

Юрий Наврузов

Структурирование хаоса

Практическое пособие
по формированию
управленческих команд



Юрий Наврузов

**Структурирование хаоса или
практическое руководство
по управлению командой**

«Мультимедийное издательство Стрельбицкого»

2014

Наврузов Ю.

Структурирование хаоса или практическое руководство по управлению командой / Ю. Наврузов — «Мультимедийное издательство Стрельбицкого», 2014

Что направляет энергию членов команды на достижение поставленной цели? Как правильно сформировать профессиональный и ролевой состав команды? Из каких элементов выстроить систему результативного лидерства? Ответы на эти и другие вопросы вы найдете на страницах книги известного бизнес-тренера Юрия Наврузова «Структурирование хаоса или практическое руководство по управлению командой». Это пособие предназначено в первую очередь тем, кому в служебной обстановке или в жизни приходится руководить другими людьми. Такой читатель найдет в книге возможности понять, что же лежит в основе гармонизации усилий членов команды. Автор методично рассмотрит множество примеров конструктивного разрешения конфликтов. А участники различных программ МВА научатся оптимально сочетать структурированность системы с мощной энергией мотивационного побуждения.

© Наврузов Ю., 2014

© Мультимедийное издательство
Стрельбицкого, 2014

Содержание

Мотивационный хаос против структурированной системы, или Вместо введения	5
Формула успеха	5
Частный пример – общая проблема	7
Как построена книга	9
Глава 1. Структурирование хаоса	10
Краткая характеристика актуальности материала главы	10
1.1. Уроки неудач и успехов: эффективно совершать требуемые действия	11
1.2. Стратегия формирует цель и принципы действий	13
1.3. Операционная эффективность обеспечивает достижение цели	15
1.4. Что направляет энергию команды на достижение цели	17
1.5. Инструменты создания результативной команды	19
Резюме материала главы	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Юрий Наврузов

Структурирование хаоса. Практическое пособие по формированию управленческих команд

Мотивационный хаос против структурированной системы, или Вместо введения

*Удача благоволит тем, кто готов встретиться с ней.
Луи Пастер*

Формула успеха



Из чего складывается рыночный успех любой команды? Ответ на этот вопрос для себя мы сформулировали в простой формуле:

Успешность действий = стратегия действий + результативность действий

Первое слагаемое позволяет выбрать и приспособить под свои особенности набор действенных (правильных) инструментов, ведущих к достижению поставленной цели. Второе слагаемое акцентирует внимание на способности правильно (действенно) использовать эти инструменты в процессе достижения поставленной цели.

Рассмотрение первого слагаемого не является предметом этой книги. Книга сосредоточена на поиске ответа на вопрос, касающийся второго слагаемого – как обеспечить высокую операционную эффективность действий, предпринимаемых определенным кругом лиц для достижения поставленной цели.

Поиск ответа на этот вопрос привел нас к пониманию важности положения, выдвигаемого в качестве основной гипотезы книги: превращение «круга лиц» в «команду» позволяет многократно повысить результативность их совместных действий.

Почему эти вопросы приобретают важность именно сегодня? Ответ прост – вклад второго слагаемого в успешность действий становится все более определяющим. Уже общеизвестным является тот факт, что значимость материальных факторов в конкурентной борьбе значительно уступает значимости нематериальных: по оценкам Interbrand на рубеже 20-го и 21-го веков доля материальных факторов составляла около трети всей рыночной стоимости бизнеса. А что дает весомый вклад в нематериальные активы? Конечно же, результативность действий людей, использующих правильные инструменты для достижения поставленных целей.

Частный пример – общая проблема

Из чего складывается операционная эффективность производимых действий? Можно представить ее в виде двух слагаемых: результативность операционно-технологических процессов (включая и процессы системы управления) и результативность процессов взаимодействия между людьми.

