РБК PRO

Алексей Улановский

Когда команда увязла: руководство к действию для лидера

Менеджмент
Дата публикации: 20.02.2019. https://pro.rbc.ru/news/5c52b5c49a7947390937e40a

Как поступить лидеру, если совещание затягивается, а выработать единое решение сложной проблемы не удается? Какие стратегии использовать и стоит ли принять решение самому? «РБК Pro» публикует вторую из цикла статей об управлении конфликтами

Внутрикомандная коммуникация — скелет, на котором держится работа команды, и она же сложнейший пазл для понимания и лидирования. Передача очереди говорения, скрытые послания, эмоциональная динамика команды, разного рода неявные бессознательные элементы, такие как проекция своих страхов на другого или перенос старых отношений друг на друга. Сегодня в рамках обучающих программ для менеджеров по всему миру уделяется много внимания теме эмоционального интеллекта, что стало значимой вехой в науке о лидерстве. В то же время, чтобы быть на ты с командой, требуется не просто эмоциональный интеллект, но еще и понимание того, как функционирует группа. Между пониманием личных (парных) отношений и пониманием группы пролегает пропасть. Вы можете отлично выстраивать отношения с людьми тет-а-тет и удивляться, куда деваются ваши способности, когда оказываетесь с ними же в группе.

Управление командой — это мускул, который можно тренировать за счет числа «часов налета» с разными малыми группами и осознанных экспериментов с форматами. Уверенность в себе, гибкость в управлении и понимание направления ведения разговора в группе — это неизбежная награда за часы «проб, ошибок и случайного успеха», как говорили бихевиористы.

Я уже писал, что в рамках изучения команд мы с коллегами из Talent Equity Institute (исследовательское подразделение Ward Howell) смоделировали несколько типовых ситуаций и попросили коллег, признанных глобальных экспертов, в ходе личных интервью разобрать эти ситуации.

Ситуация: затянувшееся совещание

Совещание длится уже 2,5 часа, все это время команда обсуждает одну сложную тему. Участники никак не могут прийти к общему знаменателю из-за различий во взглядах. Все устали и раздражены, включая Александра, командного лидера. Он решает сделать короткий перерыв, после которого есть всего 40 минут, чтобы найти решение и завершить совещание.

Интерпретация ситуации

Очевидно, что команда застряла в обсуждении. Может быть, вопрос затрагивает более глубокие пласты ее функционирования как группы, например безопасность или различие целей участников. Может быть, вопрос прост, но свободная дискуссия и общее утомление усилили противоречия внутри команды.

Обычно застревание группы не происходит одномоментно, и тем сложнее бывает вынырнуть из обсуждения и заметить это. Зачастую на совещаниях и во время командных сессий можно наблюдать, что лидер стремится во что бы то ни стало прийти к решению здесь и сейчас. Это порождает нисходящую спираль взаимодействия: с каждой минутой ресурс творческого поиска, а также физический и эмоциональный ресурсы участников истощаются. Это, в свою очередь, еще больше усиливает несогласие, раздражение и агрессию. Остается все меньше шансов найти хорошее решение и решение вообще.

Возможные действия лидера

Деление на подгруппы

Профессор международных бизнес-школ CEIBS, «Сколково», IMD Джек Вуд

«Когда в группе есть поляризация взглядов, одно из возможных решений — разбить ее на подгруппы, состоящие из людей с разными взглядами. Например, если в группе девять человек, вы можете разделить их на три подгруппы — на тех, кто за, кто против, и нейтральную. Сказать участникам подгрупп, что у них есть 30 минут на поиск решения. Таким образом, вы дадите им посоревноваться друг с другом, но в конструктивном ключе. В конечном счете все точки зрения будут представлены, потому что люди будут меньше застревать в мнениях друг друга».

