

Глава 9

Формирование команды

Введение	Стр. 2-3
Материал для чтения	
Можем ли мы действительно работать вместе?	Стр. 4-6
Лекции	Стр. 7-30

СНАЧАЛА прочитайте отрывок на странице 4, затем перейдите к вопросам Рабочей тетради, которые начинаются с лекции Терри Спаркса (курсивом) на странице 7.

Отзывы	Стр. 31
---------------	---------

Цели:

В этой главе вы:

Разовьете понимание концепции командной работы и трехступенчатого процесса формирования команды.

Приобретете понимание характеристик эффективной команды.

Узнаете о трех стилях руководства и выясните наиболее подходящие ситуации для каждого стиля. Вы также узнаете о том, как необходимо изменять стиль руководства для того, чтобы соответствовать той или иной ситуации.

Введение.

Вы начинаете изучение 9 раздела курса под названием ***Лидерство: Продуктивное Использование Сильных Сторон Личности.*** Курс направлен на развитие ваших способностей как лидера путем выявления данных Господом даров и побуждения остальных, используя пример Христа. Мы верим, что Господь использует этот курс, чтобы помочь Вам стать более успешным лидером. Об этом наша надежда и молитва.

Метод.

Интернет-формат. Мы снабдили Вас материалами для чтения, необходимыми для изучения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего материала, которые помогут Вам применить изученное в конкретных ситуациях. В конце введения Вы найдете информацию по другим курсам, а также - альтернативные варианты формата курса.

Лекции:

Лекционная часть этого курса взята из записанных на кассеты уроков докторов: Джеймса Ф. Ангеля, Терри Спаркса и Джейн Оверстрит. Данный раздел включает лекции Терри Спаркса, набранные курсивом.

Терри Спаркс является руководителем администрации международного служения "Библейского пути" (Walk Through the Bible). Благодаря широкому росту этого служения, у г-на Спаркса появилась возможность использовать свой консалтинговый опыт во взаимодействии с местными лидерами. Помимо подготовки местных кадров для чтения курсов по личному развитию лидеров, созданию коллектива и оттачиванию навыков подчиненных, г-н Спаркс участвует также и в реализации проектов.

Г-н Спаркс уже около 25 лет работает в области менеджмента и консалтинга христианских организаций, путешествуя в более чем 30 стран. Он также работал адъюнктом профессора менеджмента в Тихоокеанском университете Азуса (Azusa Pacific University). Г-н Спаркс с супругой проработали 13 лет для Кэмпус Крусэйд (Campus Crusade for Christ), 10 из которых - с международными миссиями. В течение трех лет Терри Спаркс выполнял обязанности главного администратора и директора по развитию "Партнерз Интернэшнл". В 1985 г. он получил сертификат Перфмакс и с тех пор преподает личное развитие лидера и построение коллектива.

Г-н Спаркс имеет степени: бакалавра естественных наук в области промышленного инжиниринга (университет Purdue), магистра делового администрирования (Калифорнийский государственный университет) и магистра христианского служения (Международная школа богословия).

.....
Другие курсы, предлагаемые Центром организационного превосходства:

"Сначала необходимое: Царство Божие".

Теоретические основы служения.

"Как найти в себе место для Бога: Духовное формирование христианских лидеров".

Чистота личности и духовная дисциплина.

"Преумножая урожай: построение эффективного служения путем следования примеру Иисуса".

Учимся думать и планировать стратегически.

Альтернативные форматы курса.

Лекции и аудиокассета. Методология этого формата может быть для Вас несколько новой. В данном случае нет необходимости посещать занятия, и Вы можете учиться там, где живете или работаете. Вы не делаете конспектов лекций, а читаете их, слушаете несколько минут кассету, затем выключаете ее и отвечаете на вопросы лекций. Вам вряд ли придется слушать кассету более 10 минут до применения прослушанного. Этот метод уникален в том смысле, что является дистанционным, но в то же время очень интерактивным. Мы надеемся, что вы многому научитесь, т.к. имеете возможность применять изучаемый материал в своей жизни и работе.

Интернет-формат (данный формат). В этом формате мы предоставили Вам материал для чтения, необходимый для изучения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего материала, которые помогут Вам применить изученное в конкретных ситуациях.

Адрес Центра Организационного Превосходства в Восточном колледже:

COE at Eastern Colledge
1300 Eagle Road
St. Davids, PA 19087

Тел: 610-341-1566; Факс: 610-341-5910; Электронная почта: dai_coe@eastern.edu

Можем ли мы действительно работать вместе?

Виктор, управляющий директор КСМ, в первый раз в этот день посмотрел на часы и с ужасом осознал, что шесть часов давно уже минули.

«О, нет!», - почти прорыдал он, выскочив из-за стола и разметав бумаги. Уже на бегу к своей машине, Виктор внутренне осознал, что было слишком поздно, - он опять подвел своего сына. На этот раз это был только шумный футбольный матч, но на прошлой неделе он пропустил финал турнира. Виктор оглянулся в поисках своего водителя, но понял, что тот, должно быть, ушел, ожидая более позднего прихода начальника: недавно у Виктора вошло в привычку уходить из офиса только после восьми вечера.

Виктор в изнеможении облокотился о бетонную стену во дворе офисного комплекса. Почему он чувствовал себя таким усталым? Казалось, все только нормализовалось, но бумаги опять стали скапливаться на его столе. Почему это происходило? Казалось, что очень многие вещи улучшались, однако его собственная загруженность оставалась прежней.

Когда Виктор размышлял об этом, Джеймс вышел из офиса и направился на автобусную остановку. Увидев Виктора, он приостановился: «Все в порядке, Виктор?», - спросил он. «Я убедился, что в бухгалтерии закончили нужные тебе отчеты в прошлую среду, но Бонг недавно зашел и сказал, что они все еще не появились на его столе. Там нужно было что-то изменить?»

«Нет, Джеймс, если честно, то я даже еще не смотрел на эти бумаги», - ответил Виктор устало. «Я думал, что если ты будешь возглавлять отдел бухгалтерии, то я смогу все успевать, и мне действительно легче. Ты замечательно справился, но этого, кажется, недостаточно. Я просто не успеваю справиться со всем, сколько бы я не старался, и сколько бы времени ни тратил».

«Может быть, тебе нужно подумать о еще больших переменах, Виктор. Кажется, что почти все, что происходит в КСМ, утверждается тобой. Мы уже переросли эту стадию. У меня есть некоторые идеи, которые я принес из компании, в которой раньше работал. Позволь мне подумать немного об этом на выходных, и если у тебя будет время, мы могли бы поговорить об этом утром в понедельник. Что ты думаешь?»

Виктор согласно кивнул, размышляя над комментариями Джеймса. У него появилось уважение к образу мыслей коллеги, несмотря на недавние разногласия. Конечно, тот был прав. Почему Виктор раньше об этом не подумал? Какую часть своей бумажной работы ему следовало в действительности выполнять? Зачем ему нужно было слушать доклады от руководителей отделов еженедельно перед тем, как их решения окончательно утверждались? Какая часть системы его одобрения и утверждения была действительно необходима?

Учитывая новые идеи, растущее видение и новые стратегии, которые Виктор развивал последние несколько месяцев, его перегруженность была неудивительной.

Он был как пробка в бурлящем вулкане. Ему нужно было или уйти с дороги, или извержение грозило произойти прямо под ним!

Когда Виктор как следует подумал об этом, он понял, что многое из того, что приходило на его стол для подписи, могло бы без труда решаться руководителями каждого отдела. Все, чего им не доставало, - это простой системы отчетности. А что если они будут подотчетны друг другу? Почему бы нет? Почему он не подумал об этом раньше? Если бы руководители каждого отдела работали друг с другом, как команда, они бы обеспечили так необходимую им подотчетность!