В этой книге мы будем касаться операционных процессов постольку, поскольку этого будет требовать описание взаимоотношений между людьми. Последнее же – люди и способы повышения результативности их взаимодействия – составляют главную часть книги. Как правильно поговорить с коллегой, чтобы он воспринял общую для коллектива цель как свою собственную? Достаточно ли объединить профессиональных специалистов в команду, чтобы обеспечить решение поставленной задачи? Всякую ли группу людей мы можем считать командой? Подобные вопросы являются все более и более актуальными для современного бизнеса и будут рассматриваться на страницах книги.

В современном менеджменте борются два начала: системное, ориентированное на результат и его прогнозируемое получение, и творческое, побуждающее к поиску новых идей и «творческое разрушение» для совершенствования достигнутого. Каждое имеет свои достоинства и недостатки. Трудно прогнозируемая, хаотическая по своей природе побудительная энергия людей может помочь свершить невозможное. Но, как правило, только единожды. В редких случаях воодушевление позволяет повторить предыдущий результат. И тут на помощь приходит система, главное достоинство которой – обеспечить воспроизводимость требуемого результата.

Представьте себе следующую ситуацию. На часах 17.30. В комнате, где расположены сотрудники отдела экономического анализа, уже чувствуется атмосфера завершающегося рабочего дня: заваривается последний кофе, курильщики делают последний перекур, в разговорах все чаще проскальзывает тема семьи, детей, вечерней телевизионной программы. И в это время вы, руководитель отдела, получаете от вышестоящего руководства указание сделать на завтрашнее утро дополнительные расчеты. Вы понимаете, что их проведение займет не один час. И это означает, что практически весь отдел не должен уйти с работы вовремя. Ваши действия? Как обеспечить выполнение указания?

Приказать или мотивировать? Говорить о требованиях выполнения должностных инструкций или о необходимости обеспечить руководство необходимой для принятия важных решений информацией? Взывать к разуму всех, надеясь разделить работу между большим числом сотрудников, или взывать к чувству тех, кто захочет остаться, понимая что, работая с желанием, работу можно закончить быстрее?

Что вы выбираете? Приказ задержаться всем? Все, конечно, останутся, но с каким настроением они будут работать? Или призыв остаться тем, кто хочет? А если не останется никто?

Очевидно, что такие крайности не сработают каждый раз, когда возникает подобная ситуация. Значит, следует использовать какой-то комбинированный вариант. Систему, которая соединяет и административное, и побудительное воздействие на сотрудников. Использует силу управленческих инструментов, способствующих координации усилий людей, и силу побудительных мотивов, способствующих производить эти усилия с желанием. Позволяет воодушевить для достижения требуемого результата.

Именно такую систему мы и попробуем сконструировать в этой книге. Назовем ее системой лидерства, ориентированного на результат, или говоря короче – результативного лидерства.

В этой книге вы почувствуете борьбу противоположностей и поиск их единения.

Мотивационный хаос вступает в противоречие с прагматической структурированностью системы управления. Если нет внутреннего побуждения, то работа валится из рук, а прагматичная и бездушная система требует ее исполнения. И наоборот, когда нахлынет творческая энергия, то вдруг выясняется, что требуется делать черновую рутинную работу, и руководителю нет дела до ваших блестящих идей.

Как построена книга

Любая система подобна зданию: его архитектура отражает принятую при проектировании логику размещения и силу связывания (сцепления) строительных элементов. Чтобы спроектировать систему результативного лидерства требуется описать ее строительные блоки – элементы системы. В тех разделах, где они будут описываться, будет использован стиль прагматического, лаконичного изложения. Представьте себе человека прагматического, логического, лишенного лирики. Назовите его Прагматиком. Именно такой человек будет автором таких разделов.

