

Глава 4

Управление командами в период перемен

В этой главе...

- Управление процессом перехода на командные принципы
- Разработка стратегий управления в период перемен
- Стратегии адаптации к переменам

Перемены — единственная постоянная величина в современном мире бизнеса. Многие факторы подталкивают к постоянным переменам в организациях: потребности заказчика, стремление к более высокой производительности, колебания в экономике, давление инвесторов, технологические инновации, усиление конкуренции — всего и не перечислить.

В этой главе я научу вас, как, управляя командой в качестве инструктора (о роли инструктора я рассказывал в главе 3), справляться с трудностями переходного периода, такими как, например, деструктивное поведение сотрудников, а также порекомендую стратегии перехода на командные принципы работы, которые намного эффективнее, чем “ожидание чуда”, когда вы загадываете желание и надеетесь на лучшее.

Растворимый кофе, наскоро созданная команда? Управление процессом перехода

Некоторые думают, что создать команду — это как приготовить растворимый кофе: к порошку добавьте горячей воды, и готово! К сожалению, так не получится. Период времени, необходимый для достижения высоких показателей, в разных ситуациях различен, да и вообще нет никаких гарантий, что вы добьетесь успеха. Единственный фактор, который действительно имеет значение, — это ваше умение руководить командой.

В этом разделе я расскажу, как содействовать развитию команды. Вы получите план действий по созданию команды и рекомендации по избеганию подводных камней, а также научитесь руководить командой на собственном положительном примере.

Предостережение от поспешных действий

По мере своего становления и развития команды проходят периоды формирования, роста и созревания. По мнению психолога Б.В. Такмена, команда проходит четыре этапа развития: “формирования, внутренних конфликтов, нормализации и качественного выполнения своих обязанностей”. Суть этих этапов заключается в следующем.

- ✓ В начальный период создания команды ее члены знакомятся и приглядываются друг к другу.
- ✓ Далее следует напряженный период конфликтов и “притирки”, в течение которого люди привыкают друг к другу и адаптируются к стилям работы друг друга.
- ✓ Затем наступает период примирения, согласия и концентрации усилий на общем деле.
- ✓ И наконец, команда достигает слаженности и становится эффективной производственной единицей, в которой все поддерживают друг друга.

В действительности развитие команды не обязательно проходит все четыре этапа, но концепцию стоит запомнить. Команды не становятся цельным высокопроизводительным организмом за один день, а их формирование есть череда взлетов и падений.

В следующих разделах я рассматриваю ошибки руководителей, которые препятствуют развитию и становлению команд. Вам следует избегать этих ловушек.

Замешательство и беспорядок



На ранних этапах члены команды задают себе вопросы: “Какова моя роль в команде? Чем должна заниматься эта команда? Какова цель нашей работы?” Руководители подчас отвечают на эти вопросы размытыми фразами, и объяснения напоминают задание в народной сказке: “Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что”. Это только усиливает замешательство и тревожность работников.

Если руководители не прилагают усилий, чтобы объяснить смысл существования команды, ее цели, перспективы, функции и задачи ее членов, в команде нарастает беспокорство, а показатели деятельности падают.

Отсутствие дисциплины

Иногда, получая задание, руководители сразу же требуют от команды конкретных действий, но забывают о необходимости внедрения дисциплины, столь необходимой для достижения высоких командных результатов. Симптомы отсутствия дисциплины таковы: собрания команды проходят нерегулярно и обычно непродуктивны, рабочие планы не определены, анализ результатов деятельности вообще отсутствует. Проблемы не решаются, а накапливаются, увеличивая напряженность. Руководители надеются, что все образуется само собой, но этого явно недостаточно.

Поглощенность своей работой

Некоторые руководители поглощены исключительно *исполнительской* стороной своей деятельности, т.е. в их списке первоочередных дел раздел “что нужно сделать по моей работе” намного больше раздела “что необходимо сделать для руководства командой”. Ваша роль исполнителя заслоняет более важную функцию — ориентацию команды на достижение высоких показателей. Помните, что из-за неумения делегировать полномочия руководители подвергают себя серьезному стрессу.

