



## ЛИДЕР РУКОВОДИТ КОМАНДОЙ

### Тревор Буталл

Главный консультант "The Management Standards Consultancy",  
Директор Management & Performance Solutions Ltd,  
Директор по качеству School of Coaching (Милан)

*Эта статья подготовлена специально для "Инженера Поволжья" и представляет собой сокращенную версию одной из глав новой книги Тревоора Буталла "Инструменты руководителя-лидера", которая в этом году выйдет в свет в Великобритании.*

#### СПРАВКА "ИП"

*Тревор Буталл - ведущий консультант компании "Консалтинг по стандартам в области менеджмента" (The Management Standards Consultancy), сотрудничает как специалист в области разработки стандартов профессиональной деятельности и систем управления качеством с частными, общественными и публичными компаниями Великобритании и Италии.*

*Окончил Лондонский университет. Обладает пятым уровнем национальной профессиональной квалификации в области менеджмента, является членом ряда институтов: the Chartered Institute of Marketing, the Chartered Management Institute, the Chartered Institute of Personnel and Development, а также MOSAICO, Европейской междисциплинарной ассоциацией обучения.*

*Т. Буталл работает в системе профессионального обучения и подготовки с 1983 года, сначала в колледже Rapid Results, затем в Открытом колледже, некоммерческой организации "Инициатива по менеджменту" (Management Charter Initiative - MCI), бизнес-школе Открытого университета. Является директором Management and Performance Solutions Ltd. С октября 2002 года Т. Буталл - директор по качеству School of Coaching (SCOA) в Милане.*

*Автор ряда книг и статей по менеджменту и управлению качеством.*

Выбор лидером стиля управления часто зависит от того количества власти, с которым ему комфортно в конкретной ситуации (рис. 1).

Когда ситуация непредсказуема и быстро меняется, лидер чувствует, что ему необходимо более активно принимать участие в управлении ситуацией. Как правило, он принимает **автократичный** подход, забирая все ключевые решения в центр и требуя от людей работать в рамках четко определенных процессов с небольшой автономией в действиях. Это может быть приемлемым стилем руководства в экстренных ситуациях, таких как пожар или другой форс-мажор, когда решения необходимо принимать быстро, а люди должны слушаться без вопросов. Однако, даже в экстренных ситуациях обычно необходима "инцидентная" команда, которая советует командиру - какие надо принимать решения.

По мере того, как ситуация становится менее непредсказуемой и темп изменений замедляется, лидер может позволить себе роскошь проконсультироваться более широко, собрать точки зрения организаторов совместного дела перед тем, как принимать важные решения. **Консультативный** лидер ясно дает людям понять, что он хочет услышать и взвесить их взгляды, но при этом оставляет право принимать решения за собой.

**Демократичное** лидерство очень типично среди наших демократических институтов. Мы можем его наблюдать в советах директоров и комитетах, а также при оперативном принятии решений, либо там где присутствует демократическая культура (как, например, в кооперативе), либо там где лидеру не хватает уверенности в своих суждениях по спорным вопросам. Здесь лидер может постараться оказать свое влияние на людей и форму решения, но, в конечном итоге, будут превалировать взгляды

большинства. Демократическое руководство не подходит для быстро меняющихся и непредсказуемых ситуаций, поскольку сам процесс принятия решений довольно длителен и не гарантирует выработку наилучших результатов.

По мере того, как ситуация становится более стабильной и предсказуемой, многие лидеры чувствуют себя вполне комфортно, освобождаясь от некоторой части своей власти и давая людям полномочия (**полномочный**) принимать свои собственные решения в четко определенных параметрах, поддерживающих системах и процессах мониторинга. Обычно, это волнительные времена для этих уполномоченных людей, от которых требуется отвечать за свои действия более самостоятельно. По мере того, как они обретают больше уверенности, и лидер видит, что они работают эффективно, эти уполномоченные могут получать все больше и больше автономии и возможностей использовать свои креативные, аналитические навыки и способности в принятии решений.

Как экстремальный вариант автономии, выделим попустительствующих лидеров или лидеров невмешательства, которые лишь позволяют людям принимать шаблонные решения в стабильной и предсказуемой окружающей среде. Хотя вряд ли их вообще можно назвать лидерами. Этот стиль руководства можно обнаружить во многих административных структурах предприятий, и, как правило, общей тенденцией этого стиля являются плачевные результаты: отсутствие ощущения "направляющей руки", и, как следствие - деморализация и недовольство персонала.

Какой тип лидера вы? Насколько подходящий ваш стиль руководства для того окружения и ситуации, в которой вы работаете?

