

ЛОРА СТЭК

БЫСТРЕ ВМЕСТЕ

12 ПРИНЦИПОВ
КОМАНДНОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к российскому изданию	7
Предисловие	9
Введение	13
Модель работы эффективных команд	22
Тест. Оценка эффективности работы команды	24
КЛЮЧ 1. СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ	43
Фактор ускорения № 1. Формирование отношений	48
Фактор ускорения № 2. Управление конфликтами	63
Фактор ускорения № 3. Укрепление целостности	79
КЛЮЧ 2. ГОТОВНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ	95
Фактор ускорения № 4. Доверие к коллегам	100
Фактор ускорения № 5. Осознание ответственности	116
Фактор ускорения № 6. Максимизация эффективности	132
КЛЮЧ 3. СИСТЕМЫ	149
Фактор ускорения № 7. Принятие эффективных решений	154
Фактор ускорения № 8. Управление временем	171
Фактор ускорения № 9. Повышение эффективности	189
КЛЮЧ 4. ТЕХНОЛОГИИ	205
Фактор ускорения № 10. Эффективные коммуникации	210
Фактор ускорения № 11. Эффективные совещания	226
Фактор ускорения № 12. Соблюдение принятых правил	242
Заключение	258
Благодарности	260
Примечания	262
Об авторе	265

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ

Порой в каждой команде что-то идет не так: результаты ниже, чем хотелось бы, люди устали друг от друга, не видят выхода из ежедневной рутины, времени на обдумывание стратегических решений не хватает, да и нет их, этих решений. Грустно? Не то слово. Лодка явно идет ко дну. Что делать? Нужен перезапуск. Но люди не компьютеры. Просто нажать на кнопку Reset не выйдет. Прежде всего необходимо найти эту кнопку, точнее рычаг, который выведет вас на верную траекторию и не даст вам захватить в тупик, со всего маха налететь на стену.

Представьте лодку с гребцами. От слаженной работы каждого из них зависит, насколько быстро и плавно она будет идти к намеченной цели. Метафора немудреная, но точная: от того, насколько слаженна работа команды, сколь пропорционален вклад каждого в общее дело, разумно ли поделена ответственность, зависит результат.

Я предвижу ваши опасения: можно ли экстраполировать американский опыт на российскую почву? В самом деле, наших бабушек и дедушек, наших родителей, да и нас самих так старательно воспитывали в духе коллективизма, что одно это слово вызывает у многих отторжение. Но поверьте: Лора Стэк говорит не о таком коллективизме, когда каждый сам по себе и лишь из-под палки «болеет за общее дело». Команда, о которой идет речь в этой книге, — группа

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

единомышленников, где индивидуальность не подавляется, а поощряется, потенциал каждого ценится, мнение всех без исключения уважается, а все усилия направлены в одну точку — результат. В котором, что очень важно, заинтересованы абсолютно все.

Книга Лоры Стэк — это настоящее практическое руководство, дорожная карта, где каждый шаг описан подробнейшим образом. Четыре ключа и двенадцать факторов ускорения, о которых она говорит, — те самые рычаги, которые позволят вам обновиться, обнулиться и в итоге совершить перезапуск команды.

Лора Стэк ответит на все ваши вопросы. Прежде всего: что делать, если в вашей команде собрались махровые индивидуалисты, для которых личные амбиции важнее коллективного успеха? Это лечится? Да. И рецепт Лоры прост, прозрачен и действенен. Равно как и остальные: как быть, если каждый член команды рассчитывает «отсидеться в кустах» — авось все решится и без него; что делать, если авторитет лидера пошатнулся вследствие череды неудач, ответственность за которые, по мнению команды, должен нести он и только он; нормально ли, что в коллективе возникают конфликты, надо ли их избегать и как с ними бороться; на что стоит тратить время, а что надо решительно, красным маркером вычеркнуть из списка дел?

Обратите внимание, что Лора подробно рассказывает о так называемых ограничителях скорости, которых, кстати, больше, чем факторов ускорения, так что приготовьтесь к непростой, кропотливой работе. Но если вы заинтересованы в успехе, потрудиться стоит — усилия окупят себя сполна.

