

ЧАСТЬ I

Что такое команда: первое знакомство



А для повышения активности и усиления мотивации мы разработали мотивирующий слоган " ...Иначе пожалеете!"

В этой части...

Вы узнаете, что представляет собой настоящая команда и чем она отличается от обычной рабочей группы, а также изучите некоторые факторы, затрудняющие деятельность команды, и поймете, почему одно желание членов команды преуспеть в своей деятельности ничего не гарантирует. Я также познакомлю вас с моделью создания сильной команды и с навыками, которыми должны овладеть члены команды для плодотворной совместной работы.

Отличительные черты бизнес-команды

В этой главе...

- ✓ Определение понятия “команда”
- ✓ Отличительные признаки рабочих групп, которые сходны с командами, но на самом деле таковыми не являются
- ✓ Роль команд в деятельности организации
- ✓ Факторы, которые следует учитывать при организации командной деятельности

К каждому известно, что представляет собой команда. Вы поняли это еще в школе, когда играли в футбол или были членом школьной баскетбольной или волейбольной команды.

Взрослые тоже любят команды. Держу пари, что у вас есть любимая команда, за которую вы болеете (“Спартак” — чемпион!!!). Вы знаете, что команды — это сердце и душа спорта. Для большинства людей само понятие *команда* связано со спортом.

В настоящее время все чаще приходится сталкиваться с другой моделью *команды*, которая характеризует способ действия работников на рабочем месте. Многие из нас работают в различных командах — это тенденция наблюдается и в частных, и в государственных организациях.

Но когда речь идет о месте работы (например фабрике, мастерской), можно отбросить все спортивные аналогии. Во-первых, не все активно занимаются спортом или являются болельщиками. Более того, просить людей работать в команде —

это не то же самое, что объяснять, в какие ворота следует направить мяч. Цели рабочих команд обычно шире и не сводятся только к простой победе над соперником (хотя о победе над конкурентами мы еще поговорим).

Попытке перенести спортивную аналогию на сферу бизнеса становится неуместной практически сразу. В профессиональном спорте, например, в НФЛ или НБА, потенциальные члены команды должны бороться друг с другом за место в основном составе команды. И хотя профессиональные игроки носят одинаковую спортивную форму и взаимодействуют в процессе игры, они должны доказывать в каждой игре, что достойны места в команде. А это уже конкуренция.

Я вовсе не говорю об отсутствии таковой в деловых кругах — она здесь очень высока! Но необходимо понять, что конкуренция внутри одной команды на рабочем месте разрушает саму концепцию команды. Для того чтобы команда преуспела в бизнесе, ее члены должны сотрудничать, а это нелегкая задача.

И если вы хотите стать успешным менеджером команды, вы прежде всего должны понять, что же представляет собой бизнес-команда. В этой главе я познакомлю вас с разновидностями команд в бизнесе и объясню, почему бизнес-структуры все чаще и чаще прибегают к услугам команд для выполнения работы.

Я также расскажу, как отличить обычную рабочую группу от команды, и приведу перечень факторов, которые следует учитывать при переходе на командные принципы деятельности.

Новое значение слова „команда“

В деловых кругах слово *команда* воспринимается позитивно и используется достаточно часто, хотя не всегда по назначению. Но тот факт, что группа людей хорошо проводит время за обедом или ее члены отлично ладят друг с другом на работе, не делает ее командой, даже если какой-нибудь менеджер или руководитель и называет ее таковой.

В этой книге под словом команда я подразумеваю *группу людей, организованных для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющих ответственность за полученные результаты.*

Исходя из данного определения, можно выделить три основных характерных признака команды:

- ✓ **люди объединяются для выполнения работы.** Левая и правая рука, как гласит поговорка, должны действовать сообща (для футбольных болельщиков — правая и левая нога, но хватит ссылаться на спорт);
- ✓ **наличие общей цели.** Все члены команды работают на единый конечный результат;
- ✓ **наличие взаимной и коллективной ответственности.** Это означает, что каждый член команды в равной степени ответственен за выполнение поставленной перед командой задачи.