Перечень строительных элементов не представляет большого секрета для специалистов по управлению персоналом. Даже для практикующих менеджеров их набор покажется очевидным, возможно даже тривиальным. Но в том то и фишка, что из обычных кирпичей можно сложить и храм, который простоит сотни лет, и простой сарай, который не выдержит и первого порыва ветра. Также и тут: из знакомых и многим кажущихся очевидными (простыми) элементов можно построить устойчивую результативную команду, а можно – просто несвязанную совокупность людей. Чтобы спроектированная система была устойчивой, ее элементы нужно связать. Связывание воедино этих элементов происходит благодаря сильным побудительным мотивам. Создание системы ориентированного на результат лидерства требует от лидера высокого уровня эмоционального накала и способности воспламенить окружающих. Чтобы читатель смог преодолеть скепсис кажущейся очевидности, его нужно постоянно побуждать и воспринимать, и применять полученную информацию. Те разделы, которые задуманы для побуждения читателя к действиям, будут изложены в ярком и эмоциональном стиле. Представьте себе романтика, человека творческих порывов. Назовите его Романтиком. Именно он и будет автором таких разделов книги. Таким образом, мы в соавторстве с Прагматиком и Романтиком и попробуем изложить основные принципы построения и функционирования системы результативного лидерства.

В каждом из нас заложено два начала: рациональное, прагматическое, и эмоциональное, творческое. Стремление обратиться к каждому из этих двух начал также побуждает нас совместить в книге два разных стиля изложения – прагматический и эмоциональный. Наш авторский коллектив надеется, что читатель найдет интересными и полезными плоды нашего совместного творчества.

Человек обогащается не столько количеством полученной информации или пережитых событий, сколько реагированием на них. Поэтому по ходу изложения в книгу включены небольшие задания, выполнение которых способствует как интеллектуальному, так и практическому обогащению. Они снабжены призывом «обогатим себя».

Помимо этого мы предлагаем вниманию читателя набор тщательно отобранных тестов, позволяющих как в некоем зеркале посмотреть и на себя, и на других. Одна часть этих тестов приведена в практикуме после каждой главы. Другая часть – размещена в приложении. Каждый из тестов снабжен ключом для расшифровки и необходимыми пояснениями для использования результатов.

Подготовка книги была целью, объединившей нас в авторский коллектив. Каждый при этом преследовал свою личную цель. И каждый играл наиболее свойственную ему роль. В этом, как нам кажется, и заключается секрет спешности любой команды!

Команда авторов книги

Глава 1. Структурирование хаоса

*Стремитесь к стабильному успеху вашего бизнеса?
Сделайте команду вашим конкурентным преимуществом!*

Краткая характеристика актуальности материала главы



Проведите небольшой опыт. Вначале возьмите монетку двумя пальцами одной руки, разожмите их и попробуйте поймать ее двумя пальцами другой руки. После нескольких попыток вы наконец-то сможете получать желаемый результат постоянно. А теперь попросите кого-нибудь поймать двумя пальцами монетку, которую вы бросаете. Трудно? Практически невозможно. А в чем причина? В высокой степени координации действий ваших двух рук в первом случае, и в отсутствии таковой между вашими пальцами, отпускающими монету, и пальцами вашего помощника, пытающегося ее поймать.

Цель этой главы заключается в том, чтобы продемонстрировать важнейшую роль операционной эффективности компании в ее стремлении достичь рыночного успеха. В чем корень проблемы? Основой операционной эффективности является координация действий различных команд, например, продаж и маркетинга, поэтому поиск резервов ее повышения следует искать именно здесь. Искусное использование инструментов управленческого и лидерского воздействия на членов команды одновременно с правильно и четко сформулированной целью коллективных действий может помочь решению проблемы.

1.1. Уроки неудач и успехов: эффективно совершать требуемые действия

Романтик

Часто все отличия между двумя конкурирующими компаниями заключаются не столько в способностях придумать уникальную идею, сколько в способностях претворить в жизнь задуманное.

