

## Досягніть емоційної залученості команди

Ви керуєте людьми. Людьми, яким платять за те, щоб вони виконували свою роботу. Але якщо для них це «просто робота», ви ніколи не доб'єтесь від них максимальних результатів. Якщо вони приходять в офіс і працюють там від дзвінка до дзвінка, роблячи настільки мало, наскільки це можливо, щоб їм це минулося, ви приречені на поразку, мій друже. З іншого боку, коли вони приходять на роботу з очікуванням задоволення, можливості викласти-ся на повну, прийняти виклик, знайти натхнення та відчуття причетності, то у вас є всі підстави сподіватися, що вони проявлять свої найкращі якості. Проблема лише в тому, що перетворити змужжених трудяг на зіркову команду можете тільки ви. Саме ви маєте надихати їх, стати для них лідером, мотивувати їх, кинути їм виклик і зробити їх емоційно залученими.

Що ж, нічого страшного. Ви й самі любите виклики, чи не так? Хороша новина полягає в тому, що викликати емоційну залученість команди зовсім не складно. Усе, що вам потрібно, — змусити їх полюбити те, що вони роблять. Тут теж нічого складного. Покажіть їм, наскільки важливо те, чим вони займаються, як це впливає на життя інших людей, як вони забезпечують їхні потреби, як вони можуть долучитися до людей. Переконайте їх — адже це правда, — що їхня праця змінює світ на краще, що вони роблять свій внесок у суспільство, а не працюють лише для того, щоб власники та акціонери набивали собі кишень, а їхній керівник отримував велику зарплату.

Звісно, коли керуєш медсестрами, то переконати їх у важливості їхнього внеску набагато простіше, ніж працівників рекламної компанії, але якщо ви добре подумаєте, то зможете пояснити цінність кожної посади й довести, що кожна робота гідна того, щоб

нею пишатися. Вам потрібні докази? Добре. Наприклад, компанії, які продають місце під рекламу, допомагають іншим компаніям, часом досить дрібним, вийти на нові ринки. Вони привертають увагу потенційних клієнтів цих компаній до того, що ті давно шукали і що їм дуже потрібно. Вони допомагають триматися на плаву газетам і журналам, а також їхнім працівникам, які залежать від прибутку з продажу реклами. А ці газети та журнали своєю чергою стають джерелом інформації та/або розваг для людей, які їх купляють (інакше вони б їх не купували, чи не так?).

Викликати у своїх працівників емоційне залучення неважко. Це даність. У глибині душі кожен хоче бути корисним, і щоб його цінували. Циніки можуть сказати, що це нісенітниця, але це правда, істинна правда. Вам варто лише копнути глибше, і ви знайдете у своїх підлеглих небайдужість, почуття, причетність, відповідальність і залученість. Витягніть усе це нагору, і вони підуть за вами, навіть не замислюючись.

І ще, перш ніж переконувати в чомусь свою команду, ви маєте самі в це повірити. Ви вірите, що ваші зусилля змінюють життя на краще? Якщо ні, постарайтеся зазирнути собі в душу й відшукати те, що знаходить у вас відгук...

**ПЕРЕКОНАЙТЕ ЇХ — АДЖЕ  
ЦЕ ПРАВДА, — ЩО ЇХНЯ ПРАЦЯ  
ЗМІНЮЄ СВІТ НА КРАЩЕ**

## Майте уявлення про те, що таке команда і як вона працює

Отже, що таке команда і як вона функціонує? Якщо ми збираємося бути успішними керівниками, нам треба знати відповіді на ці питання.

Команда — не просто зібрання людей. Це організація з власною динамікою, якостями й домовленостями. Не знаючи цих речей, ви заплутаєтесь. Знаючи їх, ви можете допомогти своїй команді досягти успіху.

У кожній команді багато людей, усі вони штовхають і тягнуть у різних напрямках і з різною силою. Хтось із них тягне енергійніше, якщо ви розумієте, про що я. Інші любляють штовхати назад. Ще інші, здавалося б, нічого не роблять, але подають ідеї.

Якщо ви досі не цікавилися динамікою команди, я раджу вам прочитати книгу Мередіта Белбіна «Команди менеджерів: секрети успіху та причини невдач»<sup>\*</sup>. (Якщо вже цікавилися, переходьте до наступного Правила.) Її написано для керівників, які хочуть досягти результатів, отримавши найбільшу користь від своїх ключових працівників. Я перекажу те, що він говорить, але закликаю вас застосувати на практиці те, що він обстоює.

Белбін каже, що існують дев'ять ролей у команді, й усі ми виконуємо одну чи більше функцій у межах цих командних ролей. Так, весело було б визначити нашу власну роль, але значно корисніше визначити ролі у вашій команді й потім працювати з цією інформацією.

<sup>\*</sup> *Management Teams: Why they succeed or fail* by R. Meredith Belbin (Routledge, 3rd edition, 2013).

Ці дев'ять ролей у команді — Генератор ідей (людина, яка подає ідеї), Дослідник ресурсів, Координатор, Мотиватор, Аналітик-стратег, Душа команди, Реалізатор, Педант (контролер) і Факхівець. Якщо хочете дізнатися більше, прочитайте книгу.

Тепер ви знаєте, хто може бути у вашій команді. Тож чим саме є команда і як вам зробити вашу команду результативнішою? Знову ж таки, з книжки Белбіна ви зрозумієте, що команда — це група, усі учасники якої зосереджені на спільній меті. Команда не може працювати дружно, коли кожен її окремий учасник переслідує тільки власну мету — наприклад, дотягти до кінця робочого дня, досягти персонального прогресу, задобрити боса (це ви, до речі), скористатися роботою як клубом для спілкування тощо.