Да, идея передачи некоторых из этих полномочий команде руководителей имела смысл, но смогут ли эти люди эффективно работать вместе? У них уже был исполнительный комитет. «В чем же будет разница?», - думал он. Он почти распустил этот комитет, потому что атмосфера на их встречах была такой напряженной, что он с трудом мог ее выносить. Виктор предпочел бы работать в команде, но только в практически бесконфликтной команде. Ему всегда казалось, что он мог ладить практически со всеми, но у них же определенно были проблемы во взаимоотношениях друг с другом!

Он подумал о тех, кто мог бы составить команду лидеров, и как бы она могла работать. Первым мог бы быть Джеймс, указывающий на проблемы. Виктор до сих пор беспокоился о том, чтобы постоянно мотивировать Джеймса, и в нем было много такого, чего Виктор просто не мог понять. Например, Джеймс полностью отстранил пару служащих, когда взял на себя отдел бухгалтерии и финансов. Он был всегда так уверен в своей правоте – и часто он был прав. У него так хорошо получалось брать ситуацию под контроль, что, фактически, он брал под контроль все, в чем принимал участие. Какое влияние он оказал бы на команду, которая пытается принимать решения?

А как насчет Стеллы? Виктор знал, что Стелла была действительно предана КСМ. Она всегда всех ободряла. Она знала все обо всех и была талантливым утешителем и хорошей поддержкой. Скорее всего, именно поэтому у нее никогда не было времени на подготовку аккуратных докладов по своей бухгалтерской части. Она, казалось, просто не понимала важности деталей. Но у нее было много творческих идей о том, в каком направлении должно двигаться КСМ и как привлекать людей. Используя их, она была бы отличным работником руководящего звена. Но было ли у нее время для какой-либо еще работы, принимая во внимание такую занятость другими людьми?

Теперь Бонг... У Бонга хорошо бы получилось работать в такой команде, подумал Виктор. Он скрупулезно выверял каждую деталь, выполненную в его производственном отделе. Нет, нельзя сказать, что Бонг когда-либо опоздал с докладом или что он не сделал своей работы. Но просто в производственном отделе уже не было так много работы. Он почти прекратил выполнение каких-либо новых проектов, так как просто не мог обеспечить такое качество, какое считал необходимым. Каждый раз, когда Виктор спрашивал Бонга об этом, Бонг всегда давал ему настолько детальное объяснение, что иногда Виктор даже и не особенно слушал его.

Имея пробелы при мотивировке работников, сможет ли Бонг работать в команде?

Чем больше Виктор размышлял о командной работе, как о решении некоторых своих проблем, тем более озадаченным он становился. Как сможет он научить их действительно принимать совместные решения? Как они смогут уважать сильные и слабые стороны друг друга? У каждого из них определенно были сильные стороны. Но сможет ли он когда-либо привести их к слаженной совместной работе? Об этом ему нужно было серьезно подумать.

Терри Спаркс: *Настоящая глава называется, «Формирование команды», и ваш лектор сегодня – Терри Спаркс. Перед тем, как мы приступим к этой теме, я бы хотел начать со слов молитвы: «Небесный Отец, мы благодарим Тебя за возможность провести время вместе. Отче, мы знаем, что это важный материал, и я молюсь, чтобы Ты дал мне способность ясно выражать свои мысли, и чтобы Ты расположил слушателей к восприятию материала, ибо он способен повлиять на их жизнь. Во имя Иисуса, Аминь».*

Перед началом обсуждения я без ложной скромности могу сказать: так как у меня была возможность провести много уроков в разных странах по формированию команды, этот материал имел сенсационные результаты. Я был в ситуациях, когда люди почти не разговаривали друг с другом, а к моменту моего отъезда они уже не просто общались, а уважали и ценили друг друга. Для меня большая честь поделиться этим с вами.

Существует большая разница между организацией и командой. Однако многие люди не понимают этой разницы. Организационный процесс начинается с определения задачи. Хороший пример этого находится в книге Исход 3:7-9. Позвольте мне прочитать его:

Господь сказал: «Видел Я страдания Моего народа в Египте, и услышал вопль его от приставников его; Я знаю скорби его, и иду избавить его от руки Египтян и вывести его из земли сей в землю хорошую и пространную, где течет молоко и мед, в землю Хананеев, Хеттеев, Аморреев, Ферезеев, Евеев и Иевусеев. И вот, уже вопль сынов Израилевых дошел до Меня, и я вижу угнетение, каким угнетают их Египтяне».

Итак, мы видим, что Бог описывает ситуацию и конкретизирует цель. В этом случае задачей было вывести сынов Израиля из Египта и ввести их в землю обетованную. Заметьте, что Бог достаточно четко определил задачу. И для руководителя организации именно это может стать одной из самых сложных задач, решить которую мы и призваны.

Раньше семинары по формированию команды продолжались по три дня. Весь первый день уходил на попытки определить цель и разработать основные задачи. Это непростая задача - определить цели существования организации с библейской точки зрения, которые при этом все хорошо бы понимали и применяли.

Это крайне важный шаг, потому что любая деятельность организации должна происходить из определения цели. Если есть неопределенность при постановке цели, то неопределенность будет во всей организации. Для дополнительной информации по этому вопросу обращайтесь к главе 5 или к курсу по стратегическому планированию.

Итак, организационный процесс начинается с определения задачи. Затем мы назначаем руководителя. Здесь давайте снова обратимся к книге Исход 3:10. «Итак, пойдя: Я пошлю тебя к фараону; и выведи из Египта народ Мой, сынов Израилевых». К кому обращался Бог? К Моисею. Бог приказал Моисею пойти и вывести Его народ из Египта. Есть множество других примеров, когда Бог избирал руководителей: Иисус Навин, Самуил, Давид, Петр и Павел.

Поэтому второй частью организационного процесса является назначение руководителя. Затем, когда задача определена и лидер назначен, следующий шаг это разделение ответственности.

В главе 18 Исхода 18, которую я не буду цитировать из-за соображений времени (но попрошу Вас прочесть ее самостоятельно) мы находим замечательный пример, когда Ор, тесть Моисея, советует ему разделить свою ответственность.

Вы можете себе представить жену Моисея, когда она делится своими переживаниями с отцом о том, что Моисей не проводит с ней достаточно времени, а все время работает. Когда Ор подошел к Моисею и предложил переложить часть ответственности на кого-либо другого, он тем самым выступил в роли первого библейского организационного консультанта.

Итак, организационный процесс – это постановка задачи, избрание руководителя, и разделение полномочий. Но будет ли у Вас команда после завершения этого процесса? Думаю, что нет. Хотя у Моисея и была организация, он все еще ощущал всю тяжесть на своих плечах.

Это ведет нас к пониманию того, что такое команда и как ее сформировать. Команда – это два или более человека, работающих вместе для выполнения общей задачи. Это больше, чем группа собранных вместе людей; это собрание личностей, ведомых единой целью, стремящихся к единому результату. Движение к общей цели, стремление к общим результатам являются ключевыми идеями команды. Уникальный вклад каждого ее члена несет огромный потенциал.

Тогда как определение команды достаточно гибкое, решающим является то, как Вы ее формируете. Я хотел бы, чтобы Вы ответили на приведенный ниже вопрос. К сожалению, у многих из нас мало опыта работы в эффективных командах, в таком случае лучше вспомнить о спортивной команде, частью которой Вы были.

Подумайте о команде, в которой вы работали или о которой вы знаете. Напишите список того, что, по-вашему мнению, характеризует ее.

Терри Спаркс: *Когда Вы закончите, обратитесь к странице 9 и посмотрите на приведенные там отрывки. Напишите одно или два предложения о том, чему Вы научились, и что может считаться характеристикой эффективной команды. По окончании выполнения задания, мы продолжим разговор о команде.*

Посмотрите на следующие стихи и напишите одно или два предложения о том, что Вы из них узнали, и что может считаться характеристикой эффективной команды.