Отличительный признак команды — степень взаимозависимости ее членов при выполнении работы. Проще говоря, чтобы решить какую-нибудь задачу, члены команды должны работать вместе.



Иногда члены рабочей группы или даже сотрудники всего департамента состоят во взаимозависимых отношениях, но при этом каждый работник сосредоточен на решении исключительно собственных задач и проблем. К сожалению, их нельзя назвать командой.

Различие между рабочими группами и командами

Несомненно, команда — это разновидность рабочих групп, но не все рабочие группы — команды. Более того, рабочих групп намного больше, чем команд. Чтобы это подтвердить, я расскажу о различиях между рабочими группами, которые *представляют собой* команды, и теми, которые таковыми не являются.

Представьте, что вы — участник телевизионной игры, и ведущий собирается задать вам вопрос. Если вы ответите правильно, то станете сказочно богатым и навсегда обеспечите себе безбедное существование (или хотя бы на несколько месяцев). Вы в центре внимания, в зале воцарилась тишина. А вот и вопрос:

“Команда — это разновидность рабочих групп, но не всякая рабочая группа — команда. *В чем основное различие между рабочими группами, которые называются командами, и теми, которые таковыми не являются?*”

Вы напряженно размышляете, ваш лоб покрывается испариной. Затем медленно, но уверенно говорите: “В командах существует *взаимозависимость* между их членами, тогда как в рабочих группах она отсутствует”.

“Верно!” — практически срываясь на крик, под гром аплодисментов аудитории сообщает ведущий. Когда наступает тишина, вы демонстрируете свои глубокие познания о структуре команды, небрежно замечая, что рабочие группы функционируют на трех уровнях:

- ✓ на уровне зависимых взаимоотношений их членов;
- ✓ на уровне независимых взаимоотношений их членов;
- ✓ на уровне взаимозависимых отношений их членов.

Ведущий так изумлен, что просит объяснить сказанное, и вы излагаете суть, которая заключается в следующем.

Рабочие группы с зависимыми взаимоотношениями членов

К ним относятся традиционные рабочие единицы или группы в департаментах под руководством начальника, обладающего широкими полномочиями. Почти у каждого есть опыт работы в подобной структуре, особенно в начале трудовой деятельности. Каждому человеку в подобной группе отведен собственный участок работы, выполняемой под пристальным контролем руководителя, который несет ответственность за деятельность группы и указывает работникам, что нужно делать, а чего делать не следует. На этом уровне взаимопомощь и взаимовыручка встречаются редко и чаще всего только по приказу начальника. В большинстве случаев разрешение проблем, распределение рабочих обязанностей и принятие решений, касающихся данной группы, исходит от руководителя.

Рабочие группы с независимыми взаимоотношениями членов

Такой вид рабочих групп шире всего распространен в бизнесе. Подобно рабочим группам с уровнем зависимых взаимоотношений, в группе с независимыми взаимоотношениями каждый работник несет ответственность только за свой участок работы. Но в отличие от первого типа, здесь руководитель или менеджер редко выполняет контролирующие функции. Вместо этого члены группы работают над выполнением персональных заданий под общим руководством и при минимальном контроле со стороны руководителя.

Типичными примерами этой модели служит работа торговых представителей, ученых-исследователей, бухгалтеров, судей, полицейских, библиотекарей и учителей. Представители этих профессий работают вместе в одном департаменте над выполнением общей задачи, но характер работы каждого специалиста в группе довольно независимый.

Если члены подобной рабочей группы получают необходимые квалифицированные инструкции и поддержку со стороны руководства, то такая группа работает, как правило, очень продуктивно.

Рабочие группы со взаимозависимыми отношениями членов

Члены этих рабочих групп полагаются друг на друга при выполнении работы. Порой они работают самостоятельно, иногда разделяют обязанности. Но в любом случае, для выполнения общего задания или достижения результата они согласовывают свои действия друг с другом. Наличие подобных отношений взаимозависимости и взаимодействия служит отличительным признаком команды. *Основывая свою деятельность на взаимозависимости*, команда подтверждает истинность слов: “Целое — это больше, чем сумма всех частей”.



