

# КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ

*Елизавета Ефремова*

**Управление командой – это шахматная партия, в которой важно понимать, какие «ходы» может делать та или иная фигура и как за счет этих ходов выиграть. Но самое важное звено в игре – шахматист, строящий замысел игры, решающий тактические и стратегические задачи. Именно такую роль должен играть руководитель. Какими же навыками ему необходимо обладать, чтобы разыграть свою партию как по нотам?**

Цикл управленческой деятельности опирается на пять ключевых компетенций руководителя:

**1.** Способность к планированию. Руководитель – это человек с большей временной перспективой, нежели обычный сотрудник. Он мыслит как минимум на год-два вперед, он стратег, обеспечивающий движение команды к новым целям. Именно он превращает свое видение дальнейших перспектив развития организации в задачи для сотрудников.

**2.** Умение распределять организационные ресурсы. Задача руководителя – проанализировать деятельность, необходимую для решения и ответить на следующие вопросы:

- что нужно для достижения цели,
- чего на данный момент не хватает,
- как разделить действия между сотрудниками,
- как распределить ресурсы внутри команды.

Иначе говоря, мышление руководителя должно выстроить четкий алгоритм, схему решения. Управленец решает, кто, что и как делает, но не взваливает все на себя. Он решает задачи руками сво-

их сотрудников. Но для этого он должен дать им полную ориентацию в деятельности.

**3.** Умение мотивировать сотрудников. В обычной жизни у человека сначала возникает неясная потребность, нужда в чем-либо; причем сначала он даже не понимает, в чем именно, почему он чувствует себя дискомфортно. Затем потребность «опредмечивается», то есть человек осознает, чего ему не хватает, что он хочет. Другими словами, возникает мотив. После этого человек ставит перед собой цель и планирует шаги по достижению этой цели. Однако в бизнесе все происходит ровно наоборот. Цель не вытекает органично из мотива и потребности сотрудника, а спускается сверху, она приходит от руководства. Внутреннего мотива, смысла у сотрудника нет, поэтому умный руководитель ищет мотиваторы, пытается сделать так, чтобы у персонала возникло как можно более сильное желание добиваться поставленной перед ними цели, чтобы изначально чужая цель стала для них родной. Мотиваторами, конечно, являются деньги. Но отнюдь не только они. Поэтому за-

дача руководителя – мотивировать подчиненных самыми разными способами.

**4.** Способность к координации. Это способность руководителя оперативно менять намеченные планы, реагировать на изменения среды. Если раньше организации в основном работали в стабильных условиях, сейчас все молниеносно меняется, поэтому умение управляющего чувствовать изменения особенно важно.

Изменения могут происходить по нескольким векторам.

- Стратегические перемены общей организации функционирования компании. Чаще всего это внедряется, когда что-то идет не по заранее намеченному плану, что-то не получается.
- Руководитель должен собирать информацию, другими словами, «быть ближе к народу», понимать, чего хотят клиенты, а значит, вовремя вводить инновации. В непосредственном контакте сотрудников с клиентами персонал получает много разной информации: на что жалуются клиенты, что им нравится, потребитель делает запрос на услуги, которых ему не хвата-

ет, и такая информация от персонала крайне ценна для руководителя. Ее нужно выслушивать и обязательно на нее реагировать.

- Изменения во внешней среде, например, в законодательстве, которые требуют соответствующих действий от руководства.
- Изменения во внутренней среде самой организации, например, запуск новых проектов.

**5. Умение контролировать.** Эта компетенция подразумевает соотнесение результата с эталоном. Контроль вовсе не обязательно осуществляется по результатам деятельности, он может иметь место на разных этапах, например, контроль понимания сотрудниками поставленной задачи, контроль за выполнением тех или иных операций, глобальный контроль соответствия сотрудника занимаемой должности при аттестации. После проведения контроля нужно принять одно из нескольких возможных решений.

- Все работает хорошо, и мы фиксируем это «хорошо» как стандарт работы нашей компании.
- Все плохо, нужно вносить изменения. Например, какой-то процесс не работает – нужно его менять, или плохо работает сотрудник, и значит, его нужно увольнять.
- Все работает слишком хорошо, а значит, нужны более сложные задачи, движение вперед. Например, сотрудник уже реализовал себя, он работает отлично, поэтому пора переводить его на другую должность. Или, например, продукт так хорошо продается – пора повышать цену.

Итак, пять базовых компетенций – первое, что необходимо ру-

ководителю для достижения успеха. Однако если у человека есть команда, то существует и еще ряд задач, связанных с управлением людьми, построением команды.

**а) Формальное руководство или формальное лидерство.** Эта задача включает в себя следующие аспекты:

- постановка целей, их наращивание, постоянное движение вперед;
- установка правил совместной деятельности – внутреннего распорядка, взаимодействия, корпоративного этикета;
- введение системы санкций – мотивационной системы, которая показывает работнику, какие поощрения и наказания приняты в организации;
- порядок воздействия на состав команды, определение критериев подбора и увольнения сотрудников;
- распределение организационных ресурсов.