Если компания эффективнее и результативнее своих конкурентов реализует свои стратегические планы – она неизменно побеждает. В современном, жестоком и высококонкурентном мире бизнеса исполнение, пожалуй, остается уникальным «ноу-хау» создания конкурентных преимуществ, единственной не делегируемой функцией генерального менеджера. В конце концов, ответственность за принятую стратегию топ-менеджер так либо иначе разделяет с теми, кто его назначает на эту должность: то ли совет директоров, то ли собственники – но кто-то да дает ему этот карт-бланш. А вот последующие действия – реализация планов – полной тяжестью ложатся бременем ответственности на плечи руководителя. «Двадцать лет назад, – вспоминал Ларри Боссида в конце прошлого столетия, – позиция руководителя была гарантией всемогущества. Сейчас наоборот: это реальное и непростое испытание. От руководителя ожидают значительно больших результатов и возлагают больше ответственности».

Отсутствие надлежащей исполнительности – основное препятствие на пути к успеху компаний и главнейшая причина увольнений руководителей-неудачников.

Очень часто генеральные менеджеры рассматривают реализацию планов как малозначимую тактическую сторону бизнеса. Это абсолютно неверно: исполнение не есть тактикой, а есть дисциплиной и системой, которая должна быть встроена в стратегию, цели деятельности и культуру компании.

Почему же руководители часто относятся со снисхождением к вопросам исполнения и дисциплины? Почему, если исполнительность настолько важна, ею пренебрегают? Существует заблуждение, стойко поддерживаемое бизнес литературой и PR-акциями вокруг успешных компаний, что выдающиеся менеджеры стали выдающимися благодаря своим талантам генерировать яркие и революционизирующие бизнес идеи. И уж никак не благодаря своим способностям ежедневными усилиями организовывать, направлять и контролировать реализацию этих идей. Без сомнения, это правда, но не вся. Для полноты картины следует добавить тот факт, что знания и идеи становятся реальной силой только после того, как материализуются, внедряются, превращаются в новый товар или услугу, которые в обусловленное время и с требуемым качеством будут доставлены нужному сегменту клиентов (потребителей) по оговоренной (справедливой и интересной для обеих сторон) цене. И только так приходит успех.

Показательными в этом контексте являются итоги весьма интересного проекта «Лучшие топ-менеджеры Украины», проведенного в 2001 году журналом «amr;». Среди трех важнейших характеристик успешного топ-менеджера было названо умение собрать сильную команду и результативно ею управлять. В интервью с г-ном Дубилетом, председателем правления КБ «Приватбанк», подчеркивается, что его принцип «терпение и труд все перетрут» составляет основу нынешнего успеха команды банка как «результат настойчивого ежедневного труда». Важным условием успеха любой компании, по мнению г-жи Гуцал, генерального директора компании «Камион Ойл», является ее внутреннее развитие и совершенствование. И уж очень красноречивым «гимном исполнению» звучат слова г-на Кардакова, президента компании

«Инком»: «Успешный бизнес – результат ежедневной высококачественной работы. Нужно каждое утро просыпаться с мыслью, что сегодня тебе предстоит сделать что-то очень важное».

Самая большая пропасть, отделяющая компанию от успеха, заключается в том, насколько удалены друг от друга цели, определяемые лидером, и способность организации их реализовать. Поэтому исполнение составляет главную часть стратегии и способ достижения ее целей.

Моя главная забота после назначения на должность генерального директора состояла в том, чтобы восстановить утерянную способность компании к дисциплине исполнения. Многие говорят, что вопросы исполнения не относятся к епархии проблем высшего руководителя – они слишком мелки для него. Это – глубочайшая ошибка. Контроль реализации стратегии и внимание исполнению – важнейшие задачи генерального директора.

Ларри Боссиди, бывший генеральный директор Honeywell International

1.2. Стратегия формирует цель и принципы действий

Романтик

Скачущий по дороге всадник спрашивает крестьянина, как проехать в город.

Тот отвечает, что он движется в неверном направлении.

Всадник говорит, что у него есть прекрасный конь.

– Но вам же долго ехать этой дорогой, – говорит крестьянин.

– Ничего, у меня много провианта, – отвечает всадник.

Иногда чем лучше конь и больше провианта, тем дальше вы от цели.