Большинство лидеров имеют естественный стиль руководства, основанный на их ценностях и убеждениях в том, что он может мотивировать людей. Однако успешные лидеры способны адаптировать свои стили руководства, в соответствии с конкретной ситуацией. Например, уверенный в себе лидер, у которого есть соответствующая подготовка, будет способен переключиться в "командный режим" в экстренной ситуации, такой как взятие заложников, в то же время давая полномочия лицам, ведущим переговоры, для развития их собственных стратегий и принятия решений в четко определенных должностных рамках.

Развитие руководства обычно расширяется в диапазоне различных стилей. В нужный момент необходимо выбрать тот, в котором вам комфортно, чтобы справиться с различными ситуациями. Как правило, один стиль руководства соответствует конкретной ситуации. Например, в быстро меняющихся, непредсказуемых ситуациях наделение персонала дополнительными полномочиями (когда люди способны принимать решения об их собственных действиях с уверенностью, что они будут поддержаны) позволяет получать более гибкий и креативный результат, нежели тот, который можно получить от командного центра.

Нынешние теории о стилях руководства поляризуют их на прямо противоположные: "Ведение дел" против "Преобразований" или "Формально-технический" против "Адаптивного" (грубый эквивалент "Авторитарный" против "Полномочный" в модели, описанной выше). Стили "ведение дел" и "формально-технический" предпочтительны для достижения краткосрочных результатов в простых ситуациях, тогда как стили "преобразование" и "адаптивный" требуются для достижения радикальных и системных изменений за долгий срок. В реальности, однако, стили руководства не такие черные или белые, и эффективному лидеру требуется выбрать правильный оттенок серого для конкретной ситуации.

В нашей модели "полномочный" стиль руководства необходим для достижения ежедневных целей. При этом признаем, что другие подходы также могут потребоваться в различных обстоятельствах. Стил "полномочный" под-

держивает стремление людей развивать их знания, профессиональные навыки и персональные качества и применять их эффективно и автономно в рамках четкого руководства для увеличения до максимума собственного вклада в организацию и реализации ее потенциала.

### Понимание членов команды

Нельзя забывать главного: руководство командой необходимо представлять и осуществлять в виде цикла, потому что это - непрерывный процесс без начала или конца (рис. 2). Впрочем, различные ступени цикла могут быть выполнены одновременно и не обязательно в том порядке, который представлен далее.

Процесс понимания членов команды также должен быть рассмотрен как непрерывный процесс. Вполне нормально вмешаться в цикл, потому что значительное количество времени и усилий требуется вложить в понимание нового сотрудника, однако процесс не заканчивается на ознакомлении. Члены команды будут, надеюсь, продолжать развиваться и меняться как профессионалы и в личной жизни. Они будут стремиться получать новые знания и профессиональные навыки, их взгляды станут более зрелыми, они будут находить различные источники удовлетворения и будут мотивированы посредством различных усилий. Лидер, который постоянно не пытается узнать и понять членов своей команды не будет способен развернуть их полный потенциал, он рискует потерять хороших людей, потому что они почувствуют, что их таланты не были признаны, и они не могут реализовать своего потенциала.

Модель профессиональной компетенции определяет поле деятельности и сферу интересов, в которой нам необходимо понять наших людей. Модель профессиональной компетенции определяет компетенцию, как применение знаний, навыков и персональных качеств в соответствии с тем, чтобы отвечать стандартам, требуемым на рабочем месте. Ее гипотеза заключается в том, что для обеспечения эффективной работы людям необходимо четко себе представлять, чего ожидают от их деятельности и из чего состоит сама работа при ее выполнении.

Им также необходимо иметь необходимый фундамент:

- *знание, состоящее из фактов и*

*принципов/методов/методик;*

*- профессиональные навыки или способность применить диапазон различных практических и умственных методик, как отдельно, так и в комбинации;*

*- личные качества, состоящие из характерных особенностей, ценностей, оценок и мотиваций, которые можно увидеть через призму их поведения (рис. 3).*

Чтобы получить доступ к этим трем полям деятельности и сферам интересов - знанию, навыкам и личным качествам - в момент найма, мы используем набор стандартных инструментов, таких как формы заявки, резюме, вопросы и ответы интервью, тесты практических навыков и когнитивных способностей, психометрические тесты. Сегодня даже можно обратиться в специальные центры оценки, чтобы наблюдать, как человек применяет свои знания, навыки и персональные качества в диапазоне сымитированных ситуаций как индивидуально, так и в группе. Модель профессиональной компетенции помогает выстроить детализированное подробное описание человека, описывая знание, навыки и персональные качества для работы, и мы можем использовать это для определения и назначения на должность человека, чьи данные наилучшим образом отвечают нашим требованиям. Однако, когда имеется несколько кандидатов с одинаковой квалификацией, мы должны признать, что наше окончательное решение должно основываться на нашем внутреннем инстинкте, нашей персональной оценке того, какой из кандидатов будет наиболее успешным в команде.