Безделие и жалобы на перемены

Возможно, в период трансформации группы в команду и вы, и ваши сотрудники испытываете напряжение и затруднение, как но это не повод сидеть сложа руки и жаловаться на судьбу. Жалуясь членам своей команды на высшее руководство и на собственные проблемы, вслух сомневаясь в целесообразности переход на командные принципы, вы демотивируете всю команду и подрываете собственный авторитет руководителя.

Концентрация усилий команды на начальном этапе становления

Вы уже знаете, чего следует *избегать* на ранних этапах становления команды. А что же тогда *нужно делать*? Ответ таков: в качестве руководителя-инструктора вы должны привлечь членов команды к ее формированию, выработке направления деятельности и продолжению профессионального обучения. В следующих разделах я расскажу о стратегиях, подходящих для этого периода (об их реализации речь пойдет в главе 5).

Постановка цели

В декларации о цели команды указывается причина создания команды и ее назначение. Совместная разработка декларации в первые же дни существования команды важна для единого понимания смысла деятельности. Наличие четко сформулированной и изложенной в письменном виде декларации цели устраняет серьезную проблему непонимания, когда каждый член команды имеет свое субъективное мнение о том, какие цели стоят перед командой.

Прежде чем приниматься за выработку цели, вы в первую очередь должны выяснить, как видит цель и роль команды высшее руководство — эта информация поможет вашей команде идти в ногу со всей организацией.

Разработка директив

Директивы команды представляют собой ответ на вопрос: чего мы ожидаем друг от друга как от членов данной команды? Другими словами, директивы — это правила поведения, которое ожидается ото всех членов команды. Правила поведения разрабатываются всей командой во главе с руководителем, выступающим в роли фасилитатора.

Планирование работы

Вместе с командой поставьте цели, определите вехи в ее деятельности, функции и обязанности каждого члена команды. Члены команды должны четко знать свои цели, функции и обязанности, иначе работа пойдет хотя и интенсивно, но по принципу “кто в лес, кто по дрова”.

Разработка рабочих планов также помогает определить возможности и степень подготовки членов команды. Одновременно вы излагаете свое видение целей и конечного результата, таким образом, создаете организованную и целеустремленную команду и (по определению Такмена) *нормализуете* ее.

Приобретение необходимых ресурсов и организация обучения

Приобретение для команды всего необходимого — еще одна точка приложения ваших практических способностей. Вы должны обеспечить команду оборудованием, инструментами и материалами, необходимыми для эффективной работы. Если вы решите проблему обеспечения, работникам будет намного легче сконцентрироваться на работе.

Одновременно займитесь организацией обучения и тренингов. Какие перекрестные функции должны освоить члены команды? Каким навыкам и умениям вы хотели бы их обучить? Составьте график обучения и придерживайтесь его. Начните обучение уже на начальном этапе развития команды и продолжайте на протяжении всего ее существования. Поскольку необходимо регулярно проводить собрания команды, вам самому полезно пройти тренинг по фасилитации, ведению собраний и переговоров.



Обеспечьте членам команды необходимые инструменты и ресурсы, и они справятся с любым заданием.

Работайте с улыбкой, добивайтесь понимания

Члены команды должны постоянно видеть ваш позитивный настрой. Они должны видеть вашу веру в них и ваше стремление помогать им. Кроме того, они хотят видеть в вас терпеливого и спокойного в стрессовых ситуациях руководителя, умеющего внимательно слушать. Умение слушать (о нем говорится в главе 8) позволит работникам без опасений высказать все свои тревоги и сомнения. Выслушав, вы должны вернуть им хорошее расположение духа и сосредоточить их внимание на работе, иначе они останутся недовольны, будут жаловаться коллегам и демотивировать всю команду.

Умение слушать — неотъемлемая часть “понимания”, которое руководитель должен демонстрировать с первых этапов создания команды. Ваша задача — выслушать членов команды, вникнуть в их проблемы и вместе с ними найти конструктивное решение. И помните, что руководитель должен контролировать *свои* действия, не давать выхода эмоциям, тревогам и раздражению. Если у вас свои трудности, особенно личного характера, обратитесь за помощью к вышестоящему руководству, но не жалуйтесь членам своей команды, иначе подорвете свой авторитет.