Эта притча как нельзя лучше иллюстрирует взаимозависимость целей и ресурсов для их достижения. Если, к примеру, стратегия компании ставит цель производить лучший продукт за принятую в данном сегменте цену, то важнейшим ресурсом для достижения такой цели является способность организации обеспечить высокие потребительские качества при фиксированных затратах. Если же, наоборот, стратегической целью является производство дешевого продукта с принятыми в данном сегменте требованиями по потребительским качествам, то ее достижение требует минимизацию затрат при фиксированных требованиях к качеству.

В одной организации собрались активные, преданные бизнесу и собственнику люди. Иногда их энергичные усилия приводят к ошеломляющим результатам, однако в сравнении с конкурентами общий уровень их достижений был более чем скромным. В чем причина? Мой ответ – в системе. Вернее – в отсутствии таковой. Если спросить у начинающего бизнесмена и опытного руководителя бизнеса, в чем суть и главная цель их деятельности, то можно услышать два различных ответа: первый скажет, что его целью является получение прибыли, а второй – создание условий для получения прибыли. Всего-то одно слово, но оно как нельзя лучше отражает важность системы.

Все действия руководителя разделяются на две группы:

- Пожарные действия – реагирование на возникающие проблемы путем принятия оперативных решений
- Созидательные действия – построение системы взаимоотношений и способов принятия решений, способствующих прогнозировать появление и упорядочить разрешение проблем.

На этапе создания бизнеса преобладающей является первая группа действий. Отличительной чертой такого стиля управления является непосредственное участие руководителя в принятии всех решений и его стремление «знать все». Со временем начинает преобладать созидательный стиль, формирующий систему управления.

Отсутствие системы и плана действий превращает управленца в заложника событий.

Люди всегда действуют более эффективно, если установлены руководящие их поведением принципы. Совокупность таких принципов формирует стратегию действия группы для достижения поставленной цели. Например, если стоит цель достичь условленного места, на пути к которому расположена гора, то совокупность действий, направляющих группу для достижения цели, может быть сформулирована известной поговоркой: умный в гору не пойдет, умный гору обойдет. Что в данном случае говорит не столько об умственных способностях, сколько о наличии в команде туристов, способных выдержать долгий переход вокруг горы, а не альпинистов.

Из этого примера следует простой и практически важный для создания результативных команд вывод – профессиональный состав группы зависит от принятой стратегии достижения цели: если принимается стратегия обойти гору, то нет оснований формировать группу из альпинистов.

Основы стратегического позиционирования любой компании лежат либо в плоскости предоставления лучшего по качеству и функциональному назначению продукта, либо в плоскости лидерства по цене, либо в стремлении сделать продукт более доступным для потребителя. Каждая из перечисленных выше стратегий формирует свою совокупность принципов, направляющих организационное поведение сотрудников. К примеру, если компания избирает стратегию лидерства по продукту, то среди ее руководящих принципов должны быть такие:

- Всегда существует еще лучшее решение и мы должны его найти
- Нет предела совершенствования продукта
- Постоянное творчество и генерация идей является стилем нашей деятельности
- Конструктивная критика допускается в отношении любого решения

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте перечень руководящих принципов для двух других стратегических позиций:

- Лидерство по цене
- Лидерство по доступности

Говоря метафорически, весь диапазон стратегий лежит между стилем жизни удава и пираньи. Стратегия «типа удав» предполагает следующие действия на рынке: перемещение для занятия наиболее выгодной позиции, ожидание добычи и стремительное нападение с целью ее захвата. Стратегия «типа пиранья» формирует другой набор руководящих принципов: постоянная агрессия, активное перемещение в поиске добычи и немедленная атака. Специалисты говорят, что разница в образе жизни удава и пираньи напрямую обусловлена разницей между их метаболическими процессами. Проще говоря – скоростью усвоения пищи. У пираньи она намного больше, что делает ее постоянно голодной и обуславливает агрессию. Метаболизм удава значительно медленнее, поэтому пока он сыт ни мышки, ни лягушки не вызывают у него никаких агрессивных намерений.