И, тем не менее, редко мы находим кандидата, который бы совпадал совершенным образом, который бы имел все знания, навыки и требуемые личные качества. К счастью, люди могут учиться новым знаниям довольно быстро и развивать новые навыки со временем. Чтобы заполнить все эти пробелы в индивидуальных знаниях и навыках, может быть разработана программа обучения и развития.

Личные качества значительно менее податливы. Они основаны на "глубоко сидящих" особенностях и ценностях, которые развиваются медленно.

Очень важно вовремя понять, что члены команды чувствуют и думают по поводу происходящих изменений и помочь им высказать свои эмоции. Они могут думать о новых ролях, либо о новых



Рисунок 1.

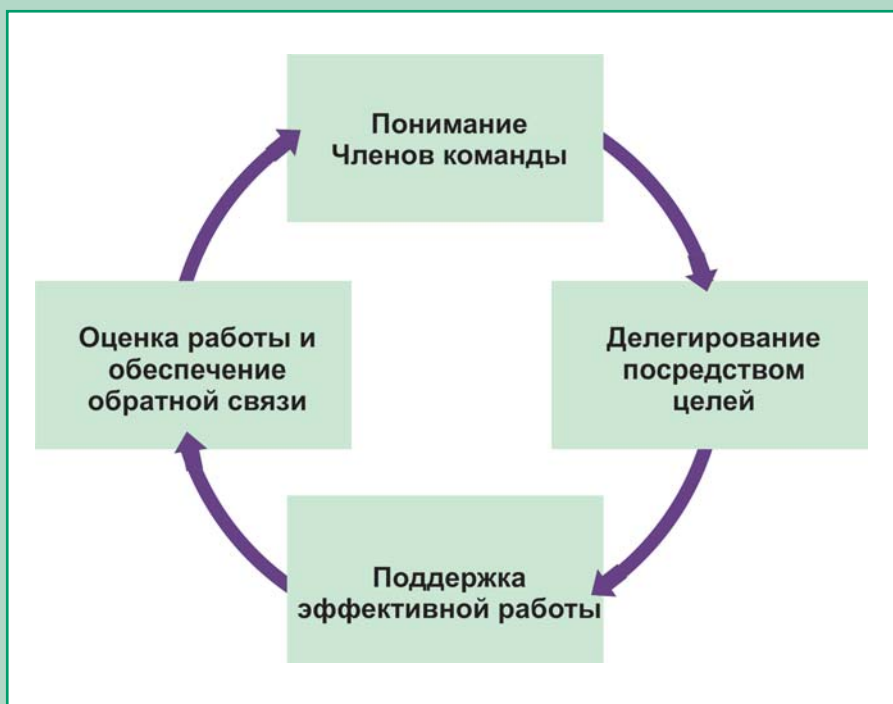


Рисунок 2.



Рисунок 3.

аспектах своих ролей, они могут испытывать тревогу о своих способностях наиболее совершенным образом осуществлять работу. Вы можете помочь им, если четко определите: что от них требуется сделать в новой роли, и что вы подразумеваете под эффективной работой (другими словами, по каким критериям вы будете судить, насколько их работа удовлетворительна). Вы также можете обсудить с ними, какое обучение и развитие им требуется, какая поддержка с вашей стороны необходима, чтобы чувствовать себя уверенным в новой роли. Вы можете также спросить у них, насколько им комфортно в новой роли, либо это каким-либо образом расходится с их личными ценностями. (Иногда полезно поработать за пределами зоны личного комфорта, чтобы расширить знания и навыки). Кроме того, бывают случаи, когда члены команды печалятся о потере части своей предыдущей роли, которой они ранее наслаждались. Вы можете помочь им преодолеть это. Если они не смогут преодолеть это быстро, то вполне вероятно предпочтут выбрать другую карьеру.

**Делегирование полномочий посредством целей и мониторинга**

Часто возникает путаница между описаниями работы и целями.

Описание работы определяет общую цель работы и широкий диапазон действий, которые сотруднику необходимо выполнять, чтобы достичь цели. Обычно это довольно общее руководство, охватывающее широкий диапазон действий и дающее понятный обзор, чтобы понять, что собой представляет эта работа и какого рода человек может ее выполнять. Очень редко описание определяет приоритетные действия для организационного успеха.

