

# Оглавление

Об авторе .....	6
Выражение признательности .....	7
Введение .....	8
<b>ЧАСТЬ 1. КАК СТАТЬ ВЕЛИКОЛЕПНОЙ КОМАНДОЙ</b> .....	17
Глава 1. Великолепная команда начинается с вас! .....	19
Глава 2. Вы и ваши взаимоотношения с членами команды	36
Глава 3. Состав великолепной команды .....	68
Глава 4. Команды и руководство ими .....	89
Глава 5. Постановка командных целей .....	108
Глава 6. Рабочие собрания и летучки .....	130
Глава 7. Десять классических ловушек для команды. ....	149
<b>ЧАСТЬ 2. ВИДЫ ВЕЛИКОЛЕПНЫХ КОМАНД</b> .....	165
Глава 8. Креативные команды и команды, занимающиеся решением определенных проблем .....	167
Глава 9. Проектные команды .....	183
Глава 10. Удаленные команды .....	198
Заключение .....	210
Ссылки и благодарности .....	212

## Глава 1

# ВЕЛИКОЛЕПНАЯ КОМАНДА НАЧИНАЕТСЯ С ВАС!

*Сомнение — наш вечный спутник. И вам необходимо это осознать. Но какая от него польза?.. Я хочу играть джаз. Я хочу получать удовольствие от игры. И вам необходимо понять, что в те моменты, когда вы получаете удовольствие от любимого дела, когда испытываете ощущения, близкие к самогипнозу, когда вы как бы отделяетесь от своего тела и со стороны наблюдаете за тем, как работаете, и, наконец, когда видите, что все, к чему вы прикасаетесь, превращается в золото, — все должно быть именно так; джаз-бенд играет, и можно сотворить что-то невероятное, что раньше казалось невозможным.*

ШЕЛЛИ МАНН, ДЖАЗ-МУЗЫКАНТ

С потрясающей выразительностью Шелли Манн описал то состояние полного поглощения работой, когда отдаешься ей без остатка. Как же это здорово — быть настолько увлеченным общим делом, испытывать ощущение подъема! И можно сотворить что-то невероятное, что раньше казалось невозможным, — ради этого стоит быть частью команды. Приведенная выше цитата — великолепная метафора, которая, базируясь на таких понятиях, как ритм и взаимодействие, показала отношения между членами команды. Тот, кто хоть раз испытывал ощущение подъема — на работе или во время отдыха, — вспомнит то неповторимое чувство ритма и синхронности, которые сопровождали его при занятии любимым делом. Ощущением подъема заражается вся команда, она охвачена единым порывом достигнуть намеченной цели,

движения и мысли слаженны, и кажется, что море по колено, горы по плечу. В такие моменты приходит понимание, что мир прекрасен и стоит того, чтобы жить. Именно в это время рабочий коллектив показывает самые высокие результаты и взаимодействует наиболее продуктивно.

Однако чувство подъема должно быть чем-то вызвано, а великолепные результаты — чем-то мотивированы. В первую очередь, именно вы и ваше отношение к команде влияют на успех общего дела.

Конечно, для того чтобы стать известным музыкантом, надо быть преданным своему делу — музыке — и постоянно самосовершенствоваться. Но если вспомнить музыканта, играющего в группе (например, саксофониста), то для него недостаточно быть отличным исполнителем, необходимо уметь сыгрываться с остальными. Созвучие игры ударных инструментов и бас-гитары должно быть настолько полным и неделимым, чтобы не испортить общее впечатление от партии саксофона. В любой музыкальной группе, независимо от ее состава, так же как в любом рабочем коллективе, поддержка команды — основа успеха. Вам необходимо постоянно держать в голове два вопроса: «Как я могу помочь своей команде?» и «Как команда может помочь мне?»

В этой главе мы рассмотрим то, как возникает команда, начиная с ее состава, какое влияние оказывает на нее каждый участник и какую ответственность несет перед коллективом.

## **Личная ответственность**

Личная ответственность состоит из двух частей.

1. Ответственное отношение к общему делу.
2. Энергия, которую работник готов тратить ради общего дела.

Работа в любом коллективе подразумевает под собой личную ответственность перед каждым работником. Она заключается как в правильном отношении к общему делу, так и в энергии, затрачиваемой человеком на достижение цели. Конечно, существует множество факторов, влияющих на успех команды, но эти два, пожалуй, самые главные. Без них взаимодействие в коллективе будет затруднено, а сотрудники не смогут работать в полную силу.

## **Личная ответственность и «Клуб сто»**

Ниже мы хотим продемонстрировать последствия неправильного отношения к общему делу и недостатка энергии, с которой вы готовы трудиться на благо команды. Последующие действия (четыре шага) — подобие измерительного прибора, позволяющего оценить обе составляющие личной ответственности.

### ***Первый шаг***

Представим, что объем той *энергии*, которую вы готовы тратить на достижение общей цели, можно измерить на шкале от одного до десяти баллов. Для того чтобы стать по-настоящему успешной командой, необходимо, чтобы этот показатель всегда равнялся максимальной отметке на шкале — десятке.

### ***Второй шаг***

По той же самой шкале необходимо определить, насколько *ответственно* вы относитесь к общему делу. Аналогично, это должно равняться десяти баллам.

### ***Третий шаг***

Умножьте полученные результаты, и вы получите самый высший балл — сто (с учетом того, что оба показателя равнялись десяти). Поздравляем вас! Теперь вы входите в «Клуб сто»!