Числа 11:11, 16-17

Числа 12: 1-2

Исход 17: 9-13

Второзаконие 31

Терри Спаркс: *Что делает команду эффективной? Давайте посмотрим сначала на Числа 11:11 и 16:17. Я еще раз напомню эти стихи: «И сказал Моисей Господу: для чего Ты мучишь раба Твоего? И почему я не нашел милости пред очами Твоими, что Ты возложил на меня бремя всего народа сего? Разве я носил во чреве весь народ сей, и разве я родил его, что Ты говоришь мне: неси его на руках твоих, как нянька носит ребенка, в землю, которую ты с клятвою обещал отцам его? Откуда мне взять мяса, чтобы дать всему народу сему? Ибо они плачут передо мною и говорят: дай нам есть мяса. Я один не могу нести всего народа сего; потому что он тяжел для меня».*

Кто из вас чувствовали себя так же, когда ноша всех людей, которых вы пытались вести, становилась просто неподъемной? Мы здесь видим, что жалобы Израильтян настолько утомляли Моисея, что он чувствовал тяжесть всего народа. И в стихах 16 и 17 Бог разделил бремя Моисея между 70 старейшинам. С этого стиха мы видим важную характеристику эффективной команды – разделенное бремя. Сегодня мы называем это владением цели, то есть нам должны принадлежать те цели, которых мы хотим добиться.

Во-вторых, давайте посмотрим на Числа 12:1-2. «И упрекали Мариам и Аарон Моисея за жену Ефиоплянку, которую он взял; ибо он взял за себя Ефиоплянку; И сказали: одному ли Моисею говорил Господь? Не говорил ли Он и нам? И услышал сие Господь». Мы видим из этого отрывка, что Мариам стала прокаженной, потому что Бог осудил неверность. Как видно из этого примера, Бог очень жестко поступает по отношению к некоторым грехам. Таким образом, верность является важным условием существования команды.

Далее, в Исходе 17:9-13 мы находим очень интересный отрывок, в котором написано: «Моисей сказал Иисусу: выбери нам мужей, и пойдя, сразись с Амаликитянами; завтра я стану на вершине холма, и жезл Божий будет в руке моей. И сделал Иисус, как сказал Ему Моисей, и пошел сразиться с Амаликитянами; а Моисей и Аарон и Ор взошли на вершину холма. И когда Моисей поднимал руки свои, одолевал Израиль; а когда опускал руки свои, одолевал Амалик. Но руки Моисеевы отяжелели; и тогда взяли камень и подложили под него, и он сел на нем. Аарон же и Ор поддерживали руки его, один с одной, а другой с другой стороны. И были руки его подняты до захождения солнца. И низложил Иисус Амалика и народ его острием меча».

Представьте перед собой эту картину. Иисус Навин внизу в долине сражается с Амаликитянами, а Моисей молится на вершине горы.

Иисус Навин смотрит на Моисея; он наблюдает, подняты ли его руки, потому что в этом случае, Иисус Навин побеждает. Если руки Моисея падали от усталости, то и оружие Навина становилось тяжелым. Иисус Навин просит: «О нет, Моисей, подними вверх свои руки!». И, к счастью, рядом оказываются Аарон и Ор, которые могут поддержать руки Моисея.

В этом примере мы видим то, что называется эффектом совместных усилий, или синергией. Вместе они добились того, чего не могли добиться поодиночке. В этом случае один плюс один уже не равно двум, а четырем или пяти.

Это, конечно, не все характеристики эффективной команды, а только одни из самых важных.

Последним отрывком будет Второзаконие 31. Моисей и Иисус Навин пробыли вместе сорок лет, и на протяжении этого времени Иисус Навин хранил верность Моисею. Они очень хорошо научились дополнять друг друга и гармонично делить руководство. Бог говорит Моисею, что тот не войдет в землю обетованную и что ему нужно передать руководство Иисусу Навину. Итак, в Библии мы не видим никакой проблемы, связанной с передачей управления. Таким образом, четвертая характеристика- это совместимость, т.е. это способность работать вместе на протяжении длительного промежутка времени.

Итак, мы поговорили о характеристиках эффективной команды, но как сформировать команду? Я прочел много примеров упражнений по формированию команды, где все было направлено на подбор профессионалов, а не на личные качества людей. Да, профессионализм очень важен, но вы не создадите эффективной команды, используя только его.

Формирование команды включает в себя три шага. Во-первых, вы концентрируете свое внимание на личности. В нашем курсе мы много говорили о том, что у людей есть потребность находиться в ситуациях, развивающих их сильные стороны. Я думаю, каждый представляет, как можно помочь человеку увидеть свои сильные стороны и создать ситуацию для их развития. Ведь в случае если это произойдет, возникнет необходимый для команды эффект умножения усилий.

Во-вторых, Вы работаете в команде. На этом этапе мы рекомендуем каждому человеку понять тех людей, которые отличаются от него или от нее и начать ценить эти различия. Когда это произойдет, начнет решаться вопрос совместимости. Концентрируя внимание на отдельной личности, мы получим эффект умножения усилий. Концентрируя внимание на группе, мы увидим необходимость в совместимости людей при работе в команде.

В конечном итоге, лидер должен обеспечить поддерживающее руководство. Он должен научиться проводить его в жизнь. В результате этого все члены команды разделят между собой всю тяжесть достижения общей цели, а также появятся верность лидеру, верность задаче и друг другу. Итак, необходимы все три составляющие: личность, группа и лидер.

Сейчас я хочу научить вас проводить урок по формированию команды. Откройте свои лекции на странице 11 на первом шаге.

Шаг 1: Внимание на личности человека

Каждый человек наиболее продуктивен, когда находится в ситуации, требующей проявления его сильных сторон. Каждый человек при работе в ситуации, развивающей его/ее сильные стороны, произведет эффект умножения усилий.

Терри Спаркс: *Шаг первый на этом этапе является просто обзором. Сначала Вы спрашиваете, сколько человек в вашей группе знают свои сильные стороны. Некоторые поднимут руки, но большинство, скорее всего не будут знать. Спросите у них, хотя ли они это знают?*

Я думаю, что согласятся все. Вспомните Псалом 138:13-14: Бог каждого из нас создал с сильными сторонами. Помогите каждому человеку осознать, что он чудесным образом создан Богом. помогите ему(ей) определить, дизайнер/ застройщик ли он (она), влияющий ли мотиватор, командный игрок, или исполнитель. В этом Вам поможет глава 2 наших лекций.

Откройте страницу 12 лекций, и следуйте за моим объяснением стилей поведения.

Сильные стороны**Слабые стороны**

Дизайнер/ Застройщик	Решительный Независимый Эффективный Практический Целеустремленный	Резкий Давящий Доминирующий Суровый Жесткий
Влияющий мотиватор	Стимулирующий Энтузиаст Эффектный Общительный Представительный	Возбудимый Эгоцентрик Реагирующий Манипулирующий Разговорчивый
Командный игрок	Поддерживающий целеустремленный Доверительный Надежный Соглашающийся	Подстраивающийся Неуклюжий Зависимый Медленный Застенчивый
Исполнитель	Тщательный Настойчивый Дисциплинированный Серьезный Старательный	Критикующий Консервативный Нерешительный Моралист Придирчивый

This graph used by permission of "Walk Thru The Bible" Ministries

Терри Спаркс: *Здесь мы видим, что сильные стороны дизайнеров/застройщиков заключаются в том, что эти люди очень решительны, независимы и продуктивны; они практичны и целеустремленны. Я думаю, Вы также заметили, что слабые стороны и сильные стороны- крайности одного и того же качества личности. Возьмем, к примеру, такую характеристику как «независимость». Если взять другую крайность независимости, то это будет жесткость, давление, доминирование, суровость или резкость. Обратной стороной эффективности, может оказаться недостаточная заинтересованность в людях, когда выполнение работы важнее всего. «Другая крайность» целеустремленности такова, что человек будет выполнять работу несмотря ни на что.*

Сильные стороны влияющих мотиваторов заключаются в том, что такие люди дают стимул, они - энтузиасты, эффективны, общительны и представительны. Они используют свой энтузиазм, чтобы побуждать других людей. Сильные стороны командного игрока: поддержка других, энтузиазм, принятие во внимание мнения окружающих. На этих людей можно положиться, они легко соглашаются. Исполнитель же тщателен, настойчив, дисциплинирован, серьезен, усерден. Итак, очевидно, что каждый стиль поведения имеет свои сильные стороны.