1.3. Операционная эффективность обеспечивает достижение цели

Прагматик

С разницей между двумя типами стратегий стало понятно. А есть ли то, что их объединяет? Какую бы стратегию мы не выбрали, всегда в арсенале наших средств должны быть:

- Понимание и осознание принятой стратегии
- Нацеленность и готовность реализовать стратегию
- Требуемая быстрота и понимание момента начала действий
- Точность и скоординированность действий всех частей
- Способность обучаться и совершенствоваться как при успехе, так и при неудаче.

По словам Бенжамина Дизраэли, секрет успеха заключается в постоянной ориентации на цель. Это означает, что нужно четко понимать, в чем заключается цель, знать и уметь ее отслеживать, иметь соответствующий инструментарий для ее поражения и натренированный организм, готовый в нужный момент выпустить стрелу. Хаотические действия время от времени могут привести к достижению цели. Но созидательные усилия, формирующие систему, позволяют гарантировать желаемый результат каждый раз, когда он требуется. Успех – это не только результат, но и путь его достижения. Стабильность достижения требуемого результата – признак истинного мастерства исполнителя.

Ни одна стратегия в мире не имеет шанса на успех без учета способности организации ее реализовать. Именно поэтому главным среди нефинансовых показателей инвестиционной привлекательности компаний является стратегическая результативность – подтвержденная предыдущим опытом способность организации эффективно реализовывать принятую стратегию. Это не так просто, как может показаться на первый взгляд. Так, анализ рейтинга BW-50 Top Performers, проводимого ежегодно экспертами американского журнала Business Week, показывает, что в течение последних шести лет только одной компании удалось каждый год попадать в этот список. Что же, по мнению аналитиков, способствует повышению стратегической результативности организации? Среди главных выделяют следующие показатели:

- Четкость формулирования цели и действий для ее достижения;
- Понимание и осознание командой стратегии действий;
- Качество управленческой команды и стремление к совершенствованию;
- Способность команды приспосабливаться к изменениям окружающей среды;
- Стимулирование всестороннего развития членов команды.

Одиннадцать скрытых резервов повышения операционной эффективности организации

Почему среди двух, по внешним параметрам похожих организаций одна обязательно успешнее другой? Важнейшие причины кроются в искусстве использования внутренних, нематериальных резервов. Среди присущих каждой организации внутренних особенностей своим решающим влиянием на операционную эффективность и результативность компании выделяются следующие:

- *Привлекательность для талантов – способность привлекать, мотивировать и удерживать ярких, компетентных и преданных делу организации сотрудников*

- *Организационная быстрота* – скорость внедрения внутренних изменений, требуемых для реагирования на изменения во внешнем окружении (скорость реагирования на открывающиеся рыночные возможности)
- *Ценность корпоративного бренда* – способность создавать у сотрудников, потребителей и поставщиков устойчивый позитивный имидж организации и благоприятный опыт взаимодействия с ней
- *Добросовестность и исполнительность* – создание атмосферы, стимулирующей высокий уровень исполнения и нацеленности на результат
- *Командный дух* – широкое использование межфункциональных команд для решения комплексных задач и выполнения сложных проектов
- *Обучаемость* – способность организации стимулировать генерирование и накопление идей, а также широкомасштабное и быстрое их внедрение
- *Потенциал лидерства* – способность воспитывать и усиливать лидерский потенциал сотрудников во всех подразделениях организации
- *Ориентация на потребителя* – способность устанавливать и поддерживать плодотворные и обоюдовыгодные взаимоотношения с целевой аудиторией
- *Объединяющая сила стратегии* – способность организации внятно сформулировать стратегические цели, четко и ясно транслировать их по уровням управления и тем самым скоординировать усилия всех сотрудников
- *Инновативность* – способность к постоянному творческому разрушению для совершенствования как построения внутренних процессов, так и их содержания
- *Эффективность* – способность организации управлять затратами для устранения дублирования, расточительства и злоупотреблений

Адаптировано по:

Dave Ulrich, Norm Smallwood. Capitalizing on Capabilities – Harvard Business Review, June 2004, p. 119–122

Наполеону принадлежат слова: ни одна успешная битва не протекает по заранее составленному плану. Тем не менее, каждую из своих сражений он планировал и обдумывал с тщательностью, не свойственной другим генералам. Что и предопределяло успешность его действий.