Выдержка и настойчивость

Последовательность в завершении начатых дел и исполнительность — правила хорошего тона руководителей, желающих стать положительным примером с самого начала работы команды. Если члены команды видят вашу настойчивость и стремление двигаться вперед, преодолевая препятствия, они скорее присоединятся к вашим усилиям. Увидев, что вы не бежите с корабля при первых признаках шторма, ваши сотрудники поймут, что создание команды — это не всегда плавание по спокойным водам, но порой тяжелая, хотя и осуществимая работа.

К тому же, если вы своевременно выполняете обещания и свои прямые обязанности и участвуете в коллективной работе, никто не сможет ставить под сомнение вашу деятельность. Упорство в завершении дел и обязательность — вот главное условие создания авторитета руководителя и пример поведения для всей команды.

Своевременная и постоянная поддержка

Поощрение — испытанное средство, которое задает и поддерживает правильное направление деятельности команды. Вы должны развивать и поощрять сотрудничество, взаимопомощь и положительные результаты, достигнутые членами команды.



В качестве руководителя-инструктора вам предстоит работать на двух уровнях — групповом и индивидуальном. За индивидуальные достижения и хорошую работу выразите признательность сотруднику индивидуально. За коллективные успехи и примерное поведение поблагодарите всю команду. Достижения команды отметьте все вместе на небольшом совместном мероприятии.

Будьте открыты и активны

Другим примером, достойным подражания, будет ваша открытость и готовность выслушать соображения и предложения членов команды. Так вы привлекаете всю команду к планированию и выполнению работы: вы все вместе составляете планы, принимаете решения, рассматриваете проблемы. Члены команды видят, как вы их консультируете, добиваетесь консенсуса, переводите дискуссии в плоскость планирования и конструктивных действий. Ваша задача — стимулировать создание атмосферы ответственности и активности.

Расширение обмена информацией

Управление переменами предполагает, что вы должны больше общаться с членами команды как в официальной, так и неофициальной обстановке. Общение “в живую” благотворно сказывается на качестве обмена информацией.

Групповой уровень общения

Для функционирования команды ее члены должны встречаться, поэтому с момента создания команды утвердите практику регулярных совещаний и поддерживайте ее на протяжении всей деятельности команды. На первых порах можно устраивать собрания один раз в неделю или даже ежедневно. Проведение организованных совещаний — основное условие успешной деятельности команды (об этом я подробно рассказываю в главе 12).

У членов команд достаточно поводов для встреч: принятие решений, составление планов, анализ текущего состояния дел и пр. Но важнее всего — рассмотрение и решение проблем, неизбежно возникающих в ходе работы.

При проведении собраний обмен новостями и информацией полезен, но только им ограничиваться нельзя. Рассылка информации по электронной почте намного удобнее, и не стоит собирать людей только по этому поводу. Совещания должны стать местом рассмотрения вопросов, непосредственно связанных с выполнением работы и повышением качества самих собраний.

Индивидуальный уровень общения

Совещания представляют собой официальное общение. В то же время вы можете общаться с членами команды на неофициальном уровне и индивидуально. Если

периодически вы будете приходить на рабочие места, чтобы просто “поболтать” с членами команды, если будете разговаривать с ними во время обеденных перерывов или чаепитий, то узнаете очень много полезного о реальном состоянии дел и настроениях в команде.

Неофициальное общение позволит вам распознать проблемы на самом раннем этапе, направить людей на их конструктивное решение и выявить вопросы, требующие срочного рассмотрения на официальном совещании. Учтите, во время неофициального общения вам надо больше слушать, чем говорить. Очень важно то, что такое поведение делает вас доступнее и ближе для всех членов команды, а это — ключевое условие для эффективного руководства командой.

Сохранение контроля в “эпоху перемен”

Иногда вам кажется, что проблемы обрушиваются на вас как водопад, что вы не сможете с ними справиться и вашу команду охватят конфликты и хаос. Все, конечно, надеются, что вы, как волшебник, без труда объедините команду в единое целое и наладите бесперебойную работу. Но для того чтобы команда выжила в “эпоху перемен” и стала высокопроизводительной, вам предстоит хорошо потрудиться. Этот раздел познакомит вас со стратегиями и конкретными действиями *эффективного управления переменами в команде* и научит, как объяснить команде причины и цели происходящих перемен и перспективы команды.

