

Управление командой: раскрытие личности

Предисловие

Рабочая тетрадь «Раскрытие личности» познакомит вас с концепцией менеджмента, получившей название «Системы управления командой» (*Team Management Systems, TMS*). Данная система представляет собой набор инструментов по совершенствованию обратной связи в коллективе с целью повышения производительности труда отдельных сотрудников и команды в целом.

Рабочую тетрадь следует использовать в сочетании с вашей личной «Характеристикой навыков работы в команде» (*Team Management Profile*), что позволит вам лучше понять особенности вашего индивидуального подхода к трудовой деятельности. Ниже будут рассмотрены теоретические положения, на основе которых разработан данный инструмент. Также будут предложены практические упражнения и конкретные примеры, разбор которых поможет вам «раскрыть» себя — познать свою личность.

Настоящее пособие дополняет рабочую тетрадь «Навыки координатора» (*Linking Skills Workbook*). При совместном использовании этих двух пособий вы сможете существенно повысить эффективность своей работы и производительность всей вашей команды.

Концепция *TMS* в настоящее время широко применяется в Австралии, Новой Зеландии, США и странах Азии — как в частных фирмах, так и в организациях государственного сектора. Уже более 800 тыс. человек по всему миру заполнили анкету «Характеристика навыков работы в команде». Международный успех системы *TMS* является свидетельством ее превосходной оценки в качестве важнейшего инструмента личностного и организационного развития.

Чарльз Маргерисон и Дик МакКенн
(авторы концепции *TMS*)

Диаграмма типов деятельности

В рамках комплексной исследовательской программы мы проанализировали работу коллективов на предприятиях самых разных отраслей и попытались выявить различия между слабыми и сильными командами. В результате были выведены девять важнейших факторов успеха, отвечающих за эффективность командной работы. Эти виды деятельности представлены в виде диаграммы на Рис.1.

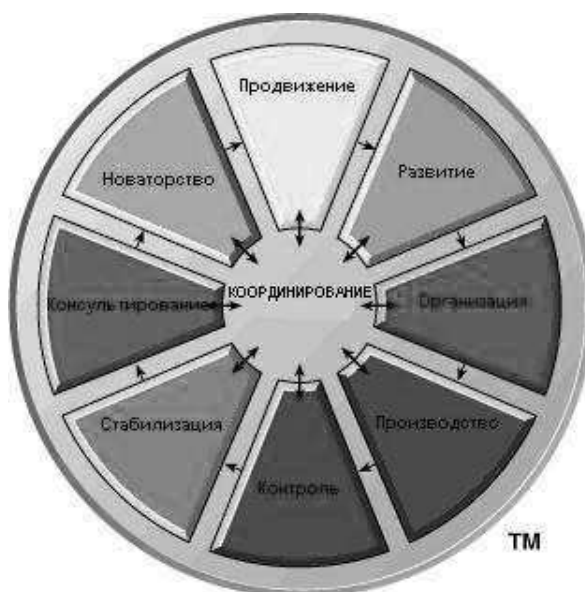


Рисунок 1. Диаграмма типов деятельности

Консультирование	Сбор и предоставление информации
Новаторство	Генерирование идей и проведение экспериментов
Продвижение	Изучение и предоставление возможностей
Развитие	Оценка и апробация новых подходов
Организация	Определение и внедрение методов организации рабочего процесса
Производство	Формулировка выводов и предоставление результатов
Контроль	Контроль и проверка работы системы
Стабилизация	Обеспечение соблюдения стандартов и процедур
Координирование	Координирование и интеграция работы других людей

Чтобы команда была эффективной, необходимо уделить внимание всем вышеперечисленным факторам. Если какая-либо из этих функций развита недостаточно, коллектив должен проанализировать недостатки в своей работе и принять меры для их исправления.