Я являюсь комбинацией командного игрока и исполнителя, т.к. я поддерживаю людей, охотно берусь за дело, прислушиваюсь к другим, надежен и легко соглашаюсь. Но я также тщателен, упорен, дисциплинирован, серьезен и усерден. Обратная сторона серьезности и усердия может заключаться в основном в том, я вижу только один способ сделать что-либо. И всю свою жизнь мне приходится бороться с собой, чтобы доказать себе, что это не так.

Основной принцип, который необходимо понять при выполнении первого шага, - это то, что каждый человек наиболее продуктивен, когда находится в ситуации, использующей его сильные стороны. Крайне важно, чтобы человек узнал свои сильные стороны, тогда он производит эффект умножения.

Перед тем как мы перейдем ко второму шагу, прочитайте нижеприведенный сценарий и ответьте на вопросы. Что вы чувствуете по поводу рабочих отношений этой команды в начале? Какие проблемы вы видите? Как бы вы попытались решить их? Запишите свои мысли. После этого мы сможем обсудить этот сценарий.

Стелла была полна энтузиазма по поводу концепции команды. На первой встрече ее энтузиазм просто бил ключом, когда она говорила о потенциале команды, так необходимом для служения КСМ и его миссии. Она продолжала говорить о команде и о ее возможностях, когда Бонг неожиданно прервал ее.

«Стелла, я тоже думаю, что это замечательно, но для чего нужна будет команда, и за что конкретно она будет отвечать?», - спросил Бонг.

«Ну, Бонг, я уверена, что это поможет более тесно работать, чтобы делать лучшие многое из того, что мы сейчас делаем. Важно то, что мы действительно понимаем друг друга и можем говорить о важности этих новых взаимоотношений». Она продолжила объяснять, когда Бонг снова перебил ее.

«Давайте перейдем к некоторым деталям того, как мы будем выполнять эту работу. Что ее выполнение будет означать для каждого из нас? Например, такие вещи, как насколько часто нам нужно встречаться»

Стелла прямо посмотрела на Бонга и сказала: «Бонг, я уверена, что у нас будет много времени поговорить о таких деталях. Иногда ты слишком сильно заостряешь внимание на них». Стелла продолжала: «Виктор, не кажется ли тебе, что в первую очередь нам надо определить качество взаимоотношений, а затем переходить к деталям?»

Что вы чувствуете по поводу начала рабочих взаимоотношений в группе? Какие проблемы вы заметили? Как бы вы попытались разрешить их?

Запишите Ваши мысли.

Терри Спаркс: *Итак, мы видим сильные стороны Стеллы, такие как: энтузиазм, восторженность, эффективность и общительность, но в чем-то граничащие с крайностью, поэтому Бонг и был раздосадован Стеллой. Шаг второй, который приведен на странице 16, нами особенно не обсуждался в прошлом.*

Для начала я прочитаю из 1 Коринфянам 12:21. Это очень интересный отрывок, повествующий о том, что «Глаз не может сказать руке: ты мне не нужна; или также голова ногам: вы мне не нужны. Напротив, члены тела, которые кажутся слабейшими, гораздо нужнее, и которые нам кажутся менее благородными в теле, о тех более прилагаем попечения».

Мой вопрос заключается в следующем: зачем глазу говорить руке, что та не нужна ему; зачем голове говорить ногам, что те ей не нужны? Я думаю, что очевидный ответ, почему глаз говорит руке, что та не нужна ему, заключается в том, что рука и глаз - разные части тела. Мы склонны к оценке других с позиции своих сильных сторон, которые мы ищем в людях и, не находя, - отвергаем их, хотя должны бы делать наоборот. Мы судим об окружающих больше по слабостям, чем по их сильным сторонам.

Это очень важный момент. Откройте снова страницу 12 ваших лекций. Если Вы не дизайнер/застройщик, то увидите этот тип жестким, давящим, доминирующим, суровым или резким. Если Вы не влияющий мотиватор, то считаете таких людей легковозбудимыми, заикленными на себе, остро реагирующими, манипулирующими, болтливymi и так далее.

Исключением является противоположной пол. В случае одинаково пола дизайнер/застройщик и командный игрок будут естественно отталкивать друг друга. Первый хочет, чтобы все было сделано прямо сейчас, и не желает тратить время на разговоры. Командные игроки более обеспокоены гармонией и не спешат с делом. Они конфликтуют, но вот какая вещь: в каком человеке больше всего нуждается дизайнер/застройщик в своей жизни, чтобы быть продуктивным? В командном игроке.

Влияющий мотиватор будет расстроен тягой к фактам со стороны исполнителя. Кроме того, влияющие мотиваторы являются очень эмоциональными людьми. Вы увидите, как неуютно от выплеска эмоций будет себя чувствовать исполнитель. Поэтому представители этих типов не понимают и расстраивают друг друга. Но человек, в котором более всего нуждается влияющий мотиватор, - это исполнитель. Исполнителю же более всего необходим влияющий мотиватор.

В случае одинаковости пола, они будут взаимодействовать как одинаковые полюса магнита; т.е. отталкиваться. Но в случае противоположного пола они будут привлекать друг друга. Происходит очень интересная вещь. Вы увидите, что часто дизайнеры/застройщики женаты на командных игроках, а влияющие мотиваторы - на исполнителях. При этом они образуют замечательные пары. Им трудно приспособливаться друг к другу, из-за абсолютного различия подходов. Но когда они пройдут через это, их союз будет крепок благодаря осознанию взаимной нужности.

Итак, я думаю, Вам ясно, что непонимание является естественным результатом различных стилей поведения. Люди рассматривают идею или проблему с абсолютно разных сторон. Этого не следует опасаться, но нужно относиться внимательно в случае, если непонимание заканчивается конфликтом. Это происходит, если проблема не решена должным образом.

Пример - Павел и Варнава. Павел, дизайнер/застройщик по стилю поведения, был расстроен тем, что Иоанн-Марк отправился несколько раньше в первое миссионерское путешествие. Варнава, будучи скорее влияющим мотиватором или командным игроком, ориентированным на людей, хотел восстановить общение с Иоанном-Марком. В Деяниях 15: 37-40 говорится:

«Варнава хотел взять с собою Иоанна, называемого Марком; но Павел полагал не брать оставшего от них в Памфилии и не шедшего с ними на дело, на которое они были посланы. Отсюда произошло огорчение (и в оригинале огорчение означает нокдаун, чуть ли не ссору), так что они разлучились друг с другом». Варнава взял Марка и отплыл на Кипр, а Павел взял Силу, после чего мы больше не видим Варнаву и Павла вместе.

Учиться работать в команде означает еще знать и ценить сильные стороны каждого члена коллектива и предпринимать различные шаги для сохранения отношений. Такие шаги начинаются с определения поведенческого стиля каждого члена команды. Важно научиться этому. Если я разговариваю с дизайнером/застройщиком, то я стараюсь придерживаться дела. С ним я должен быть готов объяснить свою точку зрения.

Работая влияющим мотиватором, необходимо быть более экспрессивным, более эмоциональным, чем Вы есть на самом деле. С командным игроком же нужно стараться сделать что-то совместно.

С исполнителем надо, заранее подготовить доказательства своей правоты. И так, общаясь с людьми, мы основываемся на привычной для них плоскости восприятия и их потребностях.

Шаг 2: Внимание группе

1. Мы склонны воспринимать других с позиции наших собственных сильных сторон и ценностей. 1 Коринфянам 12:21
2. Непонимание является естественным результатом совместной работы людей с различными поведенческими стилями.
3. Следует избегать конфликтов, которые все же происходят, когда вопрос взаимопонимания не решается должным образом, как в случае с Павлом и Варнавой в Деяниях 15: 37-40.

Обучение совместной работе в команде включает:

1. Знание и понимание сильных стороны каждого члена команды, а также различного рода шаги в сторону установления взаимоотношений с людьми, отличающимися по поведенческому стилю.
2. Практику открытого общения.