Если вы это осознали, вперед, к построению слаженной команды! И книга Лоры Стэк обязательно станет настольной для всех — от лидера до стажера.

*Егор Сафрыгин,
директор департамента маркетинга
и клиентских впечатлений блока «Медицина»
АО «АльфаСтрахование»*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Решение написать эту книгу пришло ко мне во время работы с командой руководителей одной из крупнейших дистрибьюторских компаний в мире. В подчинении этих 40 человек находится 10 тысяч сотрудников. Я должна была провести для них трехчасовой семинар на тему «Как эффективные лидеры расходуют время». За полчаса до начала, когда участники стали заходить в зал, наливать себе кофе, здороваться и рассаживаться, ко мне подошел один из них. Я думала, он хочет просто представиться, а он, даже не назвав своего имени, наклонился и сказал почти шепотом:

— Я жутко рад, что вы наконец-то проведете этот семинар. Я мог бы быть намного эффективнее, если бы не все *эти люди*. — И он обвел взглядом зал.

— Ну так *именно поэтому* меня и пригласили, — ответила я.

Я дочь полковника американских ВВС в отставке, выросла неподалеку от Военно-воздушной академии США в Колорадо-Спрингс и горжусь своей семьей. У меня есть два брата, один на год старше, другой на год младше. Сестер у меня нет, и девочек-ровесниц в округе было не особенно много, поэтому я всегда дружила с мальчишками и усвоила многие их привычки. Я донашивала брюки и шорты за старшим братом (и вырастала из них быстрее, чем они изнашивались). Я отлично умела стрелять из пневматического ружья, лазать

по деревьям и строить крепости и нередко побеждала в рестлинге. Я обожала скорость: поезда, самолеты. Мы нередко наблюдали за тренировками авиационной группы высшего пилотажа Thunderbird на истребителях F-16. Еще я любила машины. Особенно машины.

Сколько себя помню, я всегда мечтала иметь автомобиль Corvette. Я увидела эту машину еще в раннем детстве и много раз потом расспрашивала о ней отца. Особенно, конечно, мне нравилась необыкновенная форма ее кузова. Но на юге Денвера такая машина была бы совершенно непрактичной — ведь большую часть года на ней нельзя было бы ездить.

В июле 2015 года, когда я удостоилась чести попасть в Зал славы Национальной ассоциации спикеров США, мой муж Джон подарил мне Corvette. И не какой-нибудь, а модель Z06, красную, с откидывающимся верхом и черной полосой, как у гоночного болида, мощностью 650 лошадиных сил, со всеми возможными дополнительными опциями и красно-черным кожаным салоном. И номерной знак у нее был особый: ZORA, по имени американского инженера бельгийского происхождения, который работал в компании Chevrolet и заслужил титул «создатель Corvette»¹. Особенно приятно, конечно, что это имя рифмуется с именем Лора. Стоит ли говорить, что я была в полном восторге: сбылась давняя мечта!

С детства я привыкла следовать правилам, поэтому и обращалась со своей красавицей строго по инструкции: не разгоняла ее больше чем до 4 тысяч оборотов, прежде чем прошла первые 3200 километров, сменила масло после 800 и 3200 километров и уж потом была *действительно* готова погонять на хорошей трассе.

Однако я не очень хорошо понимала, как такой машиной управлять. То есть я, конечно, думала, что прекрасно справляюсь, — а потом попала на двухдневный семинар Corvette Owners School в Спринг-Маунтин, в штате Невада. И там-то поняла, что до смешного мало знаю о возможностях своей машины.

Они дали мне такую же Z06, как у меня, только без откидывающейся крыши. Прежде чем сесть за руль, я покаталась на пассажирском

сиденье с инструктором — и уже на старте была совершенно потрясена: он за 2,9 секунды разогнался с 0 до 95 км/ч! Я даже не предполагала, что эта машина на такое способна. Несколько раз я совершенно серьезно думала, что мы разобьемся, но она умудрялась идеально входить в повороты, не сбавляя скорости.