С другой стороны, цели определяют результаты, которые сотрудник должен достичь в определенный промежуток времени. Они тесно связаны с целями, которые должна достичь организация, если она хочет быть успешной (в реальности, очень часто цели "идут каскадом" в соответствии с бизнес-планом). Цели будут иметь отношение к некоторым видам деятельности, описанным в описании работы, но далеко не все. Это не означает, что другие виды деятельности могут быть игнорированы. Это означает, что другие виды деятельности

принимаются как само собой разумеющееся. Но первичной для сотрудника должна быть цель.

Принято, что цели должны быть сконцентрированы и полезны как **СИРОП**:

- *Согласованными и понятными* - вами, работником и любым другим, вовлеченным или охваченным целью.

- *Измеримыми* - как вы или работник можете узнать о том, что цель достигнута?

- *Реалистичными* - цели должны быть достижимыми.

- *Определенными* - быть точными в плане того, что должно быть достигнуто.

- *Плановыми* - быть выполненными в определенный промежуток времени.

Цель СИРОП для молодого администратора команды, которой предстоит переезд, может быть следующей: "Представьте детальный план и график Гантта для переезда офиса, которые вы согласуете со всеми задействованными в процесс сотрудниками".

Однако эффективное делегирование посредством целей в меньшей степени основывается на том, "что делать", нежели чем "как делать".

Вы договариваетесь о встрече с администратором о переезде офиса. "Не беспокойтесь, - говорит он, - у меня все под контролем". Но вы из разряда тех людей, которые волнуются.

"Как вы себе все это представляете?", - спрашиваете вы. После пары туманных соображений об "упаковке всего по коробкам" и переезде "где-то за недельку", вы начинаете понимать, что все далеко не под контролем. Вы задаете ему несколько вопросов, чтобы стимулировать его мыслительный процесс. Сделал ли он опись всего того, что должно быть перевезено? Обсудил ли он с людьми, как они подготовят свои личные документы и файлы для переезда? Проверил ли он новое помещение на предмет наличия там электричества и телефонной связи? И, наконец, скорректировал ли он планы организации на время переезда? Что он сможет предпринять в случае непредвиденных обстоятельств?

Теперь становится понятно, что было бы безрассудно делегировать полную ответственность по переезду этому полному энтузиазма молодому администратору без каких-либо многоэтапных целей, которые могут быть испол-

зованы в отслеживании прогресса его конкретной деятельности. Задавая вопросы, вы оба реализуете длинный перечень пунктов, которые необходимо продумать. Вы соглашаетесь с ним, что он представит детальный план и диаграмму Гантта для переезда офиса, которые обсуждались и были приняты всеми включенными в процесс людьми. Это и есть достижимая цель для молодого администратора.

Однако, вы чувствуете, что в его "Хорошо, я с этим справлюсь" есть элемент опасения.

Поэтому вы спрашиваете: "Вам требуется какая-либо помощь в этой работе?"

"Да, для меня было бы большой помощью, если бы вы могли отправить всей команде электронные сообщения о том, что вы поручили мне это задание и попросить их взаимодействовать со мной. Все они - "могучая кучка", но вы прекрасно знаете, как их сложно связать обещанием".

"Прекрасно, я сделаю это прямо сейчас. Что-нибудь еще?"

"А что такое график Гантта?"

"Попросите, чтобы Джо показал Вам - ему кажется, что он чемпион мира по графикам Гантта".

Из этого примера должно быть понятно, что эффективное делегирование полномочий посредством целей требует активного участия обеих сторон. Цель СИРОП может быть достигнута только в том случае, когда она согласована и полностью понята тем лицом, которое берет на себя ответственность. Задаваемые людям вопросы о методах, которые они намерены использовать в ходе работы на своем пути к целям, служат как для установления того, реально ли они поняли цели, так и помогает члену команды думать посредством процесса. И для вас, и для сотрудника цель становится более реальной, появляется больше уверенности, что цель будет достигнута.

Также помните, что эффективная работа основывается на человеке, имеющем необходимые знания, навыки и личные качества. В приведенном примере молодой администратор не знаком с методиками управления проектами и не имеет опыта в развитии графиков Гантта. Ему необходимо развивать этот навык (либо найти кого-то, имеющего этот навык, кто может ему помочь). Даже

незатейливый проект переезда офиса предлагает возможности для развития администратора, который накапливает капитал на опыте коллег и в ходе процесса строит команду.

Пример также демонстрирует, что крайне редко достижение цели находится под контролем одного индивида. Достижение этой цели зависит от взаимодействия с коллегами, многие из которых более опытные и имеют больше приоритетных дел, чем он. Вы, как менеджер, можете поддержать администратора, своей властью обязав остальных оказать ему содействие. Всегда важно определить любые дополнительные источники или поддержку, которая может потребоваться индивидам для того, чтобы они могли достичь своих целей.