Ви знатимете, що у вас команда, коли будете чути «ми» і «нас» частіше, ніж «я» й «мене».

Ви знатимете, що у вас команда, коли складні рішення стануть простими — бо хтось скаже: «Усе гаразд, ми тут усі разом».

Ви знатимете, що у вас команда, коли команда скаже вам, що це команда.

**КОМАНДА НЕ МОЖЕ ПРАЦЮВАТИ  
ДРУЖНО, КОЛИ КОЖЕН ЇЇ ОКРЕМИЙ  
УЧАСНИК ПЕРЕСЛІДУЄ ТІЛЬКИ  
ВЛАСНУ МЕТУ**

## Ставте реалістичні цілі — ні, справді реалістичні

Коли я збирав матеріали для цієї книги, хтось сказав, що ставити реалістичні цілі — це нереалістично і що всі цілі мають бути «перебільшені», бо це може справити враження на команду. Бачите, у чому тут проблема? Так, ми говоримо не про те, як мотивувати команду, довести до завершення роботу, створити атмосферу успіху й креативності. Ні, ми говоримо про те, як справити на команду враження. Формально це була би слухна ідея, якби ваш колектив складався з мавп, але я певен, що це не так. Б'юся об заклад, що люди у вас кмітливі й розкриють подібний маневр на рахунок «раз».

Коли я кажу «реалістичні цілі», я не маю на увазі занижені або легкі для досягнення. Я маю на увазі реалістичні. Це може означати додаткове навантаження. Це може означати боротьбу. Це може передбачати, що вашій команді доведеться подвоїти зусилля, працювати важче, довше, динамічніше. Але у Правилі 3 говориться «реалістичні», і це означає «досяжні», доступні вам. І — так, можливо, вам доведеться трохи більше постаратися.

«Реалістичні» означає, що ви знаєте, на що здатна ваша команда і що від неї очікує ваше керівництво. Ви муситимете якось це узгодити, щоб обидві сторони були щасливі. Ви не можете ані доводити вашу команду до повного виснаження, ані дозволяти вашим босам думати, що ви ледарюєте.

Якщо ваше керівництво наполягає на постановці нереалістичних цілей, ви повинні йому це повідомити. Не сперечайтесь і не зволікайте — повідомте йому це. Спитайте, як, на його думку, можна досягти цих цілей. Скажіть, що вони нереалістичні. Підготуйтеся дуже добре, знайдіть аргументи на користь того, що цілі нереалістичні, і ще раз спитайте, як, на думку керівництва, їх

можна досягти. Запропонуйте від себе реалістичну ціль, надійно проілюстровану фактами й цифрами. Не припиняйте озвучувати проблему вашим босам і просити роз'яснень. Рано чи пізно вони мають поставити реалістичнішу ціль або наказати вам досягти неможливого. У кожному разі ви будете звільнені від проблеми. Якщо вам поставлять реалістичні цілі, тоді все, що вам треба зробити, — це досягти їх (і ви знаєте, що можете це зробити). Якщо вам накажуть виконати неможливе, для вас так само все ясно: коли вам не вдасться досягти недосяжного, ви зможете пояснити, що вчасно засвідчили свій протест і озвучили проблему.

**НЕ ПРИПИНАЙТЕ ОЗВУЧУВАТИ  
ПРОБЛЕМУ СВОЇМ БОСАМ**

## Проводьте результативні наради...

Ми всі мали з цим справу — затягнуті наради, багатослівні доповідачі, написаний на колінці чи придуманий поспіхом порядок денний, несподівані побічні питання, брак даних, недостатне інформування, безкінечне повторення оцього «увімкніть мікрофон»...

Як керівникові вам треба буде проводити наради. Зробіть їх результативними. Визначте заздалегідь завдання наради й подбайте про те, щоб його було виконано.

По суті, у нарад тільки чотири цілі:

- створити й об'єднати команду;
- повідомити інформацію;
- виробити ідеї (і прийняти рішення);
- зібрати інформацію (і прийняти рішення).

Деякі наради цілком можуть укластися в одну чи більше цілей, але все одно це треба враховувати й додавати їх у ваше завдання. Якщо ви скликаєте нараду для того, щоб повідомити інформацію, зробіть це й розходьтесь. Якщо ж це дискусія про потрібну вам інформацію, тоді це інакший тип наради, й отже, у неї мають бути інші цілі.

Не забувайте, що бувають наради, які допомагають учасникам вашої команди познайомитись, установити зв'язки, поспілкуватися, дізнатися щось одне про одного й побачити вас у вашій справжній ролі очільника команди.

Якщо ви хочете, щоб ваші наради були результативні, зберігайте за собою чіткий контроль: ніякої безладної демократії. Ви керівник, ви головний — і крапка. Щоб мати результат, ви не повинні дозволяти будь-кому заглиблюватись у спогади, багато

говорити, розтікатися мислю по дереву, теревенити чи розслаблятися. Дотримуйтеся темпу наради й відпускайте всіх якомога швидше.

**ВИЗНАЧТЕ ЗАЗДАЛЕГІДЬ ЗАВДАННЯ  
НАРАДИ Й ПОДБАЙТЕ ПРО ТЕ,  
ЩОБ ЙОГО БУЛО ВИКОНАНО**