

Руководство коллективом – трудная, но выполнимая задача

Юлия Бен Моше, 2010

Управление коллективом в целях выполнения заданий, проектов или многоцелевых программ – является не простым делом. Как правильно подойти к этому вопросу вы узнаете, ознакомившись с этой статьей.

Управление коллективом в целях выполнения заданий, проектов или многоцелевых программ – является не простым делом.

Имеется немало факторов, которые необходимо взять в расчет при формировании и управлении коллективом.

Одна из самых распространенных проблем руководителей сегодня, это как руководить коллективом, не подчиненному целиком непосредственно руководителю. Каким образом возможно осуществлять полноценный контроль над деятельностью работников, невзирая на то, что они подчинены руководителю коллектива лишь в чисто профессиональной сфере, тогда как в качестве работодателя имеют над собой другого начальника, определяющего их зарплату, условия продвижения по службе и т.д.

В управлении коллективом, неважно маленьким или большим, начинающего руководителя подстерегают большие испытания.

Эта статья займется выяснением тех испытаний и подводных камней, которые начинающему руководителю необходимо учитывать и принимать в расчет на начальной стадии управления новым коллективом.

Вы решили создать рабочий коллектив, и теперь перед вами стоит задача собрать необходимый коллектив работников и сориентировать их на достижение поставленных целей.

Я здесь не стану затрагивать таких важных вопросов, как определение списка необходимых работников, проблему их выбора, и создания из них коллектива – этим вопросам необходимо посвятить отдельную статью. Однако после того, как коллектив уже создан, следует четко понимать, как направлять его вперед.

В первую очередь нужно понимать различие между коллективом и группой.

Различие между **коллективом и группой**:

- У коллектива, в противоположность группе людей собравшихся вместе, есть определенная, общая для всех сотрудников коллектива цель.

- Явным преимуществом образования коллектива является то, что общая производительность коллектива выше, чем совокупная производительность всех его членов, работающих по отдельности.
- При условии, что коллектив правильно подобран и развит, его члены могут выполнять сложные задачи на гораздо более высоком уровне исполнения, чем могли бы исполнять, будучи каждый сам по себе.
- Все это порождает взаимную зависимость членов коллектива, сопряженную с использованием всего багажа личного опыта и знаний каждого - на благо всего коллектива.

Определение целей

Первоочередная и наиболее важная задача руководителя коллектива состоит в определении целей, стоящих перед всеми членами коллектива, тогда как эти цели должны удовлетворять следующим основным критериям:

- Цели должны быть ясными и понятными (без запутанных и туманных формулировок)
- Цели должны соответствовать целям организации, отдела/лаборатории, в рамках которых функционирует коллектив
- Цели должны быть реально достижимы
- Достижение цели должно быть проверяемо (путем сравнения по однозначным критериям, понятным всем заинтересованным сторонам)
- Возможно сформулировать и точные задания ведущие к достижению цели

Но нужно помнить, что коллективы, в которых возможности работников и степень их взаимозависимости не соответствуют целям коллектива, не смогут полностью реализовать заложенный в них потенциал, и между членами коллектива в таком случае может возникнуть чувство взаимной неприязни.

Осознание целей членами коллектива

Одной из центральных проблем в руководстве коллективом является то, что коллектив не осознает стоящих перед ним задач и тех целей, которых ему нужно достичь. Отсюда один шаг до развала единства коллектива и до образования атмосферы, когда каждый "идет своим путем".

Поэтому, после того как руководитель коллектива точно определил стоящие перед ним цели, ему нужно удостовериться, что также и все сотрудники с ними знакомы, их понимают и осознают, каким образом их можно реализовать.

Разумеется, после глобальной формулировки целей, стоящих перед коллективом, задачей практического управления будет постановка конкретных задач перед каждым из сотрудников, согласно его способностям и должности. Также и задачи, стоящие перед отделами должны быть четкими, допускающими проверку, следующими в одном русле с задачами коллектива, достижимыми, и не менее важно, чтобы у каждой был ответственный за ее исполнение.

Развитие коллектива

Руководителю коллектива следует помнить, что у коллектива имеются этапы развития. Непонимание этого может привести его к глубокой неудовлетворенности собой, как руководителем, видя, что он не может реализовать с самого начала весь потенциал, заложенный во вверенном ему коллективе.

Существуют множество моделей развития коллектива, но я избрал среди них для изучения модель Гибба (Gibb J.R. 1972), называемую моделью TORI: в этой модели сочетаются между собой оценки качества исполнения заданий и отношения между членами коллектива. Модель TORI разделяет развитие коллектива на четыре основных этапа:

Первый этап: Trust (доверие): процесс создания атмосферы взаимного доверия и чувства локтя между членами группы. На первых порах мы сталкиваемся с подозрительностью, соперничеством и бесконечными конфликтами, а при его

завершении – с акклиматизацией и нахождением каждого своей "экологической ниши" среди членов коллектива.

Второй этап: Openness (открытость): этот этап характеризуется установлением межличностных связей между членами группы. Создание таких неформальных отношений является залогом для предотвращения или разрешения основных конфликтных ситуаций.