Независимую рабочую группу можно сформировать и нацелить на действия намного быстрее, чем *взаимозависимую*. Ведь чтобы группу людей сплотить в команду, требуется больше времени чем на распределение индивидуальных обязанностей между независимыми работниками. Однако когда команды достигают хорошей слаженности и высокой производительности на основе взаимозависимости своих членов, они превосходят по результатам деятельности все другие рабочие группы. Поэтому если вы хотите добиться быстрых результатов, не прибегайте к услугам команд; но если хотите иметь высокие результаты в течение длительного времени, *рассчитывайте именно на них.*

Назвать группу лиц командой еще не означает создать ее, и горячего желания заставить их работать в команде также недостаточно. Чтобы лучше понять основные различия между рабочими группами и командами взгляните на табл. 1.1.

Таблица 1.1. Различия между рабочими группами и командами

Рабочие группы	Команды
Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Встречи для обмена информацией и мнениями	Частые встречи для дискуссий, принятия решений, разрешения проблем, планирования
Основная деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий	Основная деятельность направлена на выполнение командных задач
Получение индивидуального результата	Получение коллективного результата
Определение индивидуальных функций, обязанностей, задач	Определение индивидуальных функций, обязанностей, задач для достижения командного результата
Забота о результатах индивидуальной деятельности и преодоление личных трудностей	Забота о результатах деятельности каждого члена команды и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед командой
Цели, задачи, подходы в работе определяются начальником	Цели, задачи, подходы в работе определяются руководителем команды совместно с ее членами

В центре внимания рабочих групп находятся высокие индивидуальные показатели, в центре внимания деятельности команд — высокие коллективные показатели. При этом личные достоинства работника не игнорируются, а используются с еще большей пользой. Из таблицы видно, что члены команды встречаются на совещаниях чаще своих коллег из традиционных рабочих групп, которые встречаются периодически по инициативе менеджера прежде всего для обмена информацией. Члены же команды не ограничиваются обменом информацией — цели и задачи их встреч намного шире и разнообразнее: планирование работы, решение текущих проблем, принятие рабочих решений, обсуждение хода выполнения работ. Короче говоря, их собрания жизненно необходимы для существования команды. (В главе 12 приводятся советы и рекомендации, которые помогут вам извлечь максимальную пользу из таких встреч и совещаний.)

Ключевую роль играет последний пункт табл. 1.1: участие в руководстве командой всех ее членов, в отличие от обычных рабочих групп, где решения принимаются в первую очередь менеджером. В команде менеджер или руководитель часто вовлекает членов в процесс постановки целей и разработки планов выполнения коллективной работы — а как же иначе, ведь именно они будут работать на общий результат! В других рабочих группах менеджеры больше занимаются индивидуальной работой с членами команд при постановке задач и определении заданий. Чаще всего менеджеры дают рабочие задания, не прибегая к обсуждению и сотрудничеству с подчиненными, а те сами решают, как лучше сделать работу и добиться оптимального результата.

Как члены команд помогают менеджерам в руководстве

Сейчас *команды* — это не просто модное слово, а реально функционирующие структуры, которые все чаще используются для эффективного выполнения работы. И это не случайно, ведь командные структуры во много раз повышают скорость и качество рабочей деятельности. Я пока не видел лучшего способа ведения бизнеса в современных условиях.

Растущая популярность команд в частных и государственных организациях связана с необходимостью адаптироваться к ряду специфических изменений в сфере бизнеса.