Терри Спаркс: *Итак, мы начинаем с определения стиля поведения каждого члена команды. Далее на странице 18 я составил таблицу, характеризующую понимание потребностей других людей. Таблица показывает, как общаться с представителями каждого из четырех темпераментов, как их убеждать, как руководить ими и как с ними не соглашаться. Чтобы сэкономить время я предлагаю Вам самим изучить этот материал.*

Но перед этим я хотел бы привести пример, используя свой вид темперамента. Со мной, как с исполнителем и командным игроком, лучше общаться дружелюбно, просто и не давить. Таких людей, как я, лучше не подталкивать, позволить реагировать в своем собственном темпе. Для меня, как исполнителя, необходимы ясные факты, объективно представленные идеи. Опять же, не торопите события, будьте конкретны и тщательны. Если Вы хотите убедить меня, будьте дружелюбны, уделите мне время и ответьте на мои «почему». Например, почему это важно? Почему я должен нарушать свой покой, чтобы сделать это? Мне также нужно убедиться в важности и правильности того, что необходимо сделать, видеть последовательность шагов выполнения. Мне нужно знать, как Вы хотите, чтобы я это сделал.

Если Вы хотите руководить мною, то имейте в виду, что для меня важно совместное выполнение работы. Важно сохранять хорошие взаимоотношения и мир. Со мной можно и не соглашаться: просто давайте обсуждать это вместе и аргументировать свою точку зрения. Интересно было бы спросить, как Вы будете не соглашаться с дизайнером/застройщиком? Это настоящее искусство, т.к. в этом случае сразу ставится под сомнение Ваша лояльность.

Цель и ее достижение для них важнее всего. Если вы не соглашаетесь с такими людьми на уровне целей и задач, то Вас считают утратившими верность делу.

Итак, как Вам быть? Вы говорите, что согласны в главном, но спрашиваете при этом: «Вы не думали о том? А что насчет этого»? Получается, что Вы подтвердили свою верность, согласились с главной идеей, и теперь просто пытаетесь придумать наилучший способ достижения поставленной цели.

Моя жена относится к типу влияющих мотиваторов, и мне пришлось нелегко, прежде чем я научился не соглашаться с ней. Не следует выражать влияющим мотиваторам свое несогласие, так как сам их стиль поведения основан на том, что их идеи это продолжение того, кто они есть. Не соглашаясь с их идеями, Вы не соглашаетесь с ними как с личностями. Зная, что влияющие мотиваторы очень легко возбудимы, экспрессивны, несколько импульсивны и слишком быстро принимают решение, я пытаюсь не подходить к разговору слишком серьезно и жду, пока жена не забудет о проблеме.

Таким образом я могу не соглашаться, не вызывая при этом конфликта. Не пожалейте времени на изучение этого материала, приемы, выясните свой вид темперамента. Определите, как Вы общаетесь с людьми, как лучше общаться, убеждать и руководить Вами и как должным образом выразить свое несогласие.

Понимание особенностей общения

	Дизайнер/ застройщик	Влияющий Мотиватор	Командный Игрок	Исполнитель
Как общаться:	Начните с результата/ пользы, а затем сообщайте детали, только по мере надобности Будьте кратки и конкретны Бросьте им вызов	Будьте дружелюбны Хвалите их Укрепляйте их самооценку Пусть они чувствуют, что нужны Вам	Используйте дружбу Держитесь проще Не ставьте цели жестко Не давите Пусть они реагируют в удобном им темпе	Давайте ясные аргументы Объективно представляйте идеи Не спешите Будьте конкретны и тщательны
Как убеждать:	Акцентируйте конечные результаты Ответьте на вопрос: «Что это дает?»	Будьте эмоциональны, говорите с энтузиазмом Делитесь утверждениями важных людей Ответьте на их вопрос: «Кто еще сделал это?»	Будьте дружелюбны с ними Уделяйте им время Ответьте на их вопрос о том, почему Вы хотите что- то изменить.	Для них важно сделать все правильно Покажите им, как сделать это шаг за шагом Ответьте на их вопрос: «Как Вы хотите, чтобы я это сделал?»
Как руководить:	Дайте им «что», и пусть они определяют «как». Пусть они контроли руют, отвечают за что-то	Консультируйтесь с ними об идеях, проектах, людях Признавайте их усилия перед другими Создайте увлекательную обстановку	Важно делать что-то вместе Всегда поддерживайте взаимоотношения Пусть все будет мирно: минимизируйте конфликт	Важно, как это сделат наилучшим образом Будьте доступны, тесно работайте с ними Дайте им время на то, чтобы делать все правильно
Как не соглашаться:	Согласитесь с их мыслью, а потом спросите: «Почему вы думаете, что это лучший способ? Просчитали ли Вы другие возможности для достижения Вашей цели?»	Согласитесь с их идеями. Пусть пройдет время. Они приходят в восторг по поводу стольких вещей, что вскоре займутся чем-нибудь другим.	Уделите время на их убеждение в том, что несогласие не нарушит ваших взаимоотношений	Соберите ваши факты Их не поколебать эмоциональными призывами или словесным убеждением.

Used with the permission of "Walk Thru The Bible" ministries.

Терри Спаркс: *Итак, второй шаг в развитии навыков общения, - это понимание их особенностей. В-третьих, необходимо развивать позитивные отношения к тем, кто от Вас отличается. Я уже упомянул тот факт, что мы склонны воспринимать других с позиции их слабостей, а не сильных сторон. В действительности, развивать позитивное отношение означает просто относиться позитивно, т.е. принять решение видеть положительное.*

Я отношусь к такому типу людей, которые всегда видят отрицательную сторону вещей. Для меня не составляет труда замечать минусы. Я могу назвать вам десять причин, по которым что-либо не будет работать. Однако в своей жизни я убедился, что людям нравится быть в среде позитивно мыслящих людей гораздо больше, чем среди мыслящих негативно. Поэтому, я всегда стараюсь видеть во всем положительные стороны.

Вы можете подумать, что дизайнеры/ застройщики хорошо понимают друг друга и могут бесконфликтно общаться. Однако, посмотрев на таблицу на странице 20, Вы увидите, что даже у них могут возникнуть трудности в совместной работе, потому что один всегда будет пытаться контролировать другого. Другой пример - влияющие мотиваторы: конечно же, у них будет похожий подход к делу. Однако один из них будет всегда пытаться больше оказываться на виду.

Возьмем двух командных игроков: они соглашаются друг с другом. Разве они не смогут ладить? Но один будет всегда ждать, пока другой проявит инициативу. А как насчет исполнителей? В этом случае один будет стараться быть более правым, чем другой. Таким образом, даже люди с одинаковыми типами поведения будут иметь проблемы в совместной работе. Нам нужно развивать положительное отношение ко всем людям.

Определение областей напряженности

Мы можем вызвать негативные эмоции у людей тем, что мы делаем, и тем, чего мы не делаем.

<i>Если другой человек:</i>	Дизайнер/ застройщик (ДЗ)	Влияющий мотиватор (ВМ)	Командный игрок	Исполнитель
<i>Вы:</i>	<i>Поведение, которое может вызвать напряженность:</i>			
Дизайнер/ застройщик	Ваша склонность чрезмерно контролировать ситуацию, которая может ограничить свободу ДЗ и его способность контролировать ситуацию.	Ваша озабоченность достижением результата вместе с недостатком внимания к мотивации и поощрению людей.	То, что Вы не уделяете достаточно времени, выслушиванию человека, т.е. приоритет времени над взаимоотношениями.	То, что Вы делаете все быстро, но недостаточно тщательно. Ваша склонность к большому риску
Влияющий мотиватор	Недостаточная ориентация на результат. Ваша излишняя эмоциональность и болтливость.	Ваше желание к тому, чтобы быть на виду, особенно если ВМ меркнут при этом.	Ваши некоторые взаимоотношения недостаточно глубоки. Ваш темп.	Недостаток внимания к деталям. Ваша импульсивность.
Командный игрок	Ваша нерешительность и нежелание меняться.	Ваш медленный темп и недостаток энтузиазма.	Безынициативность у вас, особенно если это значит, что они должны проявить.	Ваша ориентация на людей, нежели аналитический подход к задаче.
Исполнитель	Ваш медленный и скорее методичный Ритм работы. Ваша ориентация на малый риск.	Ваше внимание к деталям и отсутствие спонтанной реакции.	Ваша склонность не открывать людям свои чувства.	Ваше желание быть более точным/ правильным, чем другие.