### Поддержка эффективной работы

Появившаяся в 1960-х годах теория менеджмента через цели многими менеджерами рассматривалась чуть ли не как панацея. Согласно целевому менеджменту единственное, что было необходимо - встретиться с членами команды (или "подчиненными", как они назывались) раз в год, и согласовать набор требуемых, достижимых целей. После этого руководитель мог расслабиться и заняться более интересными делами. В конце года следовало совещание, на котором проводилась оценка, где вместе линейный руководитель и его подчиненные проверяли достижения и обсуждали размер соответствующей награды за достижение целей. Однако, скоро менеджерам пришлось столкнуться с неприятной реальностью, так как многие их подчиненные так и не достигали своих целей. Это сказывалось на общей работе команды и дурно отражалось на работе менеджера, которому, в свою очередь, при подведении итогов приходилось краснеть и потеть перед своим боссом. И так - снизу вверх, вплоть до председателя совета директоров, который, как мог, объяснял плохие результаты компании акционерам на общем годовом собрании.

Поэтому достаточно быстро чистый менеджмент через цели эволюционировал в менеджмент через цели и поддержку. Очевидно, что членам команды требуются различные виды поддержки в разное время, если они хотят достигнуть своих целей. В примере с молодым ад-

министратором видно, что ему была необходима власть начальника для того, чтобы гарантировать сотрудничество с очень занятыми старшими коллегами и, кроме того, ему требовалась помощь опытного практика, чтобы подготовить график Ганнта для переезда офиса.

Добавлю, что по мере того, как развивается работа нашего администратора, поддержка может понадобиться еще не раз. Эффективный руководитель и посредник будут тщательно отслеживать прогресс и обеспечивать помощь до окончания переезда. Иногда даже "посягая" на автономность молодого сотрудника в принятии решений.

### Отслеживание прогресса

Будучи неотъемлемой частью процесса установки целей, лидер и посредник будет договариваться с членами своей команды о том, как будет отслеживаться прогресс продвижения к цели. Это будет зависеть от определенного числа факторов:

*- насколько критична цель (цели, которые имеют большее влияние на работу организации, требуют более пристального мониторинга, чем менее критичные цели);*

*- насколько цель передовая (если член команды встречался с подобными целями в прошлом, можно утверждать, что он хорошо готов встретить и эту задачу, если же это новая область работы, ему может потребоваться более весомая поддержка);*

*- насколько долгосрочна данная цель (если цель должна быть достигнута за 12-месячный период, ежемесячные разборы полетов могут быть вполне достаточны, цели, которые более краткосрочны, требуют более частых проверок);*

*- имеются ли естественные вехи (с более опытным администратором линейный менеджер может быть уверен в установке долгосрочной цели достижения переезда офиса в соответствии с согласованной датой без неблагоприятных последствий для производительности; в этом случае представление согласованного плана и графика Ганнта будут естественными вехами для проверки прогресса, а график Ганнта сам по себе обеспечит дальнейшие естественные вехи);*

*- насколько опытен член команды и уверен ли он в достижении цели (вы можете предложить менее уверенному и менее опытному члену команды более частые отчеты о его деятельности; по мере того, как его уверенность растет, вы можете увеличить период времени между отчетами, чтобы поддержать в сотруднике инициативу, предлагая в любое удобное ему время зайти к вам обсудить возможные решения проблем).*

Отслеживание прогресса требует гибкости по отношению к развивающейся ситуации и устанавливает удачный баланс между гарантией выполнения целей и разрешением сотрудникам действовать автономно. Часто случается, что в ходе достижения цели, изменяются обстоятельства, что требует корректировок в целях, либо дополнительных ресурсов. Мониторинг должен быть гибким, чтобы учитывать всё и координировать индивидуальные цели с общими задачами.

### Развитие знаний, навыков и личностных качеств

Модель профессиональной компетенции, описанная выше, определяет, что для того, чтобы работать эффективно, людям требуется необходимые знания, навыки и личностные качества. Также как было бы глупо попробовать сделать таблицу Excel без доступа к компьютеру, также абсурдно ожидать от кого-то квалифицированных действий без знаний и навыков. Важно, в ходе согласования целей, определить, имеет ли индивид необходимые знания и навыки. Если нет, то как он может их получить.

Вот широкий диапазон доступных возможностей развития знания и навыков, который может быть аккумулирован, как:

**- Личное обучение.** Популярный и эффективный способ развития новых знаний. Здесь все средства хороши: изучение исходных документов, исследование Интернета, использование специальных руководств, дистанционное обучение или обучение по Интернет-ресурсам. Неплохо укреплять знания посредством тестирования и обсуждения с коллегами, авторитетными в той или иной сфере.