- ✓ **Значительно возросшая конкуренция.** Сегодня ваша компания производит лучшие в мире мышеловки. Но завтра ваш конкурент может предложить мышеловки еще лучше, а в придачу к ним — первоклассный сервис. Что же будет делать ваша команда? Старая пословица гласит: “Одна голова хорошо, а две — лучше”. Когда от производителей мышеловок требуется быстро ответить на конкурентную угрозу, они объединяют всех талантливых инженеров — разработчиков мышеловок, чтобы ускорить работу. Коллектив работает эффективнее, чем несколько гениев по одиночке, даже если они обладают выдающимися способностями.
- ✓ **Технологические достижения.** Появление новых технологий вносит изменения в способы выполнения работы. Применение компьютеров в производственных процессах, например, уменьшает и даже вовсе исключает участие человека в выполнении той или иной работы. В подобной ситуации возникает потребность в специалистах более широкого профиля, а потребность узких специалистов уменьшается. Именно в командах создаются самые благоприятные условия для разнообразно одаренных личностей.
- ✓ **Повышение запросов потребителя.** Клиенты предъявляют высокие требования к выполненной работе и не терпят задержек в ее выполнении. Если вы медлительны и небрежны в работе, клиенты откажутся от ваших услуг и обратятся в другую компанию. Поэтому если клиент услышит от вас: “К сожалению, сотрудник, занимающийся вашим вопросом, находится в двухнедельном отпуске”, он, скорее всего, уйдет и никогда больше к вам не обратится. Личная ответственность — это естественное состояние каждого члена команды при выполнении первоочередной задачи — удовлетворения потребностей клиента.
- ✓ **Снижение затрат при увеличении объемов работ.** Для управленцев эта фраза стала своего рода боевым кличем: “Экономь на всем, давай больше качественной продукции с меньшими затратами!” Чтобы выполнять большие объемы работы без увеличения штата, работники должны брать на себя больше ответственности — меньше “героев-одиночек”,

больше команд. Логика проста и понятна: четыре человека, работающих вместе, могут выполнить больший объем работы, чем четыре человека, работающих по отдельности.

- ✓ **Необходимость решения сложных проблем.** Все острее встают внутренние проблемы, связанные с повышением качества производимых товаров и услуг. *Многопрофильные целевые команды для оперативного решения конкретных задач* отлично справляются с подобными проблемами. В качестве примера упомяну своих клиентов — работников муниципалитета, которые создали многопрофильную команду для решения проблем в обслуживании горожан. Прежде каждый департамент занимался решением исключительно собственных проблем, а теперь усилия персонала всех заинтересованных департаментов — от полиции до сотрудников библиотеки — объединены, за счет чего быстрее достигается эффективное решение. Сходную картину я наблюдал и у клиентов — представителей частного сектора: работники всех направлений собираются вместе для решения различных проблем — от разработки горлышек бутылок до планирования новых решений в логистике. (Только представьте себе преимущества от совместной работы отделов маркетинга и разработки в одной команде!)
- ✓ **Необходимость соответствия быстрым темпам перемен.** Сегодня для многих компаний *постоянно* только одно — перемены. Если вы не поспеваете за ними, лучше сойдем с дистанции. Чтобы не отставать от стремительного темпа современной жизни, требуется творческий подход и совместная деятельность работников, поэтому все чаще компании переходят на командные принципы выполнения работ.
- ✓ **Повышение текучести кадров.** Из-за текучести кадров, достигшей небывалых ранее размеров и ставшей типичным явлением во многих отраслях, менеджеры приходят в отчаяние: “Если завтра один из ваших сотрудников попадет в аварию, сможет ли другой работник взять на себя его обязанности и выполнить работу с минимальными потерями для производительности?” Только команды могут закрыть брешу, поскольку состоят из работников, которые несут ответственность друг перед другом.

Реинжиниринг коммунальных служб муниципалитета

Не только частным компаниям приходится меняться, чтобы повысить эффективность и улучшить обслуживание клиентов. Эти же задачи стоят и перед муниципалитетами. Я рассмотрю один пример: ускорение получения разрешения на застройку и строительство. В прошлом (к сожалению, это “прошлое” еще остается настоящим во многих мэриях) проектировщикам приходилось бегать (зачастую в прямом смысле этого слова) по коридорам власти, регистрируя свои заявки в департаментах застройки, водоснабжения, канализации и пр. На бюрократические процедуры уходило море времени. Многие крупные и маленькие города решили внедрить командный подход. Вместо того чтобы отправлять каждого застройщика за получением многочисленных одобрений и согласований в профильных департаментах, муниципалитеты создали “деловой центр комплексного обслуживания” — специальный отдел для оформления разрешений на застройку и строительство, в котором работают представители всех департаментов. В результате ускорилось и улучшилось обслуживание клиентов, т.е. налогоплательщиков.

