



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Управление командами
разрабатывающие
новые продукты





В данной лекции мы рассмотрим некоторые ключевые вещи, которые менеджер любой команды должен знать и воплощать, чтобы компания процветала и преуспевала. Мы обсудим не только как выбрать нужных людей и решить, кто что делает, но и как распознать самые распространенные ошибки управленцев.

Первое это хорошая отправная точка – это высказывание Уоррен Беннис, «Лидеры это люди, которые делают правильные вещи; Менеджеры это люди, которые делают вещи правильно». Лидерство включает в себя создание такого видения на будущее, которое помогает людям его понять и нацелиться на него. Менеджеры же, с другой стороны, ответственны за воплощение этого видения в реальность с помощью людей.

Конечно, эти две роли могут совпадать – и, чтобы быть эффективным, мы должны выполнять обе функции.

Второе это важность делегации. Главным приоритетом для руководителей команд является делегирование. Независимо от того, насколько вы квалифицированы, вы не сможете достичь большого успеха самостоятельно. С командой же, вы сможете достичь всего, к чему стремитесь. Вот почему это так важно, уметь эффективно делегировать!

Успешная делегация начинается с подбора соответствующих задач к людям, так что вам в первую очередь необходимо объяснить, какие цели и роли есть в вашей команде. Для этого разработайте четкий план и пусть все его изучат. Потом вам стоит задуматься о навыках, опыте и компетенциях вашей команды, и начать соответствующий подбор людей к задачам.

Третье это мотивация команды. Другой ключевой обязанностью менеджера является мотивация членов команды. Какой бы подход вы не предпочли, вы также должны иметь в виду, что разные люди имеют разные потребности, когда дело доходит до мотивации. Некоторые люди очень целеустремленные, в то время как другие не будут ничего выполнить без управленческого контроля.

Четвертое это развитие команды. Команда состоит из лиц, которые имеют разные взгляды и способности, и находятся на разных этапах своей карьеры. Некоторые видят ваши наставления как сверхсложные, и им всегда требуется помощь и поддержка. Другие же могут быть «наученные» на том, что они делают, и могут искать новые возможности, чтобы проявить свои навыки. В любом случае, это ваша ответственность – развивать вашу команду. Здесь навыки управления будут определять ваш долгосрочный успех в качестве менеджера. Если вы можете помочь членам команды стать лучше и профессиональнее, вы будете менеджером, на которого люди стремятся работать, делая весомый вклад в развитие компании.

Пятое это общение и работа с командой. Коммуникативные навыки необходимы для успеха практически в любой роли, но есть определенные навыки и методы, которые мы используем больше в качестве менеджера, нежели обычного работника. Они делятся на две группы: связь с членами команды, и общение с людьми за пределами вашей команды.

Шестое это управление дисциплиной. Сколько бы вы не надеялись на самодисциплину ваших сотрудников, наступает время в карьере большинства руководителей, когда они должны дисциплинировать команду. Дисциплина может немного отличаться от обратной связи, поскольку она не всегда относится к работе коллег. Вы можете дать обратную связь о манере разговора по телефону, но вопросы с пунктуальностью или безответственностью требуют другого подхода.

Надо отметить, что разработка нового продукта часто требует виду деятельности, которые находятся в зоне ответственности других. Для способствования координации и кооперации вне рамок подразделений, многие организации создают меж-функциональные группы, разрабатывающие новые продукты для ведения и руководства процессом разработки проекта.

Создавая команду, разрабатывающую новый продукт, организация должна рассмотреть, как размер и состав команды повлияет на смешение способностей в команде, на доступ к ресурсам, и на эффективность коммуникации и координации между подразделениями.

Команды, разрабатывающие новые продукты, могут состоять от нескольких членов до сотен участников. Например, конструкторская команда, которая создала персональный компьютер Айбиэм, состояла из 19 человек, но средняя команда реализующая проект в компании имеет около 200 человек. Другой пример, одна интернет компания была создана из 13 разработчиков,



разбитыми на несколько маленьких команды из одного до трех человек. Соединенные усилия и экспертные знания нескольких человек, групп часто превосходят индивидуальные решения проблемных задач, подразумевая, что размер конструкторской команды может быть связан с ее потенциальным успехом.

Большие команды требуют огромных административных расходов и коммуникационных проблем, ведя к дорогостоящим задержкам. К тому же, чем больше команда, тем сложнее прививать чувство общей идентичности членов команды. Более того, с ростом размера команды, растет вероятность роста «социальной лени». Социальная лень появляется тогда, когда размер команды вырастает, и индивидуальные участники начинают осознавать, что они не будут получать полную ответственность за успех (или провал), своего вклада в усилия группы, таким образом, их усилия и верность снижаются.

Средний размер команды, используемый в фирмах США примерно 10 – 11 членов, но существует значительная вариация размеров команд в организациях, и размер каждой команды может меняться в зависимости от хода реализации проекта нового продукта.

Отсутствие коммуникации между маркетинговыми, НИОКР и производственными функциями компаний могут принести значительный ущерб разработке нового продукта. Отсутствие межфункциональных коммуникации могут привести к низкому соответствию характеристик продукта и требований потребителя. НИОКР не может создать продукт, который соответствует требованиям потребителя, если не получит и не прислушается к вкладу маркетинга об этих требованиях

Один из путей решения данной проблемы создание кросс-функциональных команд разработки продукта. Кросс-функциональные команды включают членов, привлеченных из более чем одной функциональной области, такой как, инженерия, производство, или маркетинг. Например, «платформенные команды выпуска автомобиля» компании Крайслер привлекают членов из области дизайна, инженерии, закупки, производства, планирования продукта, финансов и маркетинга. Компании со всего мира сильно зависят от кросс-функциональных команд в усилиях по разработке новых продуктов.