К концу этой поездки я была вне себя от восторга и кричала во весь голос. Мне страшно хотелось самой сесть за руль! Следующие два дня я пыталась разобраться, как же моему инструктору все это удалось, а к концу семинара и сама стала водить машину несколько иначе, чем бабушки, отправляющиеся воскресным днем на встречу с подругами, — кое-чему я определенно научилась. (Не хочу, конечно, хвастаться, но я была единственной женщиной на том семинаре и смогла показать второй результат в группе!)

Пока я не умела правильно входить в поворот, использовать на повороте тормоз и газ, выбирать оптимальную скорость, переключать передачи и использовать крутящий момент, я оставалась не особенно умелым водителем. Почему я вам все это рассказываю? Да потому что ровно то же самое происходит и в вашей команде. В вашем распоряжении есть мощнейшие средства повышения эффективности работы. Возможно, вы думаете, что прекрасно знаете, как управлять вашим «командным автомобилем», но пока вы *по-настоящему* не разберетесь, какими возможностями обладает каждый из ваших коллег, вы не добьетесь максимальной эффективности.

Вот для чего я написала эту книгу: чтобы дать *вам* возможность сесть за руль и начать управлять движением вашей команды к цели, а также чтобы научить вас и ваших коллег приемам, которые позволят радикально повысить вашу эффективность. Конечно, все члены команды не могут оказаться за рулем одновременно, но все же вы должны понимать, что управляете движением команды к цели вместе.

Вернемся к истории о том семинаре для руководства дистрибьюторской компании: руководитель, который подошел ко мне, совершенно неправильно понимал суть работы в команде. Ему удалось достичь серьезного успеха *благодаря* «этим людям», а не *вопреки* им. Самый

ВМЕСТЕ БЫСТРЕЕ

гениальный и опытный сотрудник в одиночку не добьется такого успеха, как в команде, — даже вам это не под силу без поддержки коллег. К концу того семинара стало очевидно, что недовольный коллегами участник и есть основная проблема. Высокая личная эффективность — лишь первый шаг к успеху в бизнесе. Главный фактор на этом пути — эффективная работа всех. Как бы лидер ни превозносил личные достижения, команда всегда движется быстрее. После прочтения этой книги вы сможете по-настоящему оценить возможности собственной команды. Так что заводите мотор — вскоре вы помчитесь к успеху. Все вместе!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ

У меня вышло уже семь книг, и все они посвящены способам повышения личной эффективности и содержат рекомендации, которые могут использовать в работе руководители и рядовые сотрудники организаций, а также советы, актуальные вне профессиональной деятельности. Я по-прежнему убеждена, что каждый профессионал обязан стремиться к повышению собственной эффективности. Однако, проработав 25 лет в роли консультанта и спикера по вопросам, связанным с эффективностью, я прихожу к выводу, что действительно непросто добиться роста *личной* эффективности, если ваши коллеги не пытаются улучшить *собственные* результаты. Если люди, окружающие вас, никуда не спешат, то и вам приходится двигаться все медленнее, словно вы попали в пробку на дороге и вынуждены сбросить скорость.

Согласитесь, что было бы прекрасно, если бы наши коллеги начали работать над повышением собственной результативности. Вот почему эту книгу я решила посвятить вопросам, связанным с улучшением продуктивности команды.

По ходу обсуждения я буду много раз напоминать о ключевых вопросах, которые каждый из нас обязан задавать себе:

«Что я могу сделать, чтобы помочь моей команде двигаться быстрее?»

«Что я могу предпринять, чтобы преодолеть препятствия, мешающие моей команде работать эффективнее?»

«Могу ли я взять на себя ответственность за экономию времени для всех коллег и в каких областях?»

«Что я могу сделать, чтобы *все мы* смогли быстрее двигаться к цели?»

Эти вопросы можно рассматривать как адаптированную к использованию в профессиональной среде версию знаменитой фразы президента Кеннеди: «Не спрашивайте, что ваша страна может сделать для вас. Спросите, что *вы* можете сделать для своей страны». Только представьте, насколько эффективной станет ваша команда, если все коллеги начнут использовать этот подход в работе! Со временем сложившаяся в группе культура изменится и каждый возьмет за правило постоянно искать способы помочь коллегам, причем как можно быстрее. Этот подход предполагает готовность сотрудничать и поддерживать друг друга. Вы стремитесь сэкономить время коллег, а они стараются сделать то же для вас.

ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА?

Можно по-разному определять, что такое команда. Я считаю, что команда — группа людей, работающих сообща и стремящихся общими усилиями достичь поставленных перед ними целей. В наиболее успешных командах между участниками формируются тесные связи, но каждый при этом сохраняет личную и вполне конкретную зону ответственности. В идеале эти зоны в некоторой степени пересекаются, что позволяет команде продолжать работу, если кто-то из сотрудников временно отсутствует. В отличие от команды, рабочая группа имеет больше участников, которые не так тесно связаны, и часто каждый работает над собственными задачами независимо.

Членов настоящей команды обязательно объединяет общая цель, и в работе над достижением этой цели они опираются друг на друга.

Между коллегами формируется чувство товарищества, в команде сохраняется боевой настрой — но люди не боятся споров, так как в ходе дискуссии рассчитывают сформулировать более удачные решения. Члены сплоченной команды сообща работают над реализацией принятых решений.

Как правило, в команде есть лидер, хотя и не всегда. Членам команды не обязательно сидеть в одном офисе: современные инструменты коммуникации позволяют создавать распределенные, или виртуальные, команды, участники которых могут находиться очень далеко друг от друга. Команды бывают и большими, и маленькими. В идеале в состав профессиональной команды должно входить не больше 12–15 человек. Некоторые руководители, к примеру Джефф Безос из Amazon, считают, что команды должны быть небольшими: с ростом количества участников командой и правда трудно управлять. Кроме того, процесс обмена информацией становится слишком сложным, в силу чего растет вероятность сбоев в работе.

С этой точки зрения подразделение численностью около 200 человек под руководством вице-президента — это не команда, а рабочая группа, состоящая из отдельных команд. При этом некоторые сотрудники могут оказываться членами сразу нескольких команд. Скажем, сам вице-президент и подчиняющиеся ему директора, директор и менеджеры в его подчинении, менеджер и его подчиненные — это отдельные команды. Как мы видим, директора и менеджеры входят в состав как минимум двух команд.

ДЛЯ ЧЕГО ВООБЩЕ ОБСУЖДАТЬ РАБОТУ В КОМАНДЕ?

В современной профессиональной среде сотрудникам приходится еженедельно получать и отправлять сотни электронных писем и без конца участвовать в совещаниях и встречах. Необходимо научиться эффективно управлять всеми форматами коммуникации — в противном

случае они будут лишь отнимать время. Огромное значение имеют подходы каждого из членов команды к доступным им инструментам коммуникации. Как правило, команда справляется с задачей быстрее, чем любой одиночка. Я знаю, конечно, что успехи спортивной команды часто становятся возможными лишь благодаря одной-двум звездам. К этой категории относятся, к примеру, Пейтон Мэннинг*, Миа Хэмм** или Стефен Карри***. Но никто из звездных игроков не достиг бы таких высот без поддержки товарищей. Чтобы ваша компания смогла вырваться вперед, важен вклад каждого из коллег. Только при правильной организации работы командам удается выигрывать чемпионаты и побеждать соперников.

Вот поэтому один из важнейших навыков для каждого сотрудника — способность работать в команде. Каждый из нас входит в состав формальных и неформальных команд. Существует немало факторов, замедляющих совместную работу, но их влияние можно и нужно преодолевать. Главный фактор победы в современном мире — скорость. Знаменитый гонщик Марио Андретти**** сказал однажды: «Если кажется, что у тебя все под контролем, значит, ты просто едешь слишком медленно». Излишний риск нам, конечно, ни к чему, но, когда команда работает в полную силу, происходящее и правда может казаться ее членам хоть и управляемым, но все же хаосом, — примерно это же вы чувствуете, когда разгоняете спортивный Corvette до максимальной скорости.

* Пейтон Уильямс Мэннинг (р. 1976) — игрок в американский футбол, выступавший в течение 18 лет на позиции квотербека в Национальной футбольной лиге. *Здесь и далее, если не указано иное, прим. ред.*

** Мэриел Маргарет «Миа» Хэмм-Гарсиапарра (р. 1972) — известная американская футболистка.

*** Уорделл Стефен «Стеф» Карри (р. 1988) — американский профессиональный баскетболист, выступающий за команду Национальной баскетбольной ассоциации Golden State Warriors и сборную США.

