

Патрика Ленсиони. Как решить пять основных проблем команды

Компании, в которых на топ-уровне эффективно функционируют управляющие команды, значительно сильнее своих конкурентов, которыми управляют харизматичные одиночки. Если вы сомневаетесь в этом, посмотрите примеры вокруг вас, а также почитайте труды [Адизеса](#). Наверное потому, что я не оспариваю этот тезис, мне очень понравилась книга Патрика Ленсиони. Как решить пять основных проблем команды. М.: Издательство Альпина Паблишерз, 2010 г. 132 с.



В очередной раз убедился, как важно давать определения¹. Почти всё, о чем написал автор, я интуитивно понимал и использовал, но, как только я прочитал про пять основных проблем команды, моё понимание стало значительно более стройным и конкретным.

Почему руководители часто посвящают свое время другим вопросам – финансам, маркетингу, продажам, операциям?

1. Командную работу трудно измерить (а как тогда её оценить?)
2. Командной работы трудно добиться.

Тем не менее, командную работу трудно переоценить. **Команда движется к цели, избавляясь от интриг и предвззудков, которые становятся бичом большинства организаций.**

Если мы хотим помочь людям самореализоваться в профессии, нет ничего важнее, чем командная работа.

В своем развитии команда должна преодолеть пять проблем:



- **Проблема №1: отсутствие доверия**
Члены хороших команд доверяют друг другу на фундаментальном эмоциональном уровне. Они могут позволить себе быть уязвимыми, признаваясь друг другу в ошибках, слабостях,

¹ Так, например, Уолтер [Шухарт](#) рассматривал свою работу по операциональным определениям как имеющую большее значение, чем развитая им же теория вариаций и контрольных карт.

страхах... Они достигают уровня, на котором могут быть полностью откровенны друг с другом без оглядки. Это важно, потому что...

- **Проблема №2: боязнь конфликтов**

... члены команд, в которых существует доверие, не боятся горячих обсуждений проблем и принятия решений, необходимых для успеха организации. Они не боятся не соглашаться друг с другом, спорить, задавать вопросы – использовать всё для того, чтобы найти лучшие ответы, открыть правду и принимать самые правильные решения. Это важно, потому что...

- **Проблема №3: недостаточная преданность делу**

... члены команд, которые способны откровенно возражать друг другу, могут единогласно приходиться к важным решениям, даже если первоначально между ними не было согласия. Когда все мнения и идеи «выкладываются на стол» и обсуждаются открыто, члены команды уверены в том, что все возможные варианты будут рассмотрены. Это важно, потому что...

- **Проблема №4: уклонение от ответственности**

... члены команд, которые преданы своей работе, без колебаний напоминают друг другу о том, что они ответственны за реализацию поставленных задач. Более того, они **не** считают, что за всё отвечает руководитель команды, а обращаются сразу к коллегам. Это важно, потому что...

- **Проблема №5: невнимание к результатам**

... члены команд, которые доверяют своим коллегам, вступают в конфликт, приходят к решению и отвечают друг перед другом, скорее всего предпочтут собственным потребностям и стремлениям интересы команды и смогут почти полностью сконцентрироваться на них. Они не поддаются искушению поставить свои отделы, карьеру, статус над общими целями и будут упорно добиваться результатов, от которых зависит успех команды.

Два важных вопроса:

- действительно ли вы команда?
- готовы ли вы к большим нагрузкам?

Укрепление доверия. Нет качеств или характеристик, которые важнее доверия. Люди, не боящиеся признать о себе правду, не будут участвовать в офисных интригах, понимая, что они напрасно расходуют время и энергию людей. Упражнение «личные истории». Используйте описание типов поведения, например, по [Майер-Бриггс](#). Помните, что любая новая информация, если она не используется и не обсуждается, начинает быстро забываться.

