

Кен Бланшар, Дональд Керью, Юнайс Паризи-Керью «Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду»

Аннотация

Концепция эффективно работающей команды сегодня имеет первостепенное значение для успешного функционирования организаций. В книге изложены "живые" идеи, касающиеся работы менеджера по созданию высокоэффективных команд, групп или бригад из производственных кадров и решению вопросов о лидерстве. Кен Бланшар в соавторстве с Дональдом Керью и Юнайс Паризи-Керью, расскажут вам, что любой коллектив на пути к становлению по-настоящему эффективной команды проходит четыре этапа развития:

1. ориентация
2. разочарование
3. интеграция
4. производство

Затем авторы объяснят, как руководитель может помочь любому коллективу быстро и безболезненно достичь максимальной эффективности. Эта книга станет полезным пособием для каждого, кто работает с людьми и хочет объединить их в сплоченную, высокопроизводительную команду.



Кен Бланшар, Дональд Керью, Юнайс Паризи-Керью «Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду»

Издательство: "Попурри", — 2012

Купить цифровую книгу в books.ru, бумажную книгу в [Лабиринте](http://labirint.ru).

Введение

И снова конспект по книге Кена Бланшара. На этот раз одноминутный менеджер строит команду.

Характеристики высокоэффективной команды

1. Предназначение и ценности
2. Результативность
3. Оценка и признание
4. Дееспособность
5. Удовлетворение
6. Коллективизм

7. Творческий подход

Предназначение и ценности

1. Команда следует предназначению своего существования. Члены команды знают, в чем заключается работа команды, и понимают, почему она важна;
2. Общие ценности и нормы содействуют цельности команды и сотрудничеству в ней;
3. Конкретные цели команды ясны, достаточно трудны, согласованы и соответствуют ее предназначению;
4. Стратегии достижения целей ясны и согласованы;
5. Ясны индивидуальные роли и понятна их связь с предназначением и целями команды.

Результативность

1. Команда постоянно добивается значительных результатов; всякое дело доводится до конца;
2. Команда придерживается высоких стандартов производительности и качества;
3. Команда учится на ошибках и постоянно совершенствуется;
4. Навыки решения проблем и принятия решений помогают преодолевать трудности и способствуют творчеству;
5. Команда по мере надобности координирует свои усилия с другими командами, с поставщиками и потребителями.

Оценка и признание

1. Индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды;
2. Члены команды считают свои личные достижения вкладом в общее дело;
3. Вклад команды в дело всей организации признается и ценится последней;
4. Члены команды чувствуют, что их высоко ценят в коллективе;
5. Команда отмечает успехи и важные вехи в своем развитии.

Дееспособность

1. Общие ценности и нормы поведения стимулируют инициативу, активное участие и творчество;
2. Команде доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация;
3. Команда в разумных пределах обладает полномочиями принимать решения и действовать;
4. Для поддержки развития коллектива и повышения квалификации его членов им доступна вся имеющаяся в организации материальная база;
5. Команда содействует непрерывному росту и развитию всех своих членов.

Удовлетворение

1. Члены команды уверены в себе, полны энтузиазма в отношении деятельности команды и всей душой стремятся к успеху;
2. Команда поощряет как трудолюбие, так и общие развлечения;
3. Члены команды гордятся ее работой;
4. Среди членов команды сильны доверие и коллективизм;
5. Члены команды заботятся друг о друге и помогают друг другу.

Коллективизм

1. Поощряются и учитываются различные идеи, мнения, чувства и взгляды всех членов команды;
2. Члены команды внимательно прислушиваются к своим товарищам — для того чтобы понять, а не вынести осуждение;
3. Методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения всем понятны;

4. Уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т. д.;
5. Честная и заботливая обратная связь помогает членам команды осознавать свои сильные и слабые стороны.

Творческий подход

1. Члены команды делят ответственность за развитие команды, а также руководство ею;
2. Преодолевая трудности, команда использует уникальные таланты и способности своих членов;
3. Члены команды при необходимости изменяют командный стиль поведения на поддерживающий, и обратно;
4. Команда постоянно изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам;
5. Готовность к просчитанному риску поощряется. Ошибки воспринимаются как благоприятная возможность на них учиться.