**- Демонстрация, инструктирование и практика под надзором.** Возможно наиболее общий путь развития новых навыков на рабочем месте, когда более опытный коллега демонстрирует свои навыки, инструктирует новичков, шаг за шагом развивая навыки и давая им возможность попрактиковаться в этом навыке под своим наблюдением.

**- Проектная работа или работа в команде.** Значительно ускоряется процесс обучения, когда сотрудники вовлечены в командную работу, имеют возможность внести вклад в общее дело, учатся у других и разделяют свои собственные знания с другими в команде.

**- Обучение на примере.** Наблюдение за работой более опытных коллег, при этом размышляя о том, что они делают, и практикуя те же методы самостоятельно. Конечно, это похоже на процесс обучения маленького ребенка, а на рабочем месте принимает форму "работы как тень".

**- Рефлексивная практика.** С помощью профессионального наставника и/или равного сотрудника определяется, что получилось хорошо, а что не очень, приспособляя подход опытного товарища для работы в будущем.

**- Обучение действию.** Обсуждение результатов реальной работы конфиденциально с группой себе равных, проверяя выбранный подход, раздумывая над результатами и о том, какой урок может быть извлечен из собственного опыта и опыта коллег.

**- Структурированные обучающие мероприятия.** Конференции, семинары, курсы и т.д., разработанные для того, чтобы помочь участникам достичь необходимых результатов. Как отмечено выше, личностные качества - это поведенческие наклонности, основанные на индивидуальных особенностях, ценностях и оценках. Личностные качества намного труднее поддаются коррекции, чем знания и навыки. Однако каждый индивид может, со временем, начать менять стиль поведения, и замечать, какие изменения в поведении влияют на достигаемые результаты. Такой способ коррекции может повлиять на его оценку окружения и, даже, личные ценности. Рефлексивная практика требует от индивида оценить свое поведение и перенастроить его соответственным образом. Обучение действиям также помогает индивидам поменять свое поведение и со временем взять на вооружение более широкий поведенческий "репертуар".

### Тренировка

Тренировка становится все более популярной методикой по коррекции поведения индивида на рабочем месте. Она основана на утверждении, что взрослые могут поменять свое поведение, если:

*- они не удовлетворены существующим стандартом работы;*

*- они знают стандарт работы, которого хотят достигнуть;*

*- они видят шаги, которые необходимо предпринять для достижения желаемого уровня работы;*

*- они уверены, что могут сделать эти*

шаги;

- они верят, что эти шаги стоят любых усилий, и, возможно, потребуют определенных жертв;

- они имеют поддержку от индивида и уверены, что он поможет достичь цели (этот последний пункт является необязательным, но, иногда, он становится катализатором начала поведенческой перемены).

Профессиональные тренеры в отличие от менеджера обладают всесторонним набором хорошо развитых навыков. Но и руководитель-лидер может помочь своим людям изменить поведение, достичь лучших результатов и получить наибольшую удовлетворенность от работы, если он будет поддерживать своих людей в стиле тренера. Для того, чтобы эффективно тренировать ваших людей, вам нужно:

- быть откровенным с людьми, говоря о стандарте работы, которого вы ожидаете от них и проверять их готовность к достижению этого стандарта (это должно быть сделано посредством процесса установки целей);

- быть откровенным с людьми и проверять, насколько они откровенны в понимании того, насколько их работа не отвечает согласованному стандарту, и анализировать вместе возможные причины такой ситуации;

- обсуждать с людьми диапазон различных подходов, которые они могут использовать, согласиться на подход, которому будет дано предпочтение и обсуждать шаг за шагом все необходимые меры для принятия этого подхода;

- помочь им практиковать новые модели поведения, возможно, посредством ролевых игр, до тех пор, пока они не будут уверены в себе так, что смогут использовать это в реальности;

- обсудить с ними, как они чувствуют себя, принимая новые поведенческие модели, либо им это комфортно, либо они вступают в конфликт с глубоко сидящими убеждениями и ценностями;

- добейтесь их признания использовать эти новые модели поведения и утвердите их в вере в то, что они достигнут стандарта работы, который им необходим.

### Обеспечение доступа к людям и ресурсам

Иногда, для того, чтобы достичь своих целей, сотрудникам необходим доступ к людям внутри или за рамками организации, либо к специальным ресурсам. Такая необходимость может проявиться уже во время согласования целей, либо может выясниться по мере про-

движения работы.