Шаг 1. Объясните необходимость перемен

Эффективное управление переменами начинается с осознания членами команды необходимости этих перемен. Еще раз напоминаю, что если вы сами не знаете точно, для чего существует ваша команда, следует обратиться за разъяснениями к вышестоящему руководству. Привожу перечень вопросов, которые нужно обсудить с командой на начальном этапе перемен.

- ✓ Какова причина перемен в нашем коллективе?
- ✓ Что обусловило перемены — конкуренция, рыночные факторы, экономические изменения или иное?
- ✓ Почему изменения нужны именно сейчас?

Даже если сотрудники не согласны с некоторыми изменениями, предложенными руководством, но понимают их причину и смысл, то перемены протекают намного легче. Если же люди не понимают причину происходящих перемен, то сопротивляются им изо всех сил.

Поэтому разговаривая с сотрудниками о необходимости перемен, следуйте моим рекомендациям.

- ✓ Представьте перемены в самом выгодном свете. Если у вас есть какие-то личные сомнения, на время отложите их в сторону и придерживайтесь только фактов. Будьте *позитивно* честны, а не негативно откровенны.

- ✓ Будьте открыты и уверены в успешности изменений. Ваша неуверенность породит смятение и тревогу в душах всех членов команды.
- ✓ Разговаривайте с командой искренне и прямо, не ходите вокруг да около — так вы просто потеряете время.
- ✓ Обоснуйте важность происходящих перемен.

Шаг 2. Расскажите о перспективах команды

Когда члены команды поймут причины и насущность происходящих перемен, переходите к перспективам. Члены команды должны знать:

- ✓ будущие возможности и выгоды;
- ✓ желаемые результаты;
- ✓ что означают перемены для организации в целом;
- ✓ что означают перемены для членов команды;
- ✓ как члены команды могут содействовать переменам во всей организации.



Изложите все это четко и понятно. Увидев перспективы и будущие положительные результаты, члены команды эффективнее воплотят перемены в жизнь.

Шаг 3. Разработайте план перехода на новые условия

Когда положено начало переменам, вместе с командой разработайте план изменений не меньше чем на три месяца, а лучше — на шесть–девять месяцев. В плане должны быть указаны следующие важные моменты:

- ✓ цели, которых должна достичь команда;
- ✓ основные шаги и вехи в деятельности;
- ✓ роли и ответственность каждого члена команды;
- ✓ процессы, системы или другие виды производственной деятельности, которые нужно создать или модернизировать;
- ✓ необходимые для деятельности команды материальные и нематериальные ресурсы;
- ✓ обучение, переподготовка по повышению квалификации членов команды и график их проведения;
- ✓ другие вопросы, требующие рассмотрения для эффективного управления командой в переходный период.

Шаг 4. Выполняйте план действий

На этом этапе вы реализуете составленный ранее план. Хорошо проработанный план включает в себя основные положения шага 3 и график их выполнения. Начиная

с этого момента, в своих действиях руководствуйтесь планом, который сфокусирует внимание каждого работника на том, что должна сделать команда для осуществления перемен.



Другие действия, которые можно предпринять для успешной реализации плана:

- ✓ разъяснение целей и концентрация внимания членов команды на их достижении;
- ✓ немедленное обеспечение необходимых материальных и нематериальных ресурсов;
- ✓ поощрение достижения и празднование завершения работ.

Иногда перемены требуют от членов команды отказа от сложившейся практики, которая им нравится и считается эффективной. Торжественное прощание с прошлым делает изменения менее болезненными, а людей — лучше подготовленными к будущему.

Создайте маневренную команду, легко приспосабливающуюся к новым условиям

Первые четыре шага по управлению переменами помогают членам команды понять причины происходящих изменений, их цели и пути достижения. Пятый этап знакомит вас со стратегиями преодоления трудностей, которые могут сбить команду с пути. Я называю это *созданием гибкой команды*.

Хорошее, здоровое дерево, прочное и гибкое, легко переносит непогоду и бури. Оно гнется, но не ломается. Именно такой должна стать ваша команда.

Пятый этап эффективного управления переменами очень сложен. Однако он является ключевым для сохранения гибкости и готовности вашей команды преодолеть возможные трудности.

Шаг 5. Контролируйте достижения и корректируйте планы

Работники так поглощены реализацией необходимых изменений, что иногда забывают контролировать достижения и корректировать свои планы. Главная задача на последнем этапе управления переменами — наладить и стимулировать работу членов команды на основе их же собственных планов.