Что отслеживать в коллективах

1. Общение и участие
2. Принятие решений
3. Конфликты
4. Лидерство
5. Цели и роли
6. Нормы коллективной жизни
7. Решение проблем
8. Моральный климат
9. Индивидуальное поведение

Стадия 1 – Ориентация

Характеристики

1. Умеренный энтузиазм
2. Высокие, зачастую нереалистичные ожидания
3. Обеспокоенность относительно ролей и приятия со стороны других членов команды, недоверие и требовательность к ним
4. Осторожность, учтивость и конформизм в поведении
5. Отсутствие ясности в отношении предназначения, целей, норм, ролей, структуры (принципов совместной работы)
6. Необходимость в руководстве и поддержке сверху
7. Некоторая неопределенность границ полномочий

Потребности

1. Общее понимание миссии коллектива
2. Согласование ролей, целей и эталонов
3. Согласование полномочий и ответственности при принятии решений
4. Согласование структуры и границ — как и кем, будет выполняться работа, сроков, задач и требуемых навыков
5. Информация о доступных ресурсах
6. Близкое знакомство с остальными членами коллектива, чтобы можно было использовать их разнообразные способности и укреплять личные связи

Основные проблемы, требующие решения

1. Личное благополучие
2. Взаимное приятие
3. Доверие

Стадия 2 – Разочарование

Характеристики

1. Расхождение между ожиданиями и действительностью
2. Замешательство и раздражение по поводу ролей и целей
3. Неудовлетворенность зависимостью от начальства
4. Проявления разочарования
5. Формирование фракций
6. Ощущение некомпетентности, растерянность, неуверенность в себе
7. Конкуренция за власть, авторитет и внимание
8. Низкий уровень доверия
9. Некоторое продвижение к результатам

Потребности

1. Прояснение перспектив
2. Переопределение миссии, ролей, целей и структуры
3. Пересмотр отношения к ценностям и ролям
4. Развитие навыков работы в коллективе
5. Развитие процессов общения, в том числе умения слушать, непредвзято обмениваться информацией, сглаживать конфликты и решать проблемы
6. Умение ценить различия
7. Доступ к информации и ресурсам
8. Моральная поддержка
9. Признание успехов
10. Открытое и честное обсуждение проблем, в том числе эмоциональных личностных конфликтов
11. Взаимная отчетность и ответственность

Основные проблемы, требующие решения

1. Власть
2. Контроль
3. Конфликты

Стадия 3 – Интеграция

Характеристики

1. Возросшая ясность ролей, целей, задач и структуры и укрепление приверженности им
2. Возросшая приверженность коллективным нормам и ценностям
3. Рост производительности
4. Рост доверия, спаянности, гармонии и взаимного уважения
5. Готовность делиться ответственностью, руководством и контролем
6. Понимание и умение ценить различия
7. Использование «коллективного» языка — «мы» вместо «я»
8. Тенденция к избеганию конфликтов

Потребности

1. Интеграция коллективных и индивидуальных ролей и целей, норм и структуры
2. Дальнейшее развитие навыков
3. Побуждение к высказыванию различных точек зрения ради дальнейшего развития навыков решения проблем
4. Дальнейшее укрепление доверия и позитивных отношений
5. Общая ответственность за руководство командой и ее функционирование
6. Сосредоточение на росте продуктивности
7. Умение оценивать опыт и учиться на нем
8. Признание и празднование успехов

Основные проблемы, требующие решения

1. Обобществление контроля
2. Избежание конфликтов

Стадия 4 – Производство

Характеристики

1. Ясные предназначения, цели, ценности и роли
2. Результативность и высокие стандарты работы
3. Признание и высокая оценка индивидуальных и командных достижений
4. Высокий уровень полномочий, высвобождающий коллективную энергию и ведущий к непрерывному совершенствованию
5. Удовлетворенность членов коллектива и высокий моральный дух
6. Общение в коллективе строится на доверии, взаимоуважении и открытости
7. Творческий подход и гибкость в методах руководства позволяют команде преодолевать все новые испытания

Потребности

1. Дальнейшее сосредоточение на производстве
2. Новые испытания
3. Признание заслуг и празднование командных успехов
4. Индивидуальное признание
5. Разумная широта полномочий при принятии решений

Основные проблемы, требующие решения

1. Новые испытания
2. Непрерывный рост и обучение

Вывод

Рекомендую прочитать всем, кто строит команды. Очень хорошая книга.