Консультирование

Функция *консультирования* связана с задачами сбора и предоставления информации. Эта роль предполагает изучение и освоение чужого опыта и передовых наработок в вашей сфере деятельности. В качестве источников информации могут выступать различные статьи, книги или отчеты, а также встречи и беседы с людьми. Эффективное выполнение функции *консультирования* требует наличия всей необходимой информации, чтобы команда могла принимать оптимальные решения и показывать хорошие результаты.

Новаторство

Новаторство — ключевой аспект командной деятельности, который подразумевает ломку традиционных методов работы. Технологии меняются настолько стремительно, что привычные для вас подходы могут уже завтра оказаться недостаточными для предоставления конкурентоспособного продукта. *Новаторство* необходимо любому коллективу, поскольку всегда есть способы усовершенствования рабочего процесса — нужно только не пожалеть времени на то, чтобы их найти.

Продвижение

Для получения необходимых для работы ресурсов — трудовых, финансовых, физических — требуется умение убеждать других людей в ценности того, что вы делаете. Ресурсы для внедрения новых идей вам предоставят лишь в том случае, если ваша команда сможет добиться поддержки вышестоящих сотрудников организации. Не меньшее значение имеет и *продвижение* результатов вашего труда среди покупателей или клиентов, причем как на внешнем уровне, так и внутри организации. Это необходимо для того, чтобы обеспечить удовлетворенность всех заинтересованных лиц.

Развитие

Многие идеи так и не воплощаются в жизнь, поскольку оказываются непригодными для применения на практике. Работа в сфере *развития* позволяет переработать и сформулировать идеи таким образом, чтобы они удовлетворяли запросам ваших клиентов, покупателей или пользователей. Для этого необходимо внимательно относиться к потребностям этих заинтересованных сторон и учитывать их при составлении планов. Грамотное выполнение функции *развития* гарантирует реалистичность ваших замыслов с учетом ресурсных ограничений организации.

Организация

Основное назначение этой роли — инициация трудового процесса и обеспечение выполнения работы. Данная функция предполагает способность *организовать* команду таким образом, чтобы каждый сотрудник знал, что, как и когда он должен делать. Для того чтобы не выйти за рамки бюджета и выполнить все задачи в срок, требуется принять соответствующие меры и поставить перед исполнителями четкие цели.

Производство

После того как планы составлены и все сотрудники усвоили распределение обязанностей, команда может сосредоточиться на *производстве*. Этот тип деятельности связан с регулярным предоставлением товаров и услуг с соблюдением высоких стандартов производительности и рентабельности. Именно выполнение функции *производства* является залогом того, что коллектив будет и дальше стабильно демонстрировать требуемые результаты.

Контроль

Регулярные проверки в ходе рабочего процесса необходимы для того, чтобы обеспечить соблюдение оговоренных стандартов. Надлежащая проверка качества ваших товаров или услуг служит гарантией удовлетворенности клиентов. Деятельность по *контролю* охватывает еще и финансовый аспект работы команды, а также вопросы безопасности, охраны труда и правовых норм.

Стабилизация

Любая команда должна соблюдать определенные стандарты и придерживаться эффективных методов работы. Автомобиль сломается, если регулярно не отправлять его на техническое обслуживание. То же самое может произойти и с коллективом, если регулярно не производить проверку трудовых процессов для поддержания их эффективности. Правильное выполнение функции *стабилизации* гарантирует соблюдение стандартов качества и проведение регулярных проверок командной производительности.

Координирование

Координирование — это деятельность, обеспечивающая сплоченность и слаженную работу коллектива. Именно наличие этой функции отличает разрозненную группу людей от по-настоящему результативной команды профессионалов. В это понятие входит как координирование исполнителей, так и координирование задач.

Быстрый тест на оценку личности

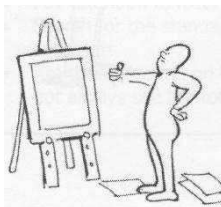
Обведите кружком цифру, которая в наибольшей степени соответствует вашей эффективности и удовольствию, получаемому вами от каждого вида деятельности.