Как же достичь высокой стратегической результативности компании? Какова роль менеджера, лидера команды в этом?

1.4. Что направляет энергию команды на достижение цели

Романтик

Ответ на это вопрос следующий: в первую очередь – сама цель. В данном случае цель играет роль магнита, притягивающего к себе членов команды. Очевидно, что не всякая цель может быть магнетической, и не всякая может быть привлекательной для всех. Если цель коллективных действий сформулирована так, что она вдохновляет членов команды для ее достижения, то можно говорить о высоком магнетическом ее потенциале. Например, если целью коллективных действий является обогащение акционеров компании, то магнетический потенциал ее невысок. Но если ее сформулировать как стремление к инновационному лидерству, то найдется значительно большее количество людей, признающих достаточно высокий магнетический потенциал.

А при каких условиях коллективная цель становится привлекательной для каждого? Только в том случае, когда ее достижение способствует достижению индивидуальных целей членов команды. Возвратимся к предыдущим примерам. Коллективная цель обогащения акционеров при незначительной магнетическом потенциале может стать достаточно привлекательной, если ее достижение приведет также и к обогащению команды.

Роли менеджера, лидера команды укладываются в простую матрицу, приведенную ниже.



Если лидер ощущает необходимость изменений в стратегии действий своей команды, то он выступает в роли архитектора изменений по отношению к производственным и управленческим процессам и в роли проводника изменений по отношению к членам команды. На уровне операционной эффективности его действия в большей мере направлены либо на контроль процессов, либо на консультирование команды. Важно подчеркнуть, что в каждом из четырех перечисленных случаев формулирование командной цели должно быть одновременно и магнетическим и привлекательным.

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте магнетическую и привлекательную командную цель для таких ролей лидера команды:

- Архитектор изменений
- Проводник изменений

Результативность и эффективность командных действий являются производной от производительности персонала: их индивидуальных способностей к определенной деятельности, их уровня мотивирования и способности гармонично работать в команде, – утверждает Бенсон Шапиро, профессор Гарвардской школы бизнеса. Какие же инструменты есть в распоряжении руководителя для создания результативной команды?

Вы спрашиваете, кого следует назвать лидером? В самом общем случае того, у кого есть последователи (если у человека есть последователи, он уже лидер).

Если вы считаете, что слишком незначительны, чтобы оказывать влияние, попробуйте заснуть в комнате, где летает комар.

1.5. Инструменты создания результативной команды

Прагматик

Таких инструментов всего два: управление и лидерство. Рассмотрим особенности, присущие каждому из них. В чем заключается суть управления коллективом? Управление следует понимать как процесс такого влияния на людей, который обеспечивает эффективную координацию их действий для достижения общей цели. Следовательно, целью управления является эффективная координация. Набор инструментов управления всегда обеспечивает внешнее воздействие на человека: что и как делать, чего не делать, и что будет, если не сделать.

Чем же лидерство отличается от управления? Смысл лидерства заключается в побуждении людей придерживаться общих ценностей при достижении общих целей. Следовательно, цель лидерства заключается в побуждении. Соответственно, лидерская способность заключается в активизации внутренних мотивов для целенаправленной деятельности.

Возможно ли управление без лидерства? Да, возможно, но только в случаях, когда уровень мотивирования членов команды для достижения коллективной цели низок. Вспомним рассмотренный ранее пример цели – обогатить акционеров некоторой компании. Обеспечить эффективную координацию действий сотрудников такой компании возможно только за счет довольно жестких административно-управленческих действий. А возможно ли обеспечить достижение коллективной цели за счет лидерского воздействия на команду? Да, такое возможно, но только в том случае, если члены команды будут высоко мотивированы, другим словами – иметь внутренние побудительные мотивы для достижения цели. А для этого, как мы уже знаем, следует правильно формулировать цель.

