

Отрывок из книги "Конец менеджмента" К. Клок, Дж. Голдсмит Практическое руководство по внедрению демократии

Формирование успешной команды — это сложный, комплексный процесс, который в каждом случае будет абсолютно индивидуальным. Поэтому вместо того, чтобы пытаться классифицировать этот процесс и найти общеприменимые решения, мы предпочли поставить ряд вопросов, которыми могли бы задаться участники команды, неоднократно возвращаясь к ним по мере развития процесса формирования команды. Персонал стремится к объединению на основе команды просто потому, что перед ним стоит задача разрешить сложные проблемы и взять ответственность за формирование качественной составляющей собственного опыта:

- *Кто мы (идентификационные признаки команды)?* Что именно требуется от отдельных участников и команды в целом для выполнения данной работы? Какой должна быть структура команды? Кто должен входить в команду? По каким критериям осуществлять отбор потенциальных участников? Как организовать взаимодействие команд? Была ли оговорена и рассмотрена в коллективе роль каждого участника? Самоопределены ли потребности в отношении подготовки? Необходимо ли привлечение сторонних консультантов, инструкторов, посредников, лиц, облегчающих реализацию проекта? Если да, кем и как должен быть организован процесс их найма?
- *Почему мы здесь (ориентированность на миссию команды)?* В чем состоит миссия команды? Все ли ее разделяют? Понятна ли она? Есть ли адекватная поддержка, мотивация, приверженность? Признается ли факт скрытого, внутреннего сопротивления, выставлен ли он на рассмотрение, урегулирована ли эта проблема? Какие альтернативы имеют те, кто не готов присоединиться к команде?
- *Куда мы направляемся (формирование видения)?* Как видит команда направление развития на последующие три-пять лет? Есть ли перспектива у этого видения, обладает ли она определенной смелостью? Что необходимо команде, чтобы представить собственное будущее? В чем заключаются потребности внутренних и внешних потребителей, как «вмонтировать» эти потребности в видение? В чем состоят потребности участников команды? Учтены ли все возможности? Рассмотрены или нет идеи и предложения каждого участника процесса? Есть ли возможность точной настройки видения в соответствии со складывающимися обстоятельствами? Как видение может обеспечить эффективную коммуникацию с другими?
- *Что нам необходимо делать (уточнение целей и задач)?* Что нужно, чтобы видение стало реальностью? В чем состоят пять-шесть приоритетных целей и задач команды? Измеримы ли эти цели и задачи? Можно ли их реализовать в течение одного года? Реалистичны ли они? Есть ли такие труднодостижимые цели, которые команда, полагая собственные силы недостаточными для их реализации, все равно очень хотела бы достичь?
- *Какой избрать путь (принятие вызова)?* Какие препятствия, барьеры, новые вызовы ждут команду на пути, ведущем к достижению поставленной цели? Все ли участники команды указывают на одни и те же проблемы? Все ли участники команды готовы преодолевать эти трудности? Провела ли команда анализ, классификацию вызовов, осознала ли их, выделила ли приоритеты? Является ли данная проблема частью более крупного системного кризиса, который также должен быть урегулирован? Являются ли вызовы внутренними и/или внешними?
- *Как мы будем это делать (идентификация стратегии)?* Каковы критерии успешной реализации видения, достижения целей, решения задач? Какие стратегии помогут команде преодолеть барьеры и справиться с вызовами? Установила ли команда стратегию для каждого барьера и вызова? Разграничены ли стратегия и тактика? Несет ли каждый участник команды ответственность за наблюдение и предоставление отчетности по мере выполнения в рамках конкретной стратегии? Что будет делать команда, если стратегия не будет работать? Как команда сможет узнать об этом?

- *Кто, что и когда будет делать (разработка плана действий)?* Что следует предпринять для реализации стратегии? Кто должен это делать? Когда? Что требует дополнительной корректировки, чтобы план заработал? Какие для этого будут необходимы ресурсы? Какие потребуются коммуникации? Готов ли каждый участник команды со всей отдачей играть предназначенную ему роль?
- *Как обеспечить накопление опыта, процесс научения (обратная связь для самокоррекции)?* Какими методами мы намерены воспользоваться, чтобы поощрить частную и командную обратную связь и процесс организационного обучения? Как измерить успех или неудачу команды? Как реализовать надзор, мониторинг, отчетность, точную настройку? Стимулирует ли этот процесс готовность брать на себя риски, совместную ответственность, честность? Что можно предпринять для того, чтобы передавать информацию об открытиях, сделанных командой, в целях стимулирования последующего организационного обучения?
- *Что сработало, что не сработало, почему {оценка процесса)?* Что сработало, а что нет? Какие элементы организационной структуры, систем, процессов, отношений работали на поддержание усилий команды? Какие элементы имели обратное действие? Как разбирались внутренние и межкомандные конфликты? Почему был избран именно такой, а не иной метод? Какие нововведения могут предотвратить возникновение конфликтов в будущем? Что должно измениться в организации в целом? Что для этого нужно подкорректировать?
- *Отличная работа! Что делать дальше {празднование успеха и обновление)?* Получили ли усилия отдельных участников и команды в целом должное вознаграждение? Есть ли те, кто поддерживал и укреплял критичную обратную связь? Признан ли и оценен вклад всех и каждого? Отмечен ли достигнутый успех? Не сопровождалось ли осознание провала «охотой на ведьм»? Установила ли команда свои последующие вызовы? Готова ли команда снова поставить эти вопросы и найти новые ответы?

По мере того как участники команды задаются этими вопросами, они развивают в миниатюре те отношения, воззрения, интересы, навыки и процессы, которые нужны для создания успешной команды. Как правило, команда сосредоточивается на выполнении определенного набора практических задач, на том, «чего» следует добиться, не уделяя должного внимания тому, «как» это сделать. Ставя перед собой эти вопросы, участники команды, прорабатывая это «как», определяют также и с тем, «зачем» они собрались в команду.