В случае с молодым администратором было ясно, что ему понадобится доступ и полная кооперация с другими членами команды. Менеджер может содействовать этому быстро посредством взаимодействия с другими коллегами, с которыми администратор был назначен выполнять проект. По мере того как двигается работа по переезду офиса, администратору понадобится доступ к полному кругу людей, располагающих необходимой для администратора информацией. Используя свою инициативу, он и сам сможет контактировать с большинством людей. Однако может случиться так, что власть его руководителя может быть полезной для получения более быстрого ответа. И руководителю необходимо безотлагательно помогать в таких случаях. Это позволяет администратору оставаться на пути достижения своей цели и сохранять автономию в принятии решений, когда и какая ему понадобится поддержка руководителя.

Также людям может понадобиться доступ к ресурсам - финансам, оборудованию, помещениям и т.д. Доступ к большинству пунктов из этого списка будет определено во время согласования целей, но может сложиться ситуация, когда требуются другие или дополнительные ресурсы, к которым у достигающего цель нет прямого доступа. И тогда менеджер должен обеспечить к ним доступ.

### Разрешение проблем

Ваши сотрудники, руководя своими командами, часто просят менеджеров вмешаться, чтобы помочь решить те или иные проблемы. Проблемы можно разбить на три основные категории:

- **Проблемы с людьми.** Когда два или более человек находятся в конфликте и просят менеджера принять соломоново решение: кто прав и что надо сделать. В случае с переездом офиса самой типичной проблемой будет: "А кто получит рабочее место рядом с окном?"

- **Методологические проблемы.** Когда активность персонала падает, потому что люди не уверены в том, какой подход им необходимо использовать, и нуждаются в техническом совете. Это, например, может касаться вопроса: использовать ли стороннюю компанию для запаковки и распаковки оборудования и

материалов (с учетом дополнительных расходов), либо сотрудники должны сделать это сами (отвлекаясь, таким образом, от своей основной работы).

- **Системные проблемы.** Когда блокируется вся система предприятия, и такая ситуация находится за пределами личного управления. Например, вопросы по юридическому департаменту по поводу важного контракта могут отодвинуть дату переезда.

"Не приходи ко мне с проблемами, приходи ко мне с решениями!" - таким рефреном в стиле горячего мачо, настоящего самца наполняли свою деятельность многие менеджеры в 80-е и 90-е годы прошлого века. В случае проблем, возникающих с людьми, можно ожидать, что компетентные и опытные члены команды будут способны бороться с трудностями своими силами и только предоставлять своему руководителю предпочтительное решение с оценкой и аргументами, почему были отклонены другие способы решения. В принципе, это образец компетентного хорошего специалиста с правильно поставленным стилем поведения. Однако, чтобы развивать эту компетенцию, менеджеру может понадобиться моделировать требуемое поведение и продвигать процесс решения проблем и принятия решений.

Совершенно нормально, когда члены команды спрашивают своего менеджера (если он технический эксперт в своей области) о техническом совете, но с большинством методологических проблем (в приведенном примере) члены команды имеют технический опыт и компетенцию и не должны просить своего менеджера решить проблему за них. И все-таки когда менеджера просят вмешаться, оптимальным действием будет, если он поможет только советом и поддержкой, а затем уйдет в сторону, позволяя членам команды принимать решения и продолжать свою работу автономно.

Конечно, системные проблемы должны быть отнесены к кому-то, имеющему власть, для того, чтобы сделать необходимые изменения в системе. Этот человек может быть линейным менеджером, но зачастую решение системных проблем требует вовлечения определенного числа людей, которые являются частью системы. Вот где переговоры и навыки достижения консенсуса вступают в игру.

### Адресация рабочих проблем

Время от времени люди сталкиваются с реальными проблемами по своей работе. Они долгое время не могут достичь своих целей, и, порой, им кажется, что они уже не способны сами решить проблемы. Это может случиться из-за определенного количества факторов, таких как: недостаток необходимых знаний; недостаток навыков и личностных качеств, чтобы сделать работу; проблемы со здоровьем; проблемы в личной жизни.

Если вы знаете и понимаете ваших людей и отслеживаете их работу, не займет долгое время, чтобы выяснить эти проблемы. По-настоящему сложные случаи недовольства возникают там, где нет соответствующего руководства менеджера. Очень важно действовать быстро. Попробуем объединить эти действия в "Руководство по консультированию членов команды":

1. **Определяйте необходимость неотложной консультации.** Будьте внимательны к членам команды. Не уходите от необходимости поговорить и посоветовать что-либо подчиненному. Следите за изменениями в настроении, симптомам стресса у членов команды.

2. **Следуйте общему курсу организации или политике в области управления персоналом на предприятии.** Если у вашей организации есть специально выработанная политика управления персоналом, проверьте себя: насколько точно вы ее придерживаетесь.