Регулярный анализ текущего состояния дел



Проводите регулярные совещания (раз в одну-две недели), на которых каждый докладывает о ходе выполнения своих заданий. Хорошо организованное собрание по анализу состояния дел (глава 7) помогает членам команды планировать работу и придерживаться намеченного курса. Благодаря планированию и анализу вы повысите чувство ответственности у членов команды и поможете им сконцентрировать усилия на достижении поставленных целей.

Индивидуальное и неофициальное общение с работниками

В период глобальных перемен приоритетной задачей руководителя становится тесное общение с работниками. Рабочие совещания, безусловно, нужны, но особенно важным становится неформальное личное общение с каждым членом команды.

На работе разговаривайте с членами своей команды не только на рабочие, но и на отвлеченные темы. Так вы создадите атмосферу взаимопонимания и товарищества и к тому же лучше будете знать, как продвигается выполнение заданий и какие личные или профессиональные проблемы требуют решения.

Признание положительных результатов членов команды

Очень важна позитивная обратная связь, т.е. признание индивидуальных и коллективных успехов. Особенно поощряйте членов команды за взаимопомощь и поддержку — основные принципы командной работы.

Периодически обсуждайте с командой прогресс, достигнутый с начала переходного периода. Иногда лучший способ признания успехов — ретроспектива деятельности команды. Работники часто настолько поглощены повседневной работой, что даже не замечают своих достижений. Когда команда достигнет цели, не забудьте отметить это событие!



Положительное подкрепление, т.е. поощрение удачной деятельности, — один из самых эффективных инструментов создания высокопроизводительных команд.

Продолжение обучения для повышения профессионального мастерства

Работники легче справятся с переменами, если обеспечить им инструментарий и навыки, необходимые для выполнения работ. Поощряйте переподготовку и обучение, приобретение новых умений и профессиональных навыков. Убедитесь, что команда применяет полученные знания и умения на практике, т.е. в процессе работы. Включите обучение и тренинги в рабочие планы, выделите для них время и деньги. Время от времени просите членов команды рассказать, как они применяют в работе новые навыки и умения, — это хороший способ подчеркнуть значение обучения и повысить личную ответственность. Раз уж вы тратите деньги и время на повышение квалификации членов команды, надо стараться, что инвестиции не пропали даром.

Оценка прогресса и корректировка планов

При быстрых переменмах оценивайте достижения команды с помощью таких вопросов.

- ✓ Как далеко мы продвинулись вперед? Каковы результаты деятельности команды?
- ✓ Где мы недоработали?
- ✓ Что влияет на нашу деятельность?

Затем вместе с членами команды выполните следующие действия.

- ✓ Внесите изменения и дополнения в планы перехода. Включите новые пункты, обусловленные ходом перемен.
- ✓ Спрогнозируйте проблемы, которые могут появиться в будущем.



Когда люди сталкиваются с переменами, им обычно требуется время на адаптацию. Поэтому будьте терпеливы. Не ожидайте от сотрудников немедленного и эффективного преодоления новых трудностей, а руководствуйтесь стратегиями, представленными в этой главе, и ваши шансы достичь успеха значительно увеличатся.

Устранение препятствий на пути перемен

Управлять командой в мире современного бизнеса трудно. Постоянно возникают все новые препятствия и мешают продвигаться вперед. Иногда препятствия создают сами члены команды! А порой вам препятствуют другие подразделения организации. В любом случае вы — главный защитник команды, и ее члены на вас рассчитывают. В этом разделе я расскажу о трех основных препятствиях и путях их преодоления.

Новые указания сверху

Я имею в виду указания вашего непосредственного или высшего начальства. Начальники, как правило, не хотят навредить, а просто желают подтолкнуть вас к “светлому будущему”. Но зачастую они и не представляют, какой хаос создают их указания и какой объем ненужной работы сваливается на членов команды.

Для преодоления этого препятствия лично побеседуйте с начальником. Но помните: делать это надо один на один, при закрытых дверях и в неофициальной обстановке (ни в коем случае не бросайте вызов начальнику в присутствии других сотрудников). Вот несколько советов.