Когда напряженность возникает, мы хотим, чтобы изменились другие, но не хотим менять самих себя.

Used with the permission of "Walk Thru The Bible" ministries

Терри Спаркс: *В-четвертых, нам необходимо разработать те шаги, которые бы снизили напряженность в общении. С этой целью на странице 22 ваших лекций я привожу схему. Если Вы - явный дизайнер/застройщик, то эти вещи будут очень Вам полезны. Следуя данным советам, Вы, в общем, обнаружите, что более эффективно можете общаться с людьми. Это такие советы, как: больше слушайте, концентрируйтесь на людях, проявляйте больше гибкости, больше поддерживайте других, будьте теплее, будьте терпеливы, объясняйте почему, меньше контролируйте окружающих.*

Так как для нас сложно концентрироваться на многом одновременно, я бы хотел, чтобы Вы выбрали одну черту, которая, по- вашему мнению, наилучшим образом повлияла бы на общение с другими людьми, сконцентрировались бы на ней, и молились бы о том, чтобы улучшить себя в этом отношении. Тогда Вы увидите, что более эффективно общаетесь с людьми. В моем случае, одна из самых больших проблем - это участвовать в споре. Я убедился, что взаимоотношения улучшаются в результате конфронтации; Вам нужно обсуждать спорные моменты.

В моей жизни я имел дело со многими проблемами, которые больше относятся к командному игроку или к исполнителю. Некоторые из них будут Вам близки, и я хочу, чтобы Вы серьезно задумались о них и действительно сфокусировали на них внимание. Сделайте их приоритетом, молитвенной нуждой, чтобы увидеть улучшение в этой области, и чтобы улучшить общение с другими людьми.

Предпринимайте разносторонние шаги

Способы продемонстрировать разносторонний подход к другим:

Если вы дизайнер/застройщик

Больше слушайте
 Думайте о людях
 Проявляйте больше гибкости
 Больше поддерживайте других
 Будьте теплее, открытее.
 Будьте терпеливыми
 Объясняйте «почему»
 Меньше контролируйте других

Если вы мотиватор/движитель

Сбавьте темп
 Контролируйте эмоции
 Оценивайте действия
 Следите за обсуждением
 Больше слушайте
 Концентрируйтесь на деталях/ фактах
 Концентрируйтесь на результатах
 Будьте менее импульсивными

Если вы командный игрок

Не бойтесь конфронтации
 Будьте более решительны
 Научитесь говорить «нет»
 Больше проявляйте инициативу
 Увеличьте темп работы
 Будьте более конкретны
 Будьте менее чувствительны
 Сосредоточьтесь на задаче

Если вы исполнитель

Будьте более открыты/гибки
 Доверяйте своей интуиции
 Быстрее отвечайте
 Будьте более оптимистичны
 Меньше ориентируйтесь на факты
 Больше рискуйте
 Развивайте взаимоотношения
 Смотрите вперед

Перечислите те шаги, которые вам нужно сделать, и которые, по вашим ощущениям, в наибольшей степени изменят взаимоотношения с важными для вас людьми.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Used with the permission of "Walk Thru The Bible" ministries.

Терри Спарк: Я думаю, что Вы убедились в том, при наличии описанных разносторонних шагов, общение с окружающими будет более эффективным. Люди будут больше ценить Вас. Поэтому мы и сказали, что обучение совместной работе в команде включает в себя знание и уважение сильных сторон каждого ее члена (мы сейчас концентрируем внимание на группе), и также разносторонние шаги для общения с теми, кто от нас отличается.

То, что мы уже сделали до настоящего момента, создало климат для очень эффективного упражнения. Когда Вы будете упражняться в организации команды, не стоит экономить время на том, что я сейчас Вам объясню. Я видел, как это упражнение занимало от шести до восьми часов. Уделите ему столько времени, сколько нужно, потому что оно содержит суть организации команды.

Оптимальный размер группы - не более 6 человек. Пусть каждый участник составит список своих сильных сторон. Затем Вы дополните информацию по каждому человеку. Допустим, у нас есть участник А, и мы решаем в группе собрать по нему отзывы. Поэтому, по нашей схеме, участники Б, В, Г и Д охарактеризуют А перед тем, как перейдем к участнику Б. Подобным образом мы обсудим всю группу.

Этой обратной связью по отношению к другому человеку будет то, что я более всего ценю в нем, то, что он, возможно, уже написал в своем списке, а может быть что-то другое, но все должно быть очень практичным. Не пытайтесь придумать что-либо; должно быть что-то, что Вы цените в другом человеке и о чем можете ему честно сказать.

Вы можете, например, честно сказать: «Ты знаешь, я очень ценю тот факт, что когда тебе поручают работу, то всегда можно в этом на тебя положиться. Но мои сильные стороны отличаются от твоих, и я могу помочь тебе в том, чтобы ты был более чувствителен в своих взаимоотношениях с людьми. Сейчас я знаю что, так как мы отличаемся друг от друга, я расстраиваю тебя излишней заботой о гармонии в группе или о наших взаимоотношениях, а также - недостаточным вниманием к достижению цели. Теперь я буду стараться в отношениях с тобой уделять больше внимания поставленной задаче. Но, знаешь, ты тоже меня расстраиваешь, и я бы хотел, чтобы ты меньше ориентировался на цель и уделял больше внимания людям с их нуждами».

Многие вначале относятся к этому упражнению очень настороженно. «Я вообще не уверен(а), что хочу его делать», - думают они. Но могу уверить вас, после того, как проделал это во многих организациях - это всегда большая поддержка. Вы можете выйти с занятий с мыслью: «Вот это да, я и не знал, что люди воспринимают меня подобным образом! Какая это поддержка!» Вы просто поразитесь силе этого упражнения; оно революционно по своему воздействию!

Таким образом, Вы начинаете с ударения на сильных сторонах: «Я ценю в тебе это качество...» Затем можно сказать, как Вы можете дополнить указанные достоинства. «Я знаю, что могу причинять тебе неудобство, когда я..., но ты тоже вызываешь напряженность, когда ты... Это шаг навстречу, который делаю я; и я бы хотел, чтобы ты сделал(а) следующий ответный шаг..». Это упражнение приведено на странице 24 ваших лекций. Вы можете делать с него столько копий, сколько хотите. Если Вы попытаетесь сделать это в группе, в которой будет более шести человек, то это займет многие часы. Я хочу сказать, если вы хотите применить упражнение в организации, то сначала начните с команды лидеров, а потом пусть каждый руководитель проделает это со своей группой.

Групповое упражнение на встречные шаги.

Человек А: _____

Тип: _____

Особенность: _____

Сильные стороны: _____

Слабости: _____

Б

В

Г

Д

Отзыв от человека				
Сильные качества, которые я более всего ценю				
Способы, как я мог бы помочь Вам:				
Области напряженности между нами:				
Встречные шаги, которые я мог бы сделать:				
Встречные шаги, которые Вы могли бы сделать:				

Used with the permission of "Walk Thru the Bible" ministries.

Терри Спаркс: *Итак, мы поговорили о концентрации внимания на группе, то есть на знании и уважении сильных сторон каждого члена команды, и обсудили, какие встречные шаги необходимо предпринимать при общении с людьми с разными типами темперамента. Но необходим еще и третий шаг, то есть обеспечение поддерживающего руководства. Давайте обратимся к страницам **Error! Bookmark not defined.** и **Error! Bookmark not defined.** ваших лекций. Из них мы видим, что лидер должен научиться руководить, заботясь о других. Теперь давайте перейдем к стилям руководства.*

Первый стиль - консультативный. Он подразумевает достижение цели, путем заинтересованности, т.е. мотивации сотрудников. Другими словами, лидер не подходит и не говорит: «Вот, что мы будем делать». Он подходит и говорит: «Как вы думаете, что нам нужно делать?» Таким образом, вся группа приходит к совместному решению. Вспомните пример Неемии (приведенный в главе о мотивации), где он в 2:17-18 использовал стиль консультативного руководства, когда заручался решимостью жителей Иерусалима перестроить стену.

