

# Введение

**В** современных условиях все шире распространяется идея частичной или постоянной занятости работников в командах. Это связано с усилением роли команд в управлении, решении различных проблем и реализации проектов.

Однако руководство командой — работа не из легких. Команда помогает выполнить работу, но не гарантирует успеха. Добиться хороших результатов можно только при условии слаженной работы всех ее членов. Суметь объединить их для совместной деятельности — большое достижение.

Слаженно работающая команда работает намного эффективнее, чем обычный коллектив работников, поскольку в ней интегрируются в единое целое разнообразные навыки, способности и умения различных людей. Цель этой книги — помочь вам организовать эффективную работу членов команды.

## Об этой книге

Эта книга написана для вас — менеджеров и руководителей рабочих групп. Члены группы — специалисты и менеджеры различных уровней — находятся у вас в непосредственном подчинении. Если вы хотите организовать их в эффективную, слаженную команду, то *Управление командами для “чайников”* станет вашим справочником и руководством к действию.

Книга будет полезна и для тех, кому предстоит взять на себя роль лидера в команде. Вы не руководитель команды, и ее члены вам не подчиняются. В силу производственной необходимости вы вместе работаете над решением поставленной задачи, и вас назначают руководителем для скорейшего достижения положительных результатов. А вы несете ответственность за всю деятельность команды.

*Управление командами для “чайников”* предназначено также для топ-менеджеров, применяющих командную организацию труда. Вы не руководите командой напрямую, а направляете уси-

лия руководителей команд, которые находятся в вашем подчинении. Конечно, вы должны уметь обучать и поддерживать их.

Даже члены команд, не выполняющие руководящих функций, извлекут пользу из этой книги. Стратегии и навыки, с которыми вы познакомитесь, помогут вам лучше исполнять свои обязанности и поддерживать своего руководителя. Другими словами, эта книга пригодится работникам и менеджерам всех уровней как практическое руководство по созданию команд и достижению высокой эффективности труда.

## Несколько слов о терминах

В этой книге слово *команда* имеет особое значение. Многие считают свои рабочие группы командами, однако я пользуюсь этим термином исключительно для обозначения рабочей группы определенного типа. Под *командой* подразумевается группа людей, организованная для совместного решения общей задачи таким образом, что каждый ее участник отвечает за результаты работы всей группы. В отличие от обычных рабочих групп, где работники отвечают, в первую очередь, за собственный участок деятельности, члены *команды* полагаются друг на друга при организации и выполнении всей коллективной работы.

Термин *создание команды* здесь также используется не в общепринятой трактовке. В широком смысле я обозначаю им все действия по руководству командой; в более узком — выбор стратегии для улучшения взаимоотношений и повышения сплоченности команды. В этой книге термин *создание команды* не применяется по отношению к деятельности, связанной со спортом или отдыхом (даже если в ней участвуют члены одного трудового коллектива и при этом возникают действительно отличные компании). Я ничего не имею против “отличных компаний”, но далеко не всегда они представляют собой команды.

Термины *менеджер* и *руководитель команды* часто означают одно и то же и относятся к лицу, выполняющему функции управления командой.

## **Как построена эта книга**

Эта книга состоит из шести основных частей: в следующих разделах приводится обзор содержания каждой части.

### **Часть I. Что такое команда: первое знакомство**

Часть I включает в себя две главы — это концептуальная основа всей книги. В них рассказывается о том, что представляют собой команды и чем они отличаются от обычных рабочих групп. Кроме того, здесь рассматриваются причины неудовлетворительной работы команд. Не существует волшебных палочек и чудодейственных таблеток для создания производительной высокоэффективной команды. Зато есть “три краеугольных камня” настоящей команды — четко поставленная задача, сплоченность и ответственность.

### **Часть II. Управление командой для достижения успеха**

В этой части определяется ваша роль в эффективном управлении командой. В главе 3 вы познакомитесь с концепцией лидера-наставника команды, которую я считаю ключевой для данной книги. Я расскажу, кто такой лидер-инструктор и чем он отличается от лидера-начальника и лидера-исполнителя.

В главе 4 вы найдете советы по управлению командой на ранних этапах ее становления и развития. Наивно полагать, что превращение группы в команду пройдет гладко; материал главы 4 поможет вам преодолеть трудности этого периода. Вы узнаете, какие проблемы могут возникнуть по мере становления команды и как реагировать на поведение ее членов.

### **Часть III. Стратегии создания эффективной команды**

Часть III этой книги посвящена трем важнейшим составляющим успеха команды — четко поставленной задаче, сплоченности и ответственности. Вы приобретете глубокие практические знания по применению стратегий, направленных на достижение эффективной работы команды. Команды с высоким уровнем целенаправленности, сплоченности и ответственности, как правило, добиваются высоких результатов.

## **Часть IV. Уроки мастерства**

Члены команды должны уметь работать вместе, иначе говоря, быть хорошими командными игроками. Однако быть хорошим командным игроком непросто. В этой части речь пойдет о навыках сотрудничества — эффективном межличностном общении, планировании, принятии самостоятельных решений. Кроме того, вы узнаете, как решать проблемы, улаживать конфликты, организовывать и проводить собрания. Каждая глава представляет собой инструкцию по руководству командой.

## **Часть V. Некоторые типичные проблемы при работе в команде**

В части V рассматриваются самоуправляемые команды, проектные команды и альтернативные системы вознаграждения командной работы.

Самоуправляемая команда, как ясно из названия, не имеет формального руководителя. В проектной (целевой) команде работники исполняют смежные функции; такая команда организуется специально для работы над конкретным проектом или заданием. Система компенсации представляет собой комплекс материальных стимулов, бонусов и доплат за квалификацию, а также поощрение за хорошую работу нематериальными средствами. В этой части предлагаются различные советы и рекомендации по всем перечисленным темам.

## **Часть VI. Великолепные десятки**

Последняя часть книги состоит из трех небольших глав с полезными советами и рекомендациями по таким темам, как руководство командой менеджеров, восстановление работоспособности команды после сбоев в работе, поощрение самых производительных членов команды.

## Пиктограммы, используемые в этой книге

На полях книги вы встретите графические символы, которые называются *пиктограммами*. Что же они обозначают?



Мудрые практические советы.



Сведения, необходимые каждому руководителю команды.



Типичные ошибки и советы, как их избежать.



Полезные сведения или оригинальные идеи, которые могут натолкнуть вас на нестандартные решения.



Секреты мастерства, которые пригодятся в работе членам вашей команды.



Советы по применению теории управления командой на практике.

## **С чего начать**

Книга написана таким образом, что можно читать главы в любой последовательности без ущерба для логики повествования. Если я ссылаюсь на термины или понятия, то указываю, в каких главах можно найти более подробное разъяснение. И все же советую начать с чтения первой и второй глав, так как в них заложены основы всей книги. Итак, в путь!

## **Ждем ваших отзывов!**

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: [info@dialektika.com](mailto:info@dialektika.com)

WWW: <http://www.dialektika.com>

Информация для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783

Украины: 03150, Киев, а/я 152