- ✓ **Исходите из предположения, что начальство действительно хочет сделать как лучше.** Это предположение поможет вам сконцентрироваться на действиях, а не намерениях руководства, и сохранить самообладание. (Не обольщайтесь мыслью, что инициаторы перемен в высшем руководстве всегда знают толк в управлении переменами.)
- ✓ **Запросите информацию,** мотивирующую спущенные сверху директивы. Задайте следующие вопросы.
 - Какой смысл в выполнении задания, которое вы дали моей команде?
 - Почему вы выбрали именно мою команду?
 - Чего вы хотите добиться с ее помощью?
 - Эти вопросы побуждают руководителей, принимающих ключевые решения, хорошенько продумать как свои намерения относительно деятельности команды, так и ожидаемые конечные результаты.

Собрав эту ценную информацию, можно скорректировать план действий, прежде чем приступить к его выполнению. Возможно, вам удастся убедить руководство в отсутствии необходимости в выполнении того или иного указания.

- ✓ **Обсудите приоритеты.** Если глобальные перемены приобретают лавинообразный характер, они крайне редко проходят гладко. Поэтапные изменения в виде внесения дополнений, поправок не так болезненны, как полная смена курса. (Повторяю, не думайте, что высшее руководство всегда это понимает.) Поэтому, когда руководство в очередной раз забрасывает вас предписаниями к изменениям, поговорите с ним о приоритетах. Проявите при этом уверенность и твердость, проинформируйте начальство о положении дел в команде, но не перегружайте свой рассказ излишними деталями. Не нойте! Изложите свои рекомендации примерно в таком виде: “Имея в распоряжении такие-то ресурсы и учитывая достигнутые на сегодняшний день успехи, я предлагаю....” Ваша задача — объяснив руководству свою позицию, привлечь его к выработке совместного решения проблемы вместо того, чтобы полностью переложить решение этого вопроса на вашу команду.
- ✓ **Документируйте договоренности и планы.** При достижении договоренности между вами и представителями высшего руководства устно резюмируйте свое понимание договоренности и получите подтверждение. По завершении встречи скажите, что запишете результаты и предоставите руководству копию договоренности. Письменный договор пригодится вам в будущем: загруженные работой начальники часто не помнят, чего еще вчера требовали от вашей команды.

Прохладное отношение со стороны других групп

Иногда самые крупные препятствия создаются другими подразделениями организации, которые должны, например, дать вам важную информацию, удовлетворить ваши материальные потребности или предоставить вам специалиста для решения специфической проблемы — но не делают этого. Вы официально подаете межведомственные запросы, но те по какой-то причине не выполняются. Вот как преодолеть подобные препятствия.

1. **Предположите, что другие группы действительно хотят сделать как лучше.** От вашего отношения к проблеме зависит отношение к вам других работников. Если вы считаете, что какая-то группа специально вам вредит, у вас это будет написано на лице. Но если предположить, что они к вам доброжелательны, вы сможете сконцентрировать свои усилия на решении проблем, и ваши эмоции будут положительными, а самоконтроль — лучше.
2. **Привлекайте других к решению проблем.** Проинформируйте другую группу о том, что у вас есть проблема и вы хотите решить ее с их помощью.

- 3. Объективно изложите проблему своей команды.** *Опишите* причину возникновения проблемы, представьте ее как последовательность событий. Ни в коем случае не интерпретируйте свои наблюдения, не высказывайте негативных мнений — оперируйте только фактами. Расскажите, что испытали члены вашей команды, но не комментируйте их переживания.
- 4. Выслушайте мнение другой стороны.** Так вы получите информацию, которая поможет вам лучше понять ситуацию. Слушайте и внимайте, но не спорьте и не вступайте в пререкания.
- 5. Решайте проблему совместно.** Обсудите возможные альтернативные решения, не стесняйтесь просить требуемые ресурсы.

При необходимости обратитесь к вышестоящему руководству

Если человек, создающий помехи для вашей команды, не является руководителем, научите членов своей команды разговаривать с ним (см. предыдущий раздел) и решать проблему на равных. Если же этот подход не срабатывает — ваш черед играть главную роль! И если тот, другой, не желает вам помогать — обратитесь к вышестоящему руководству. В этом случае “обидчика” следует поставить в известность о своих намерениях. Скажите об этом просто и по существу, суммируя все усилия, предпринятые вами на данный момент, например:

“Хочу выразить свою озабоченность по поводу вашей помощи моей команде. До сих пор вы не смогли оказать мне никакого содействия в данном вопросе. Если можно, я бы хотел решить эту проблему именно сейчас. Если же вы считаете, что мне лучше обратиться за помощью к вышестоящему начальству, я последую вашему совету. Жду вашего ответа”.