Преодоление конфликтов. Команды, в которых нет доверия, тоже спорят. Просто их споры часто оказываются разрушительными, потому что переплетаются с интригами, гордостью и соперничеством. Если члены команды время от времени не причиняют друг другу дискомфорта, если они никогда не вытесняют друг друга из зоны эмоционального спокойствия во время дискуссий, они, скорее всего, принимают не лучшие решения для организации. Когда команда восстанавливается после инцидента или деструктивного конфликта, у нее возрастает уверенность в том, что она способна пережить подобное, а это, в свою очередь, укрепляет доверие. Создайте конфликтный профиль членов команды (поведение во время конфликтов содержит в описании Майер-Бриггс). Когда люди определяют себя и публично описывают свои представления о конфликте, им становится проще принять командные нормы, которые будут установлены. Отсутствие конфликта становится одной из основных проблем совещаний: они скучны.

Развитие преданности делу. Преданность делу – это когда группа разумных независимых личностей участвует в принятии решения даже тогда, когда они не согласны с ним автоматически. Иными словами, это способность преодолевать отсутствие консенсуса. Многие люди на самом деле не испытывают потребности в том, чтобы их мнения были обязательно приняты (то есть «добиться своего»). Они просто хотят, чтобы их идеи услышали, поняли, обдумали и объяснили с позиций окончательно принятых решений. Проясняйте принятые решения в конце любого обсуждения. Проведите коммуникации с подчиненными по итогам обсуждения, чтобы они тоже были в курсе дел. Определите в каждый момент времени тематическую цель команды. Не пытайтесь создать набор показателей прежде, чем определен для них контекст.

Принятие ответственности. Лучшая разновидность ответственности – перед коллегами – приживется лишь тогда, когда лидер команды готов призвать работников к ответу за **поведение** или работу.

Плохие результаты почти всегда вызваны проблемами в поведении. Неверно реагировать только на результаты. Члены команды должны призывать друг друга к ответу за поведение, даже если это для них некомфортно. К сожалению, большинству руководителей не по душе мысль о том, чтобы просить кого-то лучше вести себя. Основная проблема создания команды, в которой работа построена на ответственности, – преодолеть вполне понятное нежелание людей критиковать друг друга. Упражнение «эффективная команда»; два вопроса: какая наиболее важная характеристика поведения человека наиболее усиливает / ослабляет команду?

Внимание к результатам. Команды, ориентированные на результат, устанавливают собственные мерки успеха. Они не оставляют места для субъективных маневров. Но это непросто, потому что субъективность привлекательна. Когда игроки команды перестают обращать внимание на таблицу результатов, они неизбежно начинают интересоваться другими вещами. Не дайте отвлекающим факторам помешать: собственное эго, карьера, деньги, мой отдел.

Некоторые вопросы:

- Новая команда способна добиться значительных результатов за 2–3 месяца.
- Команда должна содержать 3–12 членов.
- Будет ли кто-то уволен? Готовность избавиться от участника команды уменьшает вероятность того, что это придется сделать. Дело в том, что если руководитель готов уволить кого-то ради общих интересов группы, то, скорее всего, они пересмотрят свое поведение (а если никаких реальных угроз нет, то зачем меняться?)
- Начните с выездного семинара.

Инструменты и упражнения

- Оценка команды. 15 вопросов, относящиеся к пяти проблемам, позволяют понять, какими проблемами стоит заняться.
- Типология Майерс-Бриггс:
 - Теоретическое описание метода <http://biztimes.ru/index.php?artid=371>
 - Пройти тест <http://www.tests-tests.ru/>
 - Описание типов <http://www.psychotypes.ru/>
- Модель конфликта глубина (по вертикали) – частота (по горизонтали):



Каждый член команды записывает свою фамилию, и передает листок сидящему слева. Каждый участник ставят X в том месте, которое, на его взгляд, описывает, как хозяин имени участвует в конфликтах. Когда листы возвращаются владельцу, они анализируют полученные результаты.