Суммарный балл — показатель вклада, который вы внесли в достижение общей цели, по отношению к вкладу, который вы *способны* внести. В этом случае сто процентов.

### **Четвертый шаг**

Настало время оценить качество вашей работы. Попробуйте вспомнить, чем вы занимались в команде в последнее время, и определите эффективность проделанной работы, используя шкалу, как это сделано в первом и во втором шагах. Затем также умножьте баллы. Полученный результат — это и есть тот вклад, который вы ежедневно вносите в общее дело команды.

Таблица, приведенная ниже, позволяет наглядно оценить, насколько возрастает или уменьшается объем вашего вклада в работу коллектива, когда изменяется хотя бы один показатель.

	Ответственное отношение к общему делу	×	Энергия, которую работник готов отдавать общему делу	=	Общее количество в процентном соотношении (вклад в процентном соотношении, который вы способны внести в общее дело)
Балл	9		10		90
Балл	10		9		90
Балл	9		9		81
Балл	9		8		72
Балл	8		9		72

Как видите, даже небольшие изменения этих показателей способны значительно повлиять на ваш вклад в работу команды. Однако если по каждому параметру вы наберете пять баллов, то в процентном соотношении ваше участие в коллективной работе будет равняться двадцати пяти (пять умножить на пять) вместо предполагаемых пятидесяти. Таким образом, ваш вклад в общее дело команды сводится к минимуму.

Тем не менее не стоит забывать, что работа — это вовсе не гонка за золотой медалью Олимпийских игр, где каждый

участник стремится поставить рекорд или набрать максимальный балл. Иными словами, выполняя общее дело, вы работаете по мере своих сил. Конечно, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого человека, такие, как ответственное отношение к общему делу и энергия, которую работник готов тратить на достижение цели. Кому-то потребуется большее усилие над собой, чтобы измениться в лучшую сторону, кому-то — меньшее. Но ни один человек не рождается бездеятельным или безынициативным, по природе своей каждый из нас наделен качествами, способными сделать его отличным командным игроком.

## **А кто заметит, что сегодня я работаю вполсилы?**

У вас когда-нибудь бывали такие дни, когда хотелось сказать: «И пусть весь мир подождет»? Например, если накануне вы легли спать очень поздно или же просто, встав утром с постели, почувствовали себя разбитым (а может быть, и то, и другое). В такие моменты мы поддаемся искушению работать спустя рукава, не особо утруждая себя делами.

Возможно, один или два таких рабочих дня пройдут незамеченными для ваших коллег, но если вы общаетесь непосредственно с клиентами (например, с покупателями), то они уж точно не станут делать скидку на ваше сегодняшнее плохое настроение или легкое недомогание. Но самое страшное заключается в следующем: такие дни из единичных случаев могут перерасти в привычку, которая, как известно, вторая натура. Вы даже не заметите, как начнете работать вполсилы, зато это быстро поймут ваши коллеги и разделятся на две противоположные группы.

1. В первой группе сотрудники станут принимать ваше увеливание от работы за норму и, в соответствии с этим, установят новые стандарты работы.

*или*

2. Вторая группа в первую очередь изменит свое отношение к вам как к работнику. Она мгновенно переоценит ваши способности, навыки и умения, для нее вы станете просто фоном, на котором будут выделяться действительно блестящие сотрудники.



## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ПРИМЕР**

---

Мы хотим показать вам, какую выгоду можно извлечь из правильного отношения к работе в команде.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, какой отрезок своей жизни вы проводите на работе? По некоторым подсчетам, он составляет от восьмидесяти до ста тысяч часов. Тех людей, которые скучают на работе, обособлены от коллектива и не участвуют в общих делах, эта цифра может напугать. Те же, кто правильно относится к своим обязанностям и привык брать от жизни максимум, расценят это время как прекрасную возможность достичь намеченных целей и добиться блестящих результатов в своей карьере. Оглядываясь назад на проведенные годы, они с гордостью вспомнят трудовые будни, наполненные маленькими и большими победами над собой и обстоятельствами.

Как провести это время, выбирать, прежде всего, вам. Но сперва ответьте на один вопрос. Как бы вы оценили свой рабочий день сегодня?

---

## **Энергия и отношение**

Используя такие понятия, как энергия, которую человек готов отдавать общему делу, и отношение к работе, компания «Deva Partnership» предложила свою классификацию командных игроков. Она усовершенствовала модель энергозатрат



**Рис. 1.** Модель энергозатрат на работу

на работу, разработанную группой консультантов (более подробную информацию можно найти в разделе «Ссылки и благодарности»). Задача данной модели — показать, насколько эффективно может работать команда при условии, что объем энергии, затраченной на общее дело, и положительное отношение к работе имеют максимальный показатель.

Модель представлена в виде двух осей (см. рис. 1), одна из которых (вертикальная) называется «Отношение к общему делу и сотрудникам». Чем лучше отношение работника к своим коллегам, тем дальше от исходной точки на вертикальной оси находится этот показатель. По такому же принципу на горизонтальной оси «Энергия, затрачиваемая на общее дело» измеряется объем энергии.

Совершенно очевидно, что ходячий мертвец — худший тип работника. Но все не так просто, как кажется на первый взгляд, и команда не может на сто процентов состоять только из игроков.