Следующий стиль руководства - это свободное управление, где в центре внимания – отдельная личность. Руководитель признает, что люди знают больше него о том, что нужно делать. Лидер, возможно, работает с высоко компетентными людьми. Хорошим примером тому может послужить администратор больницы, работающий с докторами. Его задача - поддерживать врачей и помогать им, но у него нет той медицинской подготовки, которая есть у врачей. Поэтому, администратор говорит: «Вы знаете, у нас возникла проблема. Что нам делать?»

Он не знает, что делать. Он пытается сделать так, чтобы врачи взяли на себя инициативу по решению той или иной проблемы. Это стиль, который Неемия использовал в Главе 3, где перед ним стояла задача разделения ответственности за постройку стены, когда каждая семья восстанавливала тот участок стены, рядом с которым жила. Люди были заинтересованы в этом и брали на себя инициативу.

Руководство по типу свободного управления порождает инициативу. Есть ситуации, где лучше использовать консультативный стиль, а есть ситуации, располагающие к свободному стилю. И, наконец, последний стиль управления - директивный. Он характеризует лидера, дающего жесткие указания: «Вот, что нужно выполнить». Такой стиль требует от команды повинения. Его примером является четвертая глава книги Неемии, когда Санаваллат и Товия смеялись над постройкой стены и даже пытались разрушить ее. Однако Неемия не созвал совет, он решил, что с этого момента нужно работать, держа инструмент в одной руке, а оружие в другой.

Шаг третий: внимание - лидер

Лидер должен научиться проводить поддерживающее руководство.

Как это осуществить:

1. Знайте свой естественный стиль руководства и особенности темперамента.

2. Выработайте линию поведения, учитывая Ваш естественный стиль, потребности вашей команды и ситуации.
3. Учитесь приспосабливать ваш стиль на ежедневной основе к требованиям конкретной ситуации.

Терри Спаркс: *А сейчас прочтите сценарий, приведенный ниже, и напишите ответы на вопросы.*

Джеймс был так воодушевлен созданием команды, что решил попробовать себя, пользуясь одним из способов управления в области администрирования. Он пригласил Стеллу из бухгалтерии, Бонга - из производственного отдела, а также - офис-менеджера с целью обсуждения возможности организации такой команды.

Он начал встречу, просто сказав: «Я думаю, все вы знаете, что нам необходима более эффективная и слаженная работа в области администрирования. У меня есть некоторые соображения по поводу того, как мы можем это сделать». Он изложил задачи, которые каждый из собравшихся должен был выполнить. Бонг попытался задать вопрос, но Джеймс быстро прервал его: «Бонг, подожди, пока я не закончу. Потом ты сможешь задать все свои вопросы».

Стелла тоже попыталась высказать свои соображения, но Джеймс остановил ее, сказав, что если им надлежит работать вместе, то нужно позволить ему, как руководителю, сначала полностью закончить речь.

Вспомните стили руководства. Какой стиль использовал Джеймс? Как можно было более эффективно использовать его? Какой стиль по-настоящему подошел бы к этой ситуации? Почему?

Терри Спаркс: *Вспомните стили руководства, которые мы уже обсуждали. Какой стиль использовал Джеймс? Как он мог бы более эффективно использовать его? Какой стиль более подходил для ситуации? Почему?*

Джеймс, будучи дизайнером-застройщиком, много руководил на встрече. Давайте обсудим, правильный ли стиль он выбрал? Как бы Вы обеспечили поддержку людям своим руководством? Для начала нам нужно знать наш природный стиль руководства и наши особенности темперамента. Используя данный материал, можно легко определить, склонны ли Вы быть более консультирующим лидером, свободным в руководстве или Вам более присущ командный стиль.

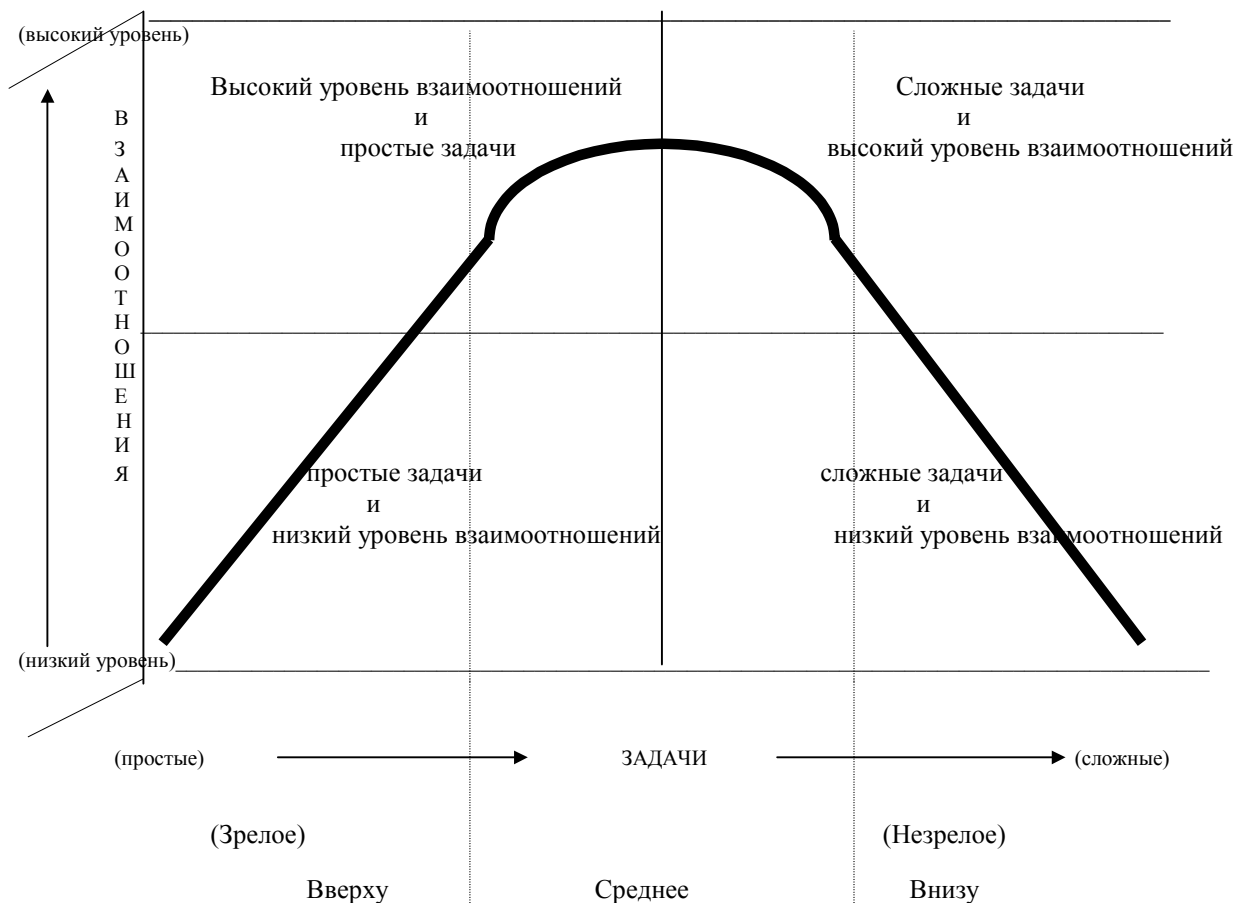
После выяснения своего природного стиля руководства и особенностей темперамента, нам нужно выработать линию руководства с учетом своего естественного стиля поведения, нужд команды и ситуации. Затем мы должны научиться приспосабливать наш стиль на ежедневной основе к требованиям каждой конкретной ситуации.