Самые распространенные типы команд

Практически все команды можно разделить на пять типов. В зависимости от поставленных задач одни команды работают в течение длительного времени, другие — короткий период и по завершении работы расформируются. Во многих организациях специалисты постоянно работают на своих должностях в традиционных рабочих группах, а для выполнения краткосрочных проектов на короткое время объединяются в настоящие команды.

Вот пять самых распространенных типов команд.

- ✓ **Команда — рабочее подразделение.** Самый распространенный тип; обычно функционирует на постоянной основе. Представляет собой структурную часть отдела, ее деятельность связана со специализацией всего отдела. Пример — команды по обслуживанию клиентов или оказанию технической поддержки.
- ✓ **Проектная команда.** Второй по распространенности тип команды. Это многофункциональная группа, в которой собраны специалисты разных направлений деятельности, необ-

ходимых для реализации проекта. Чтобы выполнить проект, все члены команды должны тесно сотрудничать друг с другом. Обычно такие команды расформируются по завершении проекта. Но в некоторых сферах деятельности, например в научно-исследовательской работе или строительстве, один проект сменяет другой, и специалисты разных профилей работают в одной команде многие годы.

- ✓ **Команда по оперативному решению поставленных задач.** Их также называют целевыми командами, оперативными группами, группами быстрого реагирования или комитетами. Обычно это кратковременные многофункциональные группы. Квалификация членов команды связана со спецификой выполняемого задания: их привлекают для совместного изучения сложных или критических ситуаций, выработки рекомендаций и иногда для их внедрения. Количество подобных команд стремительно растет.
- ✓ **Команды по вопросам усовершенствования.** Как ясно из названия, эти команды занимаются оптимизацией, например, улучшением рабочих процессов. Во врезке “Реинжиниринг коммунальных служб муниципалитета” описывается оптимизация процесса регистрации и получения разрешения на строительство.
- ✓ **Команды управления.** Во многих организациях имеются так называемые “управленческие команды”, но на командных принципах они функционируют крайне редко. Компании порой заявляют, что у них есть управленческая команда, но взаимодействие ее членов ограничивается, как правило, периодическими формальными встречами. Каждый менеджер несет личную ответственность за свой участок работы и редко выходит за рамки своих первоочередных обязанностей. (В главе 16 вы найдете советы по превращению управленческих групп в подлинные команды.)

Об управлении перечисленными видами команд рассказывается в главе 14.

Договоримся о терминологии

Терминологическая база командной работы еще только разрабатывается. В этом разделе я расскажу, какие термины я использую в этой книге и какой смысл в них вкладываю.

Командная работа — поведенческие аспекты отношений между членами команды, т.е. их сотрудничество для успешной деятельности. В моем понимании термин *командная работа* не означает *развитие и управление командами*.

Повышение сплоченности команды в общепринятом смысле означает деятельность вне офиса (например, корпоративные праздники) и иные действия, направленные на сплочение членов команды и повышение коллективизма. В этой книге я использую этот термин для обозначения постоянной упорной работы по созданию и управлению командой для достижения высокой производительности. Это не противоречит другим способам повышения командного духа, таким как совместные занятия в фитнес-клубах — ведь членам команд необходимо отдыхать. (Этот аспект сплочения команд рассматривается в главе 6.) Но не следует считать, что только отдых и развлечения сделают рабочую группу сильной командой и приведут к повышению эффективности. Лучше всего команды сплочаются как раз в процессе работы для достижения общих целей.

Команда интеграции (интеграционная команда) объединяет различные команды с целью введения единых стандартов рабочих процессов и продукции. Например, если несколько производственных бригад выполняют сходные функции, то интеграционная команда, в которую входит по одному представителю от каждой бригады, координирует их деятельность.

Команда управления, обычно включающая представителей руководящего персонала, а иногда и рядовых служащих, обычно контролирует глобальные изменения в организации (например, реструктуризацию) или рассматривает вопросы на уровне отделов и может играть ведущую роль при разработке тактических планов деятельности рабочих подразделений.