Третий этап: Realization (самореализация): усиление внутренней мотивации, принятие на себя более высокой личной ответственности, уменьшение зависимости от начальства, увеличение производительности труда каждого члена группы.

Четвертый этап: Interdependence (сотрудничество): этот этап характеризуется возникновением у каждого работника чувства принадлежности группе, совместному продвижению вперед в качестве единого коллектива, желанием помогать один другому, высокая производительность труда всего коллектива в целом.

Необходимо осознать, что у коллективов есть свои законы развития, и как руководитель коллектива, ты должен принять тот факт, что невозможно перешагнуть через некоторые из них, и, например, ожидать полноценного сотрудничества между членами коллектива уже на начальном этапе развития.

Совместная деятельность против духа соперничества

Однако, даже если мы действовали верно, и были знакомы с этапами становления коллектива, все же существует немалая доля вероятности, что работа будет идти со скрипом, и создастся впечатление (безусловно здесь говорится об ощущениях и чувствах руководителя коллектива), что что-то мешает.

Одна из причин этому – столкновение между поощрением членов коллектива работать сообща, чтобы достичь своих целей как коллектив, и между необходимостью выказывать признательность каждому по отдельности и подчеркиванием личного вклада каждого в успешное выполнение общей задачи.

Иногда такое поощрение приводит к нездоровой атмосфере соперничества в коллективе.

Это серьезное испытание для руководителя коллектива : совместить признание личных заслуг с признанием трудовой деятельности коллектива как единого целого.

Ниже приводятся несколько советов, которые смогут помочь руководителю найти верный подход к тому, как совмещать поощрение личного вклада с признанием деятельности всего коллектива в целом:

- Отправной точкой является признание того, что у каждого сотрудника имеются свои уникальные личные качества (знания, опыт, ответственность за порученное дело).

Поэтому подчеркивание важности этих качеств во время рабочих заседаний , а также на различных организационных форумах коллектива, способствует укреплению личного авторитета сотрудников.

- Откликаться на личные просьбы сотрудников, даже если они не относятся к сфере профессиональной деятельности коллектива. Старание удовлетворить просьбы такого рода подчеркивают в глазах коллег уникальность сотрудника и признание его значимости без нанесения ущерба значимости работы коллектива в целом.

- Высказывание на общем заседании коллектива словесной благодарности сотруднику за его работу или за проявленную им инициативу, так, чтобы это слышали все.

- Повышение доли личной ответственности членов коллектива.

- Создание условий благоприятных для самовыражения, самостоятельного мышления и высказывания противоречащих мнений.

- Распространение по различным информационным каналам внутри организации PR-информации о деятельности коллектива, подчёркивая роль и вклад каждого сотрудника в успешной работе коллектива (и не забывать называть их всех поименно). Публикации такого рода могут быть на страницах внутреннего печатного органа организации, во внутриорганизационной переписке по электронной почте и т.д. Такой стиль работы руководителя усиливает чувство сопричастности

сотрудников к деятельности всего коллектива и повышает мотивацию для дальнейшей работы.

Возможно (и даже желательно) распространять по различным внутриорганизационным каналам PR-информацию о текущей деятельности коллектива, например, в связи с окончанием какого-либо важного этапа работы, и не надо для этого ждать завершения всей деятельности (которая может растянуться на многие месяцы или даже годы).

- В довершение к сказанному выше, ни в коем случае нельзя забывать о той первостепенной важности, которое имеет сформированное руководителем у сотрудников проекта ощущение причастности к коллективу, для успешной деятельности всего коллектива и для выполнения поставленных задач. И разумеется, все это ни в коей мере не умаляет значение материальных и моральных стимулов, оказываемых коллективу в целом, по мере того, как он с достоинством выполняет возложенные на него задачи и добивается поставленных перед ним целей.

Направляющие и поддерживающие действия

В заключение сделаем несколько замечаний, на которые руководителю проекта стоит обратить внимание, чтобы добиться от своего коллектива желаемых результатов:

- Четкое и конкретное определение целей и задач, ставящихся перед коллективом и перед каждым работником
- Создание обязательных предпосылок для деятельности бок о бок в рамках коллектива в сочетании с личной и групповой ответственностью работников
- Определение норм и правил поведения в рамках коллектива
- Ответственность и личный пример руководителя
- Предоставление возможностей для самовыражения каждого члена коллектива в отдельности

Руководство коллективом – трудная, но выполнимая задача

- Считать вполне законным выражение чувств, неординарного мышления и противоречащих мнений, наряду с воспитанием у сотрудников культуры общения и ведения споров

- Ввести практику обмена идеями, информацией и предложениями между сотрудниками коллектива.

- Формирование у членов коллектива ощущения своей способности и возможности реально влиять на то, что происходит в коллективе

Рабочие коллективы – это движущая сила организаций, и с их помощью возможно решить множество организационных задач

Управление движением коллектива по направлению к желанным результатам сопряжено с многочисленными испытаниями, в связи с чем должность руководителя коллектива необычайно сложна и многопланова, и является важным звеном в системе управления 21 века.