максимальной отдачи и усердной работы. Но вместо этого нередко сталкивается с равнодушием или, в лучшем случае, показной заинтересованностью. Когда человек эмоционально не включается в решение текущих задач или работает отстраненно, спустя рукава, то для команды он становится "лишним пассажиром". Если таких пассажиров большинство, рано или поздно каждый сойдет на своей остановке, а водитель останется у руля в одиночестве. Как сделать из равнодушных пассажиров заинтересованных попутчиков?

Проще всего, конечно, уволить безынициативного сотрудника и взять на его место другого. Но, учитывая, какой сегодня на рынке труда дефицит квалифицированных управленческих кадров, возможно, стоит повнимательнее присмотреться к людям. Ведь не исключено, что на самом деле ваши менеджеры – профессиональные и энергичные люди, которым не хватает главного – стимула к более эффективной работе. Чаще всего энтузиазм у менеджеров пропадает именно по этой причине, и задача руководителя – её устранить.

Болезнь 2: хор... солистов

Американские социальные психологи провели эксперимент. Пригласили группу менеджеров и предложили каждому решить типовые задачи. По ходу эксперимента быстро определились лидеры – те, кто выдавал ответы быстрее и качественнее. Они впоследствии и составили группу сильных. Из тех, кто решал задачи на "четверку", сформировали команду "середнячков", а оставшихся определили в группу слабых.

На втором этапе эксперимента перед тремя командами поставили новые задачи, для решения которых необходимы были совместные усилия участников группы. Как выяснилось, слабая команда показала ожидаемо низкие результаты. "Середнячки", как это ни странно, добились самых высоких показателей. А команда лидеров, блиставших поодиночке, продемонстрировала результаты ниже среднего.



В чем причина? По мнению психологов, основная проблема - в неумении договариваться. Если команда "средних" менеджеров без труда вырабатывала общую стратегию, после чего каждый вносил свой вклад в решение общей задачи, то в команде "звезд" каждый участник пытался перетянуть одеяло на себя. Они оказались не способны работать вместе.

Болезнь 3: каждый за себя

Руководителю важно не только то, чтобы каждый его помощник, лично заинтересованный в успехе, выкладывался на своем участке по максимуму. В этом случае сотрудники будут трудиться каждый на свое благо, работая, по сути, разобщенно. Тогда как от них требуется, чтобы они действовали как единая команда. Сплотить её вокруг общих целей - задача не из легких.

Болезнь 4: на разных берегах

Ситуацию, когда руководитель принимает решения, не считаясь с мнением своих менеджеров, можно назвать классикой жанра. Не менее типична и проблема, когда подчиненный на словах соглашается с доводами своего начальника, но поступает по-своему. Получается, руководитель компании и его помощники живут на разных берегах протекающего мимо бизнес-процесса, потому что стать настоящей командой им мешает глубокое различие интересов и подходов к работе.

Болезнь 5: много умных, мало взрослых

Есть ли в вашем подчинении специалисты высокого класса, которые избегают ответственности и уклоняются от принятия решений, во всем полагаясь на вас? Если да, то вы создали коллектив, который наверняка готов качественно выполнять рутинную работу, но не способен генерировать свежие идеи, разрабатывать стратегически важные планы и, самое главное, самостоятельно принимать решения (то есть быть командой).

Болезнь 6: заклятые друзья

Личная неприязнь и "вредный" характер нередко становятся камнем преткновения в работе. Собрать команду единомышленников куда сложнее, чем найти профессионалов. В коллективе, где царит недружелюбная и напряженная атмосфера, дела могут двигаться медленнее и труднее, поскольку масса времени уходит на выяснение отношений.



ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Командообразование (Team building) – это организованное усилие по улучшению командной эффективности. Оно может включать в себя:

- ✓ определение и разъяснение политики/целей;
- ✓ ревизию и улучшение процедур;
- ✓ поиск более инновационных и творческих путей решения задач;
- ✓ улучшение управленческой практики в таких областях, как межличностная коммуникация, принятие решений, делегирование, планирование, наставничество, развитие карьеры, стимулирование;
- ✓ улучшение взаимодействия между членами команды;
- ✓ улучшение внешних отношений (с клиентами, поставщиками);
- ✓ улучшение взаимодействия с другими рабочими группами.

Главное отличие команды от коллектива, в котором команда не сформирована – эффект синергии. Синергия – это ситуация, когда эффективность работы команды качественно выше суммы усилий отдельных её членов. То есть ситуация, когда $4 + 4 = 12$ или 15 или 20 (т.е. больше, чем 8).

Team building обычно начинается тогда, когда лидер команды осознает, что возникли препятствия в развитии командной эффективности, что она пробуксовывает, что необходимы изменения, и что ему требуется помощь для решения этих задач. Стоит заметить, однако, что бывают ситуации, когда лидер команды заявляет о необходимости сплочения команды с такой целью, чтобы его воля и управленческие решения были более полно донесены до сведения группы. В последнем случае Teambuilding будет напрасной тратой времени, поскольку в понимании такого лидера от членов команды требуется подчинение, а не большая креативность, независимость или экспериментирование.

С задачей формирования команды хорошо справляется **тренинг командообразования**.

Почему именно тренинг?

У руководителя не всегда хватает времени или знаний, которые он мог бы инвестировать в развитие своего коллектива. В этом случае Вы можете поручить часть этой работы нам. И мы профессионально, легко, радостно и с удовольствием поможем Вам выстроить в коллективе командные взаимоотношения. С другой стороны, наличие нейтрального организатора и наблюдателя – тренера – обязательное условие успешного процесса командообразования.

Тренинг командообразования может быть актуальным, например, в следующих случаях:

- ✓ в коллективе есть коммуникативные и/или мотивационные проблемы;
- ✓ надо отработать эффективное взаимодействие в проектной команде;
- ✓ взаимодействие отлажено, но надо сформулировать, куда двигаться дальше;
- ✓ требуется повысить квалификацию руководителей в области формирования команд и управления ими;
- ✓ надо скорректировать имидж коллектива.

Майковский Даниил Вячеславович, бизнес-тренер и менеджмент-консультант, Агентство "МСТ", с использованием материалов сайта компании "Синергия-Эффект"

12 июня 2007 года