Самоуправляемая команда обычно представляет собой рабочее подразделение, функционирующее автономно, в котором все члены несут ответственность за управление командой. Хотя члены подобной команды обычно отчитываются перед менеджером, у них нет начальника, контролирующего их повседневно.

ную деятельность. (Самоуправляемые команды рассматриваются в главе 13.)

Руководители команд играют разные роли в различных ситуациях. В некоторых командах, особенно командах — рабочих подразделениях, менеджер является руководителем команды; в управленческих командах руководитель команды — генеральный директор компании. В обоих случаях руководители-начальники наделены властными полномочиями. Но в случае проектных и целевых команд у руководителей нет властных полномочий, они только выполняют функции фасилитаторов (Фасилитатор — (от англ. *Facilitate* — облегчать, способствовать) — человек, специально обученный проведению собраний и переговоров, призванный структурировать процесс, контролировать эмоциональный фон мероприятия, обеспечивать активность всех членов совещания, объективность выступлений и облегчать принятие решений. — *Прим. ред.*) и координаторов, а также часто служат посредниками при общении команд с внешним миром. Иногда роль руководителя поочередно берет на себя каждый член команды. В проектных командах эта должность называется *менеджером проекта* или *менеджером программы*.

Спонсор — как правило, представитель высшего руководства, не входящий в команду, — инициатор и создатель команды, который задает общую направленность деятельности, обеспечивает поддержку и стимулирует команду на достижение высоких результатов. Спонсор не занимается ежедневной рутинной работой, а во многих командных структурах вообще отсутствует, но в случае выполнения крупного проекта спонсорство одного из руководителей высшего звена может стать решающим фактором.

Член команды — участник группы, выполняющий один из видов работы. Работу членов координирует руководитель команды. Одни члены команды заняты в ней частично, особенно при работе в проектных, целевых и управленческих командах, другие входят в состав постоянных рабочих групп, выполняют функции менеджеров рабочих групп, а то и входят в состав нескольких команд одновременно. Все это делает управление командами работой сложной, но захватывающей.

Не зная броду... или Факторы, которые необходимо учитывать при создании команд



Команды — это средство объединения работников для выполнения поставленных задач, но отнюдь не универсальное. Факт создания команды не гарантирует получения ожидаемого результата. И то, что у других руководителей все получилось, также не гарантирует вам подобного успеха.

С другой стороны, если вы видите возможность и целесообразность создания команды, то смело действуйте. Но прежде чем заявлять: “Внимание! Объявляю нас командой!” — спланируйте все необходимое для организованного и целенаправленного перехода на командные принципы деятельности.

В этом разделе приведен перечень организационных, управленческих и индивидуальных факторов, которые следует изучить при переходе на командные принципы работы. Чем выше ваша должность в организации, тем больше факторов вам надо рассмотреть и учесть для успешного перехода к командной работе.

Организационные факторы

К первой группе факторов (так называемых факторов особой важности) относятся организационные трудности, которые часто выходят за рамки компетенции самих команд, например:

- ✓ трудности, с которыми сталкивается ваша организация на рынке;
- ✓ выбор оптимальной структуры для преодоления этих трудностей (постоянных рабочих групп или команд) и обоснование этого выбора;
- ✓ выбор типа команды, лучше всего соответствующего характеру вашей деятельности;
- ✓ определение квалификации, практического опыта членов команды и ее руководителя, необходимых для реализации поставленных задач;
- ✓ возможность привлечения других участников, таких как спонсоры или управленческая команда, для оказания помощи в становлении и развитии команд;

- ✓ изучение и использование опыта других команд внутри самой организации;
- ✓ необходимость создания или совершенствования рабочих процессов, системы оплаты и обмена информацией и связанных с ними элементов;
- ✓ определение рамок и уровня полномочий команд;
- ✓ необходимость привлечения финансовых и человеческих ресурсов для создания и деятельности команд;
- ✓ выбор оптимального подхода при переходе на работу в командах: экспериментальная программа, поэтапный переход или полное погружение.

Последний пункт помогает решить, как и с чего начинать. Иногда, особенно в случаях создания небольшого количества команд, положительные результаты может принести подход *полного погружения*, когда все сотрудники, занятые командной деятельностью, немедленно приступают к обучению и работе.