Критерии оценки	Эффективность	Удовольствие
Консультирование Сбор и предоставление информации	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5
Новаторство Генерирование идей и проведение экспериментов	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5
Продвижение Изучение и предоставление возможностей	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5
Развитие Оценка и апробация новых подходов	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5
Организация Определение и внедрение методов организации рабочего процесса	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5
Производство Формулировка выводов и предоставление результатов	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5
Контроль Контроль и проверка работы системы	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5
Стабилизация Обеспечение соблюдения стандартов и процедур	Низкая Высокая 1 2 3 4 5	Низкое Высокое 1 2 3 4 5

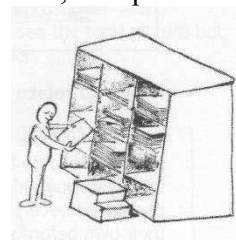
Личные предпочтения в работе

Для успешной работы в коллективе крайне важно понимать, каковы ваши личные предпочтения в профессиональной деятельности и насколько они отличаются от пристрастий ваших коллег. Одним людям, например, искренне нравится заниматься *продвижением* команды, но в то же время они не получают никакого удовольствия от выполнения задач, связанных с *контролем*. Другие с радостью выполняют работу по *организации* трудового процесса, но их совершенно не интересует *новаторство*. На следующем этапе нашего исследования мы попытались определить возможные способы количественной оценки личных предпочтений человека в работе. При этом мы использовали концепцию психологических типов, разработанную швейцарским философом и психологом Карлом Юнгом, переработав ее применительно к сфере трудовой деятельности.

ЛИЧНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ: склонности и профессиональное мастерство



Хотя анкета «Характеристика навыков работы в команде» позволяет оценить личные предпочтения в работе, она не измеряет профессиональное мастерство человека в областях, которые кажутся ему привлекательными.



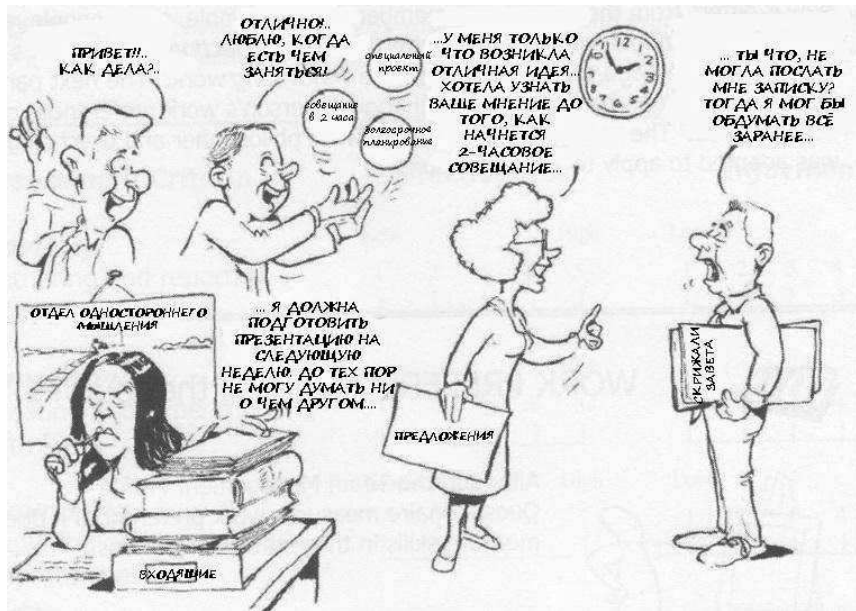
Однако в ходе изучения трудовой деятельности коллективов по всему миру мы пришли к следующему выводу:



Люди чаще всего **ЗАНИМАЮТСЯ** тем, что им **НРАВИТСЯ**, и в итоге становятся **СПЕЦИАЛИСТАМИ** в привлекающей их области.