Каждый из инструментов – управление и лидерство – имеет свои сильные и слабые стороны. Так, например, слабой стороной лидерского воздействия является то, что побуждение по своей природе хаотично и легко ранимо: часто сотрудники не могут сохранить мотивационную энергию, дойдя до своего рабочего места после вдохновительного заседания рабочей группы в кабинете руководителя, не говоря уже о том, чтобы черпать вдохновение в течение недель и месяцев напряженной работы. Значит нужно искать способы поддержания мотивационного побуждения членов команды и в этом случае структуры управления могут быть весьма полезны.

Хотите осчастливить потребителя? Координируйте работу продаж и маркетинга!

Финансовый результат является главнейшим мерилем успешности любого бизнеса. Он зависит от операционной эффективности бизнеса в борьбе за привлечение, удержание и обслуживание потребителей. Операционная же эффективность определяется множеством факторов, но в основе всегда лежат три: индивидуальные способности сотрудников к определенной функциональной деятельности, уровень их мотивирования и их способность эффективно и гармонично работать в команде.

С точки зрения руководства, а также работников других функциональных структурных подразделений, отделы продаж и маркетинга выглядят очень похожими. И это вызывает предположение, что их действия будут автоматически скоординированы. Напрасные надежды! Без целенаправленных управленческих усилий эффективной командной работы маркетинга и продаж достичь невозможно. Что же для этого следует

предпринять? Первое, четко поясните стратегию бизнеса, переведя ее на язык маркетинга и продаж. Второе, добейтесь понимания необходимости интеграции усилий двух подразделений, поставив перед ними взаимозависимые цели. И третье, обеспечьте хорошо отлаженную инфраструктуру поддержки их действий: подобие построения организационных структур подразделений маркетинга и продаж, единство коммуникационных процессов и одинаковый инструментарий управления действиями сотрудников (принятие решений, определения ответственности, распределения ресурсов, оценки результатов и вознаграждения). Только так можно создать эффективно действующую, ориентированную на потребителя команду продаж и маркетинга.

Адаптировано по:

Benson Shapiro. Want a Happy Customer? Coordinate Sales and Marketing – Harvard Business School Working Knowledge, www.hbsworkingknowledge.hbs.edu

В свою очередь, создаваемая управлением система может привести к выхолащиванию побудительных мотивов к результативной деятельности. Значит необходимо искать пути совершенствования такой системы в направлении рациональной регламентации и предоставления большей свободы действий. Как обеспечить структурирование хаоса, сбалансировать мотивацию и координацию в деятельности людей? Ответу на этот вопрос посвящена следующая глава. Здесь же укажем элементы, использование которых позволит построить систему результативного лидерства в команде:

- Факторы, которые обеспечивают получение желаемого результата;
- Побудительные факторы влияния;
- Поддерживающие факторы.

Следует помнить, что в жизни всегда есть только два выбора: или оставить все как есть, или взять на себя ответственность за изменение положения. Став на путь создания результативной команды, вы разделяете ответственность за достижение результата с командой. Но только в том случае, когда под словом «команда» вы понимаете группу людей – носителей своих природных ролей, объединенных общей целью, достижение которой способствует достижению индивидуальных целей, при этом и первое, и второе основывается на общих нормах и ценностях.

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте перечень простых, но очень эффективных инструментов управления для создания результативной команды.

Резюме материала главы

Стратегия определяет генеральное направление движения компании. Установить цели и способы их достижения – вот главная роль стратегии.

Эффективность текущих действий дает возможность компании двигаться в нужном направлении с требуемой скоростью, затрачивая на перемещение минимум ресурсов. Сбалансированность и скоординированность действий отдельных подразделений компании при достижении стратегических целей составляет суть операционной эффективности.

Отсутствие надлежащего уровня операционной эффективности при реализации стратегических намерений является основным препятствием на пути к успеху, а пренебрежение ею – главной ошибкой руководителя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.