Возможно, вы захотите начать с *экспериментальной программы* — преобразовать одну рабочую группу в команду и наблюдать за ее развитием и достижениями, а потом приступить к формированию других команд.

Если вы ставите перед собой задачу создания нескольких команд, лучше всего использовать *поэтапный переход* (см. главу 4), который означает, что в течение некоторого времени вы создаете и работаете с несколькими командами, помогая им выполнять задания, затем к ним подключаете еще несколько команд и т.д.

Управленческие факторы

Этот ряд факторов относится к руководителю, отвечающему за деятельность одной или нескольких команд. В сферу забот менеджера входят:

- ✓ определение цели создания команды и ожидаемых результатов;
- ✓ поддержка и выбор направления деятельности команды, получение навыков эффективного наставничества и фасилитации (Фасилитация (от англ. *facilitate* — облегчать; содействовать; помогать) — действия, направленные на структурирование, облегчение и продвижение процессов или проектов. Проходит по нескольким направлениям:

управление эмоциональным фоном мероприятия, обеспечение активности участников, предоставление необходимых ресурсов, представление и защита интересов проекта. — *Прим. ред.*);

- ✓ получение необходимых материальных и нематериальных ресурсов и механизмов для подготовки членов команды;
- ✓ поиски внешних партнеров команды;
- ✓ определение препятствий, с которыми может столкнуться команда, и поиск путей их преодоления;
- ✓ оценка собственной готовности делегировать полномочия и ответственность членам команды.

Последний фактор является обязательным и при этом одним из самых трудных для руководителя. Если вы полностью устраняетесь от руководства командой, то сбои в ее работе гарантированы. Если вы контролируете всех и вся, то подавляете инициативу и демотивируете членов команды. Если вы пытаетесь добиться любого решения путем консенсуса, принятие каждого решения рискует затянуться навечно.

Вы можете избрать *включенный подход*, т.е. передать часть ответственности членам команды и вовлечь их в выбор направления ее деятельности. (В главе 3 вы найдете советы по привлечению членов команд к управлению, а в главе 11 — механизмы управления процессом принятия коллективных решений.)

Индивидуальные факторы

Члены команды — самое главное звено в команде. От их взаимодействия и качества работы зависит успех и самой команды, и всего проекта, над которым она трудится. Поэтому как при выборе членов команды и развитии персонала, так и при оценке результатов их деятельности вам следует учитывать такие факторы:

- ✓ технические и межличностные навыки и способности, которые требуются для качественного выполнения командной работы;
- ✓ подбор специалистов, у которых есть потенциал совместной работы и достижения хороших результатов;

- ✓ необходимость дополнительного обучения и развития каждого сотрудника для превращения его в эффективного члена команды;
- ✓ степень мотивации каждого члена команды при выполнении работы и степень сопротивления, которую нужно преодолеть;
- ✓ определение ключевых ролей в команде и отбор тех сотрудников, которые могут справиться с ними лучше других.



Не нужно заранее планировать все факторы, и не стоит из-за одной возникшей трудности отказываться от намеченного курса — некоторые битвы можно выиграть, только ввязавшись в бой. Но при составлении плана по управлению командой воспользуйтесь этими факторами и критериями.

Сколько человек должно входить в команду?

На вопрос об идеальном количестве человек в команде единственно правильного ответа не существует.

С технической точки зрения даже два человека могут работать на конечный результат и нести взаимную ответственность за командную деятельность. Но это отличается от отношений кооперации, когда партнерам время от времени приходится сотрудничать и помогать друг другу, но каждый занят своим делом и несет персональную ответственность за свой личный участок работы. Команды из двух-трех человек встречаются редко.

Обычно в команду входит от четырех до десяти человек. Я не встречал эффективных команд из более чем 12 человек, но повторюсь, что количественная характеристика для команд вторична. Иногда в одной огромной команде эффективно взаимодействуют несколько подгрупп. Однако в этой книге, говоря о командах, я имею в виду группы от четырех до тринадцати человек.