Поменяться позициями

Профессор Йельского университета и соведущий курса по межличностной и групповой динамике в Yale School of Management Дэвид Тэйт

«После перерыва лидер может попросить участников команды поменяться местами и попробовать посмотреть на задачу по-другому. Каждый участник команды должен будет подумать, что он (она) сделал (а) бы для разрешения ситуации и как выглядело бы решение, если бы он (она) представлял (а) в компании другую сторону или позицию. Если участники представят более двух позиций, то можно попросить их поменяться местами снова. Это поможет им выйти из окопа и допустить возможность принятия других решений, которые стоит рассмотреть. Вы также можете спросить каждого: «Как это будет, если каждый выиграет?»

Приемы фасилитации (организация процесса групповой работы)

Консультант в области развития управленческих команд, автор книги Feminine Leadership, Career Learnings of Latin Executives Бетина Рама

«Я попросила бы членов команды встать — это может помочь им думать. Может быть, предложила бы даже технику walk and talk [беседы на ходу в парах]. Затем я бы разбила людей на подгруппы, дала им флипчарт и попросила обсудить, что еще не было сказано и что необходимо сделать для принятия решения. Или попросила бы разбиться на пары и обсудить, что им еще нужно сделать, чтобы прийти к решению, и в чем лучшее решение. Потом предложила бы обменяться парами дважды».

Принять решение самому

Профессор бизнес-школы INSEAD, старший партнер Ward Howell, автор глобального исследования председателей советов директоров Станислав Шекшня

«Я принял бы решение самостоятельно. Работать с участниками группы, которые за два часа не смогли договориться и находятся в состоянии эмоциональной усталости, — это самоубийство для любого руководителя. Людей нужно отпустить. Если мы говорим о людях, то не надо ковать железо, пока горячо. Участники группы находятся в состоянии эмоционального стресса, их когнитивные способности снижены, раздражительность повышена, поэтому интервенция будет бесполезна. Более того, чем больше времени члены команды будут проводить вместе, тем больше они будут этой раздражительностью друг от друга заряжаться и тем больший ущерб ты нанесешь этой команде в долгосрочной перспективе».

Культура совещаний

Ведущий глобальный коуч по версии HBR, входит в рейтинг Thinkers 50, автор концепции коучинга, центрированного на стейкхолдерах, Маршалл Голдсмит

«В стратегической перспективе я бы постепенно формировал культуру совещаний — умение слушать друг друга, учиться, выражать благодарность».

Ориентир для действий лидера

1. Сделать перерыв в совещании и далее отслеживать тайминг. Обсуждение не должно длиться более 1,5 часа без перерыва, так как после этого люди будут физиологически истощены и неизбежно станут раздражаться.
2. В случае застревания в теме изменить формат обсуждения: разбить членов команды на подгруппы или пары; дать каждой подгруппе или паре задачу; возможно, сменить среду, помещение.
3. При отсутствии прогресса и ограничения во времени стоит принять решение самостоятельно. При этом важно осознавать издержки сопротивления исполнению решения или пониженной вовлеченности кого-либо из участников.
4. Продумывать на будущее формат обсуждения, подходящий под конкретный вопрос. Сколько человек должно быть вовлечено? В какой форме будет проходить обсуждение — свободная дискуссия, высказывания по кругу, презентация, вопросы-ответы и т.д.? Как будет приниматься решение — формальным голосованием или по мере договоренности?

Об авторе: Алексей Улановский – профессор бизнес-практики лидерства МШУ СКОЛКОВО, директор проектов Центра Executive coaching, соавтор книги Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times (на русском: «Лидеры-чемпионы: практики атлетического лидерства», МИФ, 2019)

Другие статьи из цикла:

РБК PRO

Гнетущее молчание на совещании: как разрешить скрытый конфликт в команде https://pro.rbc.ru/news/5c4af9ed9a7947bd94fe0cc9

Лидерская сила: что делать при утрате влияния на команду https://pro.rbc.ru/news/5c52c67b9a79473f64a5ce92?from=material_cards