Кросс-функциональные команды в 2000 году были созданы:

- США – 77 % фирм;
- Европа – 67 % фирм;
- Япония – 54 % фирм.

Например, в 2000 году, 77% фирм США, 67% Европы, и 54% Японских фирм сообщали, что они использовали кросс-функциональные команды.

Команды, которые составлены из людей с разными квалификациями, имеют несколько преимуществ по сравнению с командами, которые составлены одинаковых функциональных областей. Чем больше разнообразие специалистов, тем шире база знаний и выше взаимно-плодотворность идей.

Наличие специалистов из разных областей также позволяет проектам получать широкий микс информационных ресурсов в среде посредством сканировочной деятельности (для более подробной информации об этом, смотрите резюме исследования о деятельности по стиранию границ). Функциональные эксперты часто активно читают журналы и вовлечены в ассоциации, которые прямо влияют на их ремесло. Эта деятельность может привести к созданию и улучшению инновационных идей, также, как и предоставлению новых решений проблем, возникающих при создании продукта. Собирая членов из разных функциональных областей в одну проектную команду, поток широкого разнообразия информационных ресурсов можно гарантировать.

Однако разнообразие членов команды также может повысить затраты на координацию и связь. Люди, как правило, более часто и интенсивно взаимодействуют с другими людьми, которых они считают похожими на них по одному или нескольким измерениям. Это явление известно, как «гомофилия». Исследования по гомофилии предполагают, что люди предпочитают общаться с другими людьми, которых они воспринимают как схожих с ними, потому что им легче и удобнее общаться с теми, у кого есть похожие диалекты, ментальные модели и системы убеждений.



Когда люди воспринимают других как очень отличающихся от них, они могут быть менее склонны к тому, чтобы взаимодействовать часто или интенсивно, и им может быть сложнее разработать общее понимание. В гетерогенных группах часто сложнее интегрировать цели и взгляды, что приводит к конфликту и снижению сплоченности групп. Однако исследования также указали, что различия в связях и координации между гетерогенными или однородными группами уменьшаются, если группы поддерживают долгосрочный контакт. Предположительно, благодаря широкому взаимодействию гетерогенные команды учатся лучше управлять своими групповыми процессами.

И так, чтобы быть успешными, команды разработки новых продуктов должны иметь возможность управлять отношениями с группами, выходящими за пределы команды. Команды должны иметь возможность собирать информацию и ресурсы как внутри, так и за пределами своих организаций, и им также необходимо представлять команду другим группам в организации, чтобы гарантировать, что команда продолжает получать поддержку, и что члены команды не перегружены не ассоциированными видами деятельности. Самые успешные группы разработки новых продуктов имеют «проводников», которые предоставляют важные ссылки на окружающую среду.

Дебора Анкона и Дэвид Колдуэлл провели исследование, посвященное изучению всего спектра мероприятий, направленных на борьбу с границами, в которых работают команды, и для определения того, какая из этих мероприятий повышает эффективность команды. Они опросили 38 опытных менеджеров по разработке продуктов и собрали данные из 45 команд по разработке продуктов в пяти высокотехнологичных компаниях из области компьютеров, аналитических инструментов и индустрии фотографического оборудования. Они обнаружили, что команды занимаются тремя основными видами деятельности:

Деятельности посла. Эти мероприятия были направлены на представление команды другим и защиту команды от вмешательства. Например, посол может убедить других людей в организации, что деятельность команды важна.

Деятельность по координации задач. В этих мероприятиях была подчеркнута координация и ведение переговоров о деятельности группы с другими группами. Например, деятельность по координации задач может включать в себя согласование сроков доставки с другими подразделениями фирмы или получение отзывов о производительности команды.

Мероприятия по скаутингу. Эти действия были направлены на сканирование идей и информации, которые могли бы быть полезны команде, улучшая ее базу знаний. Например, деятельность по разведке может включать сбор данных о том, что конкуренты делают в подобных проектах, или поиск технической информации, которая может быть полезной в проекте развития.

Они также обнаружили, что действия, связанные со стиранием границ, повлияли на работу новой команды разработки продукта, и их влияние зависело от сроков проведения мероприятий. В частности, они обнаружили, что скаутинг и деятельность посла были более полезными, если они были проведены на раннем этапе цикла разработки, в то время как деятельность по координации задач была полезной на протяжении всей жизни команды.

В заключении отметим ключевые моменты управления командами. При перемещении с должности на должность, особенно на линейного менеджера, необходимо разработать новый набор навыков, и использовать новые инструменты и методы общения. Это поможет в основных сферах управления организации, мотивации, развития и общения с командой.

Прежде всего, нужно научиться эффективно делегировать. А также знать, как мотивировать людей, развивать членов команды, эффективно общаться с людьми внутри и вне вашей команды, и эффективно управлять дисциплиной.

В лекции использованы материалы из следующих источников:

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling.
2. http://www.peoples.ru/science/professor/warren_gamaliel_bennis/bennis_1.jpg.