Ваш собеседник поймет, что вы намерены решить этот вопрос. Конечно, вы бы предпочли сотрудничать с ним, но если нужно — пойдете выше. В сущности, вы говорите, что обращение к вышестоящему руководству — это крайнее средство, и прибегнете к нему, только если вам не оставят выбора.

Последующий контроль ситуации и прогресса

Ваше своевременное и уверенное вмешательство часто устраняет препятствия и способствует получению необходимой поддержки от других подразделений организации. Возможно, вам придется еще раз встретиться с другой стороной и проанализировать прогресс. Так вы убедитесь, что вас воспринимают всерьез и выполняют обещанное. По крайней мере, поинтересуйтесь у членов своей команды, как осуществляется поддержка. Если необходимая помощь была получена, выразите свою признательность бывшим виновникам ваших трудностей, которые теперь, вне всяких сомнений, стали добрыми помощниками вашей команде.

Деструктивное поведение члена команды

Иногда самые большие препятствия, с которыми сталкивается команда, порождают сами ее члены. Я имею в виду вспышки деструктивного поведения, постоянные

жалобы, низкое качество работы. Если это — случайное явление, следует индивидуально поговорить с работником, проинструктировать его, внести коррективы в его действия. Но если такие явления становятся обычным делом, если вы не реагируете на них и не принимаете конструктивных мер, то страдает моральный дух команды и снижается эффективность всей деятельности. В подобных обстоятельствах вы, как руководитель-инструктор, должны предпринять следующие действия.

- ✓ **Выразите свою озабоченность и претензии.** В личной беседе с членом команды поговорите о его поступках, поведении или работе, которые не соответствуют требованиям: приведите конкретные примеры, избегайте утверждений общего характера. Расскажите о своих наблюдениях, но не интерпретируйте факты. Вот пример отличия между наблюдением и интерпретацией.
 - **Наблюдение:** “Я заметил, что когда члены команды или я просят вас помочь сделать ту или иную работу, вы отворачиваетесь и отводите взгляд или говорите, что пусть кто-то другой сделает эту работу”.
 - **Интерпретация:** “Вам вообще не нравится, когда члены команды или я просят вас помочь”.
- ✓ **Выясните причины возникновения проблем.** Дайте работнику возможность высказать свою точку зрения. Не спорьте, а только внимательно слушайте. Затем попытайтесь выяснить причины, чтобы вместе наметить пути их устранения.
- ✓ **Совместно найдите решение и составьте план действий.** Во-первых, разъясните свои ожидания, описав поведение работника, которое вы хотите видеть в будущем. Затем совместно с сотрудником разработайте шаги, которые он сможет предпринять, чтобы оправдать ваши ожидания. Спросите сотрудника, как он намерен действовать, а не навязывайте свое видение решения. Вместо “Первым шагом должно стать...” спросите: “Каким, по вашему мнению, должен быть первый шаг?” Это один из способов вовлечь члена команды в решение его проблем. Затем поинтересуйтесь, чем вы могли бы ему помочь в реализации запланированного. Попросите записать совместно разработанный план действий, чтобы вы оба могли руководствоваться им в дальнейшем. Не полагайтесь исключительно на память — люди так забывчивы!
- ✓ **Периодически возвращайтесь к обсуждению плана.** По завершении беседы с работником назначьте время повторной встречи для анализа достижений. Периодически вносите коррективы в план для повышения эффективности деятельности команды.

В большинстве случаев *наставничество*, направленное на улучшение деятельности членов команды, достигает цели. Но если вы не видите никаких улучшений, увольнение нерадивого работника будет единственным спасением всей команды от его деструктивного влияния. Но до этого дело доходит редко. Чаще всего, поняв, что их выходки терпеть в команде не будут, нерадивые работники увольняются сами.



Чем раньше вы обратите внимание на неудовлетворительную работу и предпримите соответствующие контрдействия, тем скорее добьетесь улучшения производительности команды и подъема ее морального духа.