Итак, как же нам это сделать? Для начала, - осмотритесь. Постарайтесь не действовать инстинктивно. Сделайте паузу. Подумайте. Чего я хочу добиться от членов команды? Послушания? Сотрудничества и заинтересованности в работе? Инициативы? Если послушания, то лучше всего подойдет директивный стиль. Если Вы хотите инициативы, то стиль свободного управления. Если сотрудничества и заинтересованности, тогда - консультативный.

Еще во время обучения в колледже на степень MBA (Мастер делового администрирования) я занимался изучением человеческого поведения, в том числе теории руководства с учетом жизненного цикла человека. Это оказалось самым полезным инструментом, который мне дало обучение. Ниже вы видите колоколообразную кривую, значение которой я и попытаюсь вам объяснить.

Теория управления с учетом жизненного цикла

Эффективные стили



from *Management of Organizational Behavior, 2nd ed.*, by Hershey and Blanchard, 1972

Терри Спаркс: *Эта схема взята из книги Хершли и Бланчерд, «Управление поведением организации» (1972). Она помогает мне определить стиль руководства в каждой отдельной ситуации.*

Посмотрите на схему, ось ОУ - взаимоотношения, ось ОХ-сложность задачи. Внизу представлено другое измерение, а именно шкала зрелости/незрелости Аргуриса. С правой стороны - незрелость, с левой – зрелые отношения. Идея такова, что когда Вы работаете с незрелыми людьми, нужно проводить директивное руководство, т.е. говорить, как и что делать.

По мере роста зрелости, Ваши взаимоотношения с людьми будут меняться, уже в зависимости не от задачи, а больше от самих отношений (на рисунке это отражает вершина колокола). Еще через некоторое время вы переходите к стилю свободного управления, т.к. вы вложили в людей все знания и они готовы передать их другим.

Мне нравится думать об этом как о модели обучения, так и о модели воспитания детей. Представьте, что в Вашем доме появился ребенок. Он почти ничего не знает и нуждается в Вашей заботе и уходе. Он не выживет, если не предпринять необходимых действий. Поэтому ваш стиль поведения в отношении ребенка директивен, что существенно уменьшает долю собственно отношений.

Когда ребенок подрастает, он еще недостаточно обучен, поэтому Вы все еще используете директивный стиль воспитания, переходя, через некоторое время, уже к консультативному стилю. Происходит переход от полной зависимости и послушания к взаимодействию и заинтересованности в общем деле.

Взаимодействие с детьми сводится до минимума, когда они поступают в техникум или колледж, по причине их продолжительного отсутствия дома. Они сами отвечают за себя, и Вы придерживаетесь свободного стиля воспитания. Остается лишь надеяться, что к этому моменту Вы вложили в них все, что могли.

Тоже происходит и в организациях. Когда используется эта теория руководства, можно определить, где на приведенный вышней кривой находится человек, и какой стиль руководства нужно использовать. Можно также сказать, являетесь ли Вы скорее директивным, консультативным или демократичным руководителем.

Если Вы больше директивный лидер, то, возможно, работаете с незрелыми людьми. Если Вы - консультативный руководитель, то будете работать с людьми Вашего уровня и Ваших знаний. Демократичный же руководитель будет работать с высоко квалифицированными специалистами, людьми, зачастую лучше него знающими, что надо делать.

Подстраиваясь под ситуацию и меняя стиль руководства, Вы оказываете поддержку членам команды. Сейчас я хочу сказать несколько слов об абсолютно новой, но уже широко применяемой в мире бизнеса концепции формирования команды. Речь идет командах, имеющих внутреннее самоуправление. Если Вы хотите организовать такую команду, то Вам нужно выдвинуть условие о том, что участие в ней добровольное, но выполнение указаний должно быть неукоснительным.

Способ формирования команды с внутренним самоуправлением заключается в мотивировке ее членов на достижение общей цели. Для этого необходимо четкое представление о цели и способах ее достижения.

Кроме того, важным является наличие дискуссий внутри команды, ведь именно они позволяют уважать и ценить сильные стороны каждого члена группы. Кроме того, нужно убедиться, что в группе есть представители всех стилей поведения. Это позволит Вам видеть ситуацию с разных сторон и в целом.

Необходимо убедиться, что в группе есть один или два дизайнера/застройщика, но не более, так как они могут захотеть контролировать всю ситуацию, а также - влияющий мотиватор, командный игрок и исполнитель, то есть необходимо наличие всех четырех типов.

Иногда, во время консультаций, становится видно, что сами организации напоминают определенный тип личности. Я знаком с одной организацией, в которой почти нет влияющих мотиваторов. Она просто не привлекала такой тип людей. И это было настоящей потерей, ведь без них невозможно дальнейшее развитие и успех.

В любом случае, для формирования команды с внутренним самоуправлением, Вам нужно проделать специальные упражнения, предложенные в наших лекциях. При формировании команды не пытайтесь менять людей, а подбирайте нужных. Общайтесь с людьми больше, чтобы понять и оценить их сильные стороны. Ищите в них что-то новое. И пусть каждый человек возьмет на себя ту часть задачи, которая кажется ему подходящей, и выполнение которой будет связано с его сильными сторонами.

Многое в работе зависит от реакции команды на происходящее. Вам нужно предоставить людям достаточно свободы, чтобы они могли выполнить свою работу. Не ждите, что все будет сделано, только потому, что Вы собрали команду. Обсуждайте все вместе. При этом помните, что члены Вашей команды хотят, чтобы их выслушали и высказали свою профессиональную точку зрения. Для выполнения работы необходимы интересные задания и адекватные ресурсы, важны также признания за вклад в общие усилия и поощрение.

Я надеюсь, что этот материал поможет Вам при формировании организации и руководстве ей.

*В заключении, я попрошу Вас выполнить задание на странице 30.
Хотелось бы поблагодарить вас за возможность поделиться своими знаниями.*

Ваше задание

Проведите упражнение по формированию команды, которой Вы будете руководить. Если Вы руководите целой организацией, то начните с малой группы, которая теснее всего работает с Вами. Выполняя упражнение, точно придерживайтесь шагов, рассмотренных в этой главе.

Отзывы по главе 9

Нашей целью является сделать этот материал настолько полезным, насколько это возможно, для таких людей как вы. Мы всегда учимся. Пожалуйста, дайте нам ваши честные оценки и предложения.

1. Здесь представлен список слов, которые могут использоваться для описания материала этой главы. Пожалуйста, отметьте те, которые наилучшим образом выражают ваше мнение. Добавьте также любые слова, которые вы бы использовали для этого, и которые не включены здесь.

<input type="checkbox"/> Существенный	<input type="checkbox"/> Интересный	<input type="checkbox"/> Слишком академический
<input type="checkbox"/> Западный	<input type="checkbox"/> Слишком долгий	<input type="checkbox"/> Основанный на Библии
<input type="checkbox"/> Слишком традиционный	<input type="checkbox"/> Легкий для понимания	<input type="checkbox"/> Скучный
<input type="checkbox"/> Творческий	<input type="checkbox"/> Несвоевременный	<input type="checkbox"/> Можно сразу применить
<input type="checkbox"/> Практический	<input type="checkbox"/> Поразительный	<input type="checkbox"/> Тяжелый в понимании
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Что из этого урока Вы находите самым важным для вас и для вашего служения в это время? Пожалуйста, будьте конкретными.

3. Что вы находите наименее ценным для Вас и Вашего служения. Пожалуйста, будьте конкретными.

4. Какие особые предложения есть у Вас, чтобы улучшить эту главу, когда она будет редактироваться для использования другими служителями по всему миру.

Глава 9

Формирование команды



The Center For Organizational Excellence

Eastern College
1300 Eagle Road
St. Davids, PA 19087 USA
Tel. (610) 341-1566 / Fax (610) 341-5910
E-Mail: dai_coe@eastern.edu

**The Educational Branch of
Development Associates International**
Development Associates International, 1997