Это, в свою очередь, способствует получению **УДОВОЛЬСТВИЯ** от работы.

ЧЕТЫРЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В РАБОТЕ



Как вы общаетесь с коллегами по работе

На работе нам ежедневно приходится общаться с другими сотрудниками для выполнения тех или иных задач. Одни люди при этом проявляют себя как *экстраверты*: часто встречаются с коллегами, подробно обсуждают различные идеи и получают удовольствие от большого количества дел и обязанностей. Другие люди, напротив, в большей степени демонстрируют поведение, характерное для *интровертов*: предпочитают самостоятельно всё обдумать, прежде чем делиться своими мыслями с другими, и в целом не испытывают выраженной потребности в общении.

Экстраверт

- Предпочитает решать вопросы в ходе подробных обсуждений
- Любит общаться с людьми и стремится участвовать в общественных мероприятиях
- Получает удовольствие от большого количества занятий и задач
- Позитивно воспринимает непредвиденные перерывы в работе
- Во время публичных выступлений часто импровизирует
- На совещаниях, как правило, активен
- Может действовать импульсивно

Интроверт

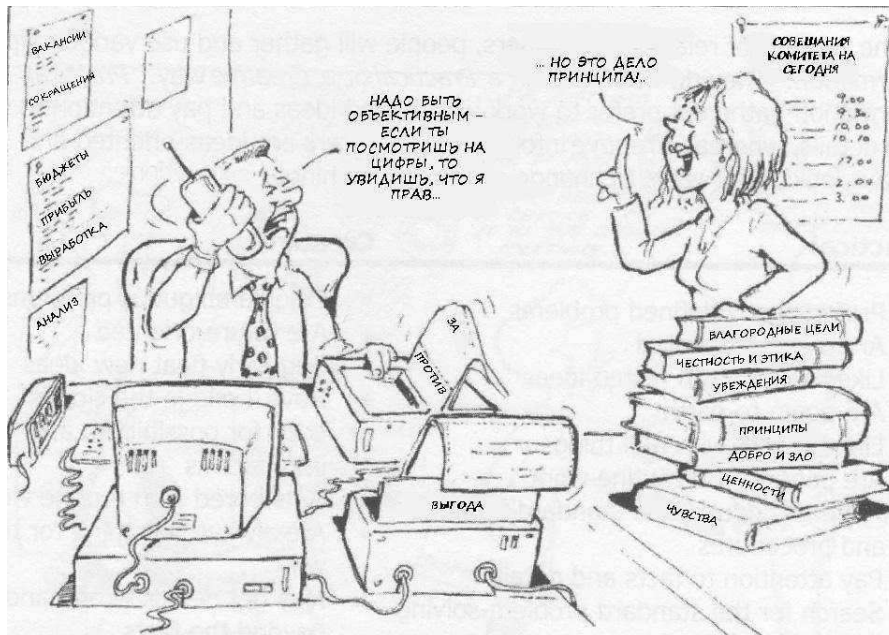
- Предпочитает обдумывать всё самостоятельно, прежде чем обсуждать с другими
- Не испытывает особой потребности в регулярном общении
- Не склонен одновременно заниматься большим количеством дел
- Не любит непредвиденных перерывов в работе
- При выступлении с речью тщательно готовится и придерживается плана
- На совещаниях обычно ведет себя довольно сдержанно
- Как правило, анализирует ситуацию, прежде чем действовать

Как вы собираете и используете информацию

В процессе общения с людьми мы получаем и используем информацию разного типа. Причем одни люди придерживаются при этом *практичного* подхода, а другие — *творческого*. Первые предпочитают иметь дело с проверенными идеями и уделяют основное внимание деталям и фактам, тогда как вторые ориентированы на новое и всегда стремятся найти способ что-то изменить или улучшить.