3. **Знайте предел ваших возможностей.** Не беритесь работать в тех областях, где вы не уверены в своих силах.

4. **Выбирайте соответствующее время и место.** Общение по личным вопросам, которые влияют на работу, должно происходить в приватном режиме и в то время, которое позволяет провести полноценную дискуссию, не отвлекаясь на что-либо.

5. **Поощряйте желание индивида обсудить ситуацию полностью.** Помогите индивиду понять ситуацию и все имеющие к этому отношение факторы.

6. **Помогите индивиду определить альтернативный курс действий.** Наводящими вопросами и советами "позвольте" индивиду самому нащупать альтернативу.

7. **Поощряйте желание индивида принимать ответственность за собственные решения и действия.** Помните, что вы помогаете кому-то решить

проблему, а не решаете ее за него.

8. **Порекомендуйте соответствующую консультационную службу, если в этом есть необходимость.** Если у вас нет навыков или знаний, чтобы помочь индивиду, порекомендуйте ему обратиться к специалисту в вашей организации или в стороннюю профессиональную службу.

9. **Отслеживайте ситуацию.** Следите за ситуацией и при необходимости организуйте различные планерки и собрания.

10. **Соблюдайте конфиденциальность.** Храните все документы конфиденциально и обсуждайте ситуацию только с уполномоченными на то людьми.

### Оценка работы и обеспечение обратной связи

Если цели, которые были поставлены, соответствуют составляющим нашего СИРОПа, то оценка работы будет довольно открытым процессом. Менеджер и члены команды должны быть способны независимо оценить: были ли цели достигнуты вовремя и какие перспективы ожидают весь коллектив. Если менеджер все время следил за ходом работ и оказывал поддержку членам команды, то, когда придет время отчитываться о работе, не будет никаких сюрпризов.

Когда, наконец, цели будут достигнуты, вы должны поздравить члена команды с этим фактом и подчеркнуть значимость его вклада в команду и организацию. Если же член команды проявил инициативу и сделал дополнительный вклад в общее дело сверх отведенных ему действий, этот факт также должен стать примером для подражания для всего коллектива. В некоторых организациях даже действуют схемы поощрения персонала, основанные на достижении целей. Впрочем, само достижение вместе с его признанием, зачастую, и есть награда.

Если же цели не были достигнуты, либо достигнуты частично, менеджер должен определить причины этой относительной неудачи вместе с членом команды. Были ли цели изначально недостижимыми? Изменились ли обстоятельства и приоритеты? Работал ли член команды эффективно или принимал неверные решения? Может быть, это вы не обеспечили той поддержки, которая требовалась? Очень важно понять и согласовать эти вопросы, чтобы правильно оценить работу и извлечь уроки, которые пригодятся в будущем.

Обратная связь работает не только в процессе окончательной оценки. Все разговоры и совещания с членами команды содержат элементы обратной связи, направленной на то, чтобы поощрять эффективные модели поведения и препятствовать неэффективному.

Для построения нормальной модели обратной связи применяют следующие общие принципы:

1. **Воспользуйтесь любыми возможностями, чтобы установить обратную связь с персоналом.** Иногда очень важно установить обратную связь быстро, чтобы поощрить перед коллегами хорошую работу или предотвратить повторение возникших в процессе достижения целей ошибок. Необходимо установить обратную связь в команде через определенный период времени.

2. **Используйте соответствующее место и время для установления обратной связи.** Иногда требуется высказаться публично, а иногда лучше выбрать приватный момент.

3. **Поощряйте "самообратную" связь.** Дайте людям возможность подумать над собственной работой, проанализировать им самим различные ситуации и результаты. При этом требуйте от исполнителей быть конкретными и избегать обобщений.

4. **Управляйте "самообратной" связью.** Всегда подчеркивайте факты четкой оценки индивидом своей работы. Но и не стесняйтесь заметить, если индивид был не прав в самооценке. Впрочем, индивид может не обратить внимания на слабости, а может, напротив, быть слишком строг к себе.

5. **Будьте точным.** Ясно и точно определяйте эффект действий и слов, оказываемый на работу индивида.

6. **Сбалансируйте обратную связь.** Некоторые люди стараются сделать бутерброд из плохой новости между двумя кусочками хороших новостей, либо всегда заканчивают на мажорной ноте, чтобы поднять моральный дух и мотивацию.

7. **Ищите согласия в обратной связи.** В случае, если ваши взгляды разнятся со взглядами сотрудника, дайте ему понять, что еще будут другие возможности найти согласие.

8. **Будьте впередсмотрящим.** Поощряйте индивидов, использующих ваши беседы для улучшения своей работы.