Эту деятельность не нужно никому передавать, менеджер эти вопросы обязан решать сам, советуясь лишь со своим непосредственным руководителем.

**б) Достижение организационных результатов.** Команда должна всегда находиться в движении к новым горизонтам, и руководству необходимо эти горизонты регулярно определять. В решении этой задачи руководитель может опираться на «операционных лидеров», то есть тех членов коллектива, которые обладают профессиональными знаниями. Их волнует происходящее, они увлечены делом, они эксперты.

**в) Установка микроклимата.** Создание такой среды, в которой люди будут эффективно и ком-



**Елизавета Ефремова**

*Преподаватель-консультант Русской Школы Управления по направлениям «Личная эффективность управленца», «Управление персоналом», «Сервис в организации», «Психология внедрения изменений». Преподаватель программы Mini-MBA по теме «Личная эффективность управленца».*

**[www.efremova.biz](http://www.efremova.biz)**

фортно работать – одно из приоритетных направлений в деятельности лидера. Только в случае если сотрудники воодушевлены и не тратят силы на выяснение отношений друг с другом, компания работает как часы. Опираясь здесь стоит на эмоционального лидера – того, кто обладает харизмой, притягивает и собирает вокруг себя людей. Эмоциональным лидером может быть и человек, который давно работает в компании, знает ее как свои пять пальцев.

**д) Привлечение информации из окружающего мира.** Чтобы группа решала неспецифические, сложные задачи, внедряла изменения, нужно найти людей-помощников. Прежде всего, это раз-

ведчики ресурсов. Перед организацией обязательно стоит задача привлечения информации. В бизнес-среде происходит много событий, есть лучшие практики в организациях, которые занимают схожими видами деятельности. Чтобы не допускать типичных ошибок, важно пользоваться чужим опытом. Люди-разведчики в компании выполняют функцию общения с внешним миром, отслеживают современные, наиболее актуальные тенденции. Для этого существуют различные инструменты – участие в выставках, изучение лучшего опыта, чтение отраслевых журналов, отслеживание новых идей в специальной литературе. Когда руководитель нашел тех, кто в его компании будет играть на поле конкурентной разведки, он может быть уверен, что не отстанет от жизни.

**е)** Внедрение культуры инноваций. Руководителю необходимо создавать среду, в которой поощряется новизна, генерируются идеи, поддерживаются предложения. В команде лидеру нужно найти человека-креативщика, «придумщика». Часто такие люди несколько не от мира сего, они интроверты, погруженные в свои идеи. Их не всегда заметно, поскольку они редко лезут в центр всеобщего внимания, тем не менее, руководителю нужно отыскать таких людей и всячески помогать им, делать их идеи видимыми для группы. Тренинги креативности, брейн-сторминги и другие инструменты позволяют

создать культуру организации, в которой поощряется новое.

**ф)** Внедрение культуры конструктивной критики. Когда в организации введен культ инноваций, от сотрудников начинает поступать много предложений, и у руководителя есть опасность пропустить действительно серьезное предложение за всем, что не относится к делу, погрязнуть в идеях. Умение анализировать последствия решений очень важно в такой ситуации. Нужны люди-оценщики, имеющие проблемное, критическое мышление, которые могут посмотреть на идею с разных точек зрения, увидеть достоинства и недостатки. Критика – это не просто фраза «У нас это не пойдет», это экспертный подход и вдумчивый анализ, аргументация и предложение альтернатив.

**г)** Внедрение ролевой модели члена команды. Своеобразный культ «трудяг», концентрация на сотруднике среднего звена, исполнителе, который выполняет то, что ему говорят, соблюдает правила субординации. Руководитель должен эту роль подчеркивать, продвигать, например, с помощью такого инструмента, как выбор лучшего сотрудника месяца.

**h)** Задача формализации процессов. На первый взгляд кажется, что аккуратное ведение документации – вовсе не приоритетное направление в деятельности. Однако именно четко организованный документооборот позволяет руководству не упустить детали.

Формализация процессов нужна не для того, чтобы увеличить количество бумаг, а для того, чтобы сделать четкими и прозрачными управленческие процессы. Вот почему обязательно нужно найти «правильного» человека, например, секретаря или документоведа, который будет грамотно и точно оформлять бумаги, отслеживать формальности.

**и)** Задача внедрения организационных изменений. Руководителю бывает довольно трудно вывести сотрудников из зоны максимального комфорта, из стабильного, неизменного состояния. Однако новые конкуренты, новые продукты, новые изменения на рынке не позволяют организации находиться в гомеостазе. Поэтому руководитель в такой ситуации должен стать своеобразным разрушителем, который постоянно хочет нового, меняет, толкает к выходу на новый уровень.

**j)** Задача ролевого лидерства. Когда руководитель находится в тревоге, эмоционально выгорел, он должен контролировать свои эмоции и не показывать их сотрудникам. Это совсем не значит, что нужно постоянно улыбаться до ушей. Необходима конструктивная, спокойная позиция человека, движущего корабль вперед.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать: лидерство – это задача непростая, многокомпонентная. Однако настоящего лидера сложные, но интересные задачи не только не пугают, а, напротив, манят.