Практичный	Творческий
• Предпочитает четко обозначенные проблемы • Ориентирован на настоящее • Любит работать с проверенными идеями • Мыслит прагматично • Любит иметь дело с реальными вещами • Терпеливо выполняет рутинную работу • Предпочитает четкий график, стандартные системы и процедуры • Уделяет внимание фактам и деталям • Ищет стандартные методы решения проблем • Обычно хорошо владеет деталями, но не всегда видит картину в целом	• Получает удовольствие от решения неоднозначных проблем • Ориентирован на будущее • Регулярно пускает в ход новые идеи • «Витает в облаках» • Замечает скрытые возможности и неявные смыслы • Не переносит рутинную работу • Всегда ищет новые подходы • Может ошибаться в деталях и игнорировать факты • Любит запутанные задачи и ищет творческие решения • Как правило, видит картину в целом, но упускает детали





Как вы принимаете решения

После того как информация собрана, пора принимать решения. Одни люди используют при этом *аналитический* подход, ставя перед собой определенные цели и выбирая те решения, которые наилучшим образом соответствуют этим целям. Другие принимают решения на основе своих *убеждений*. Для этих людей на первом месте стоят личные принципы и ценности.

Аналитический

- Стремится установить объективные критерии принятия решений
- Оценивает правильность решений с точки зрения выгоды (конкретного результата)
- Может восприниматься окружающими как равнодушный, сухой, бесстрастный
- При принятии решений подчеркивает необходимость учета конкретных обстоятельств
- Готов изменить решение в зависимости от ситуации
- При обсуждении делает упор на фактической стороне дела
- Трактует справедливость как соответствие определенным правилам
- Любит анализ и четкость
- Сначала формулирует цель, а из нее уже вытекают убеждения
- Ориентирован на задачу

Основанный на убеждениях

- Использует индивидуальные, субъективные критерии принятия решений
- Оценивает правильность решений с точки зрения личных убеждений
- Может отстаивать свою точку зрения с излишним упрямством
- Считает, что решения должны приниматься исходя из личных соображений
- Возражает против пересмотра решений, если это противоречит его убеждениям
- При обсуждении делает упор на этических аспектах дела
- Считает, что справедливость определяется ценностями и убеждениями
- Любит гармоничные отношения, основанные на общих ценностях
- Ставит во главу угла убеждения, которые, в свою очередь, уже определяют цель
- Ориентирован на принципы

Как вы организуете свой и чужой труд

Реализация принятых решений осуществляется в рамках команды. Есть люди, которым нравится *структурированная* обстановка, где всё аккуратно разложено по своим полочкам, а все необходимые действия предпринимаются с максимальной оперативностью. Другие предпочитают более *гибкий* подход и, прежде чем принимать решение, стараются убедиться, что собрана вся возможная информация. Такие люди стремятся получить исчерпывающие сведения о ситуации и ничего не предпринимают до тех пор, пока не будут уверены, что проанализированы все альтернативы.

Структурированный

- Любит ясность и порядок
- Ориентирован на действие, стремится к оперативному решению задач
- Строит работу в четком соответствии с разработанным планом
- Иногда принимает поспешные решения, не обладая достаточной информацией
- Отличается пунктуальностью и выполняет работу в срок
- Не склонен менять принятое решение
- Не любит неоднозначные ситуации
- Придает первостепенное значение конкретным решениям и выводам, а не анализу

Гибкий

- Ориентирован на сбор и анализ информации; из-за поиска дополнительной информации может затягивать работу
- Часто пересматривает планы
- Склонен к «информационной перегрузке», что может препятствовать своевременному принятию решений
- Нередко срывает сроки
- Отличается любознательностью, восприимчив к новым идеям
- Меняет решения в зависимости от имеющихся данных
- Спокойно относится к неоднозначным ситуациям
- Придает первостепенное значение анализу, а не конкретным решениям и выводам
- Может казаться неорганизованным