**** Марио Андретти (р. 1940) — американский автогонщик итальянского происхождения, чемпион мира по автогонкам в классе «Формула-1». Имя Марио Андретти в США воспринимается как синоним скорости.

Не только лидер команды несет ответственность за экономию времени — каждый сотрудник обязан делать все возможное, чтобы двигаться к цели быстрее. Руководитель вполне может раздать по экземпляру этой книги каждому подчиненному, но любой менеджер и супервайзер должны участвовать в работе над повышением эффективности команды наравне с остальными. Все без исключения члены команды несут ответственность за общий результат и преодоление так называемых ограничителей скорости, о которых пойдет речь в этой книге.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТУ КНИГУ

Разумеется, вы можете прочесть ее самостоятельно, а потом попробовать применить предложенные рекомендации в своей команде. Если вы занимаете руководящую должность, то наверняка найдете здесь немало идей относительно того, как сделать вашу команду более эффективной. Однако максимальную отдачу от чтения этой книги вы получите, если станете осваивать изложенные здесь принципы вместе со всей командой.

Первым делом команда должна выбрать, кто станет руководить процессом внедрения изложенных в этой книге принципов, — и это не обязательно должен быть формальный лидер!

В каждой команде, участвующей в гонках NASCAR, есть тот, кто занимается планированием и организацией подготовки к очередному заезду. В Википедии сказано, что этот человек «отвечает за управление всей командой на протяжении обоих дней очередного раунда гонки, обеспечивает соответствие автомобиля команды всем требованиям NASCAR, а также следит за проведением работ в соответствии с распоряжением командира экипажа и инженера».

Кто же станет таким вот ответственным в вашей команде? Как правило, эту роль получает человек, который способен добиваться

результата, не нуждается в напоминаниях и уговорах и всегда готов взяться за новую задачу. Так что в большинстве случаев найти идеального кандидата на эту роль довольно легко: кто у вас самый активный и настоящий лихач? В словаре Уэбстера есть определение «лихача»: это человек, способный очень быстро работать или быстро двигаться. Я лично сразу воображаю себе одного из героев старых мультфильмов Looney Tunes*: либо Тасманского дьявола**, либо Скорохода***. Этот человек должен с искренним энтузиазмом стремиться сделать команду как можно более эффективной и продуктивной и наверняка в связи с этим без конца будет предлагать разнообразные идеи.

Выбранный на роль ответственного за автомобиль человек станет модератором процесса внедрения в вашей команде рекомендованных мной подходов. Книга поможет вам организовать совместную работу и быстрее добиться роста эффективности. Дополнительные материалы вы также найдете на сайте www.fastertogetherbook.com.

Вы сможете избавиться от всех факторов, ограничивающих скорость работы вашей команды, и быстрее добиться впечатляющих результатов. С помощью этой книги ваши коллеги научатся поддерживать друг друга, помогать в сложных ситуациях — и гораздо быстрее двигаться к поставленным целям.

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМАНДЫ: МОДЕЛЬ РАБОТЫ

Наиболее продуктивные команды владеют четырьмя особыми ключами, позволяющими добиваться роста эффективности. Каждому из этих ключей посвящена одна из частей моей книги. Перечислим их:

* Анимационный сериал Warner Bros., а также группа мультипликационных персонажей, которые первоначально были пародией на мультфильмы Диснея.

** Тасманский дьявол — глуповатый Таз, имеет способность, вращаясь, становиться миниатюрным торнадо, который разрушает все на своем пути. Таз практически не говорит членораздельно, лишь издает различные звуки.

*** Скороход — калифорнийская кукушка-подорожник, самая скоростная птица в мире.

справедливое отношение, готовность отвечать за результат, системы, технологии. Эти четыре фактора чрезвычайно важны для обеспечения продуктивности работы в современном мире.

КЛЮЧ 1. СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ

Соблюдение правил, честность, справедливость, открытость.

КЛЮЧ 2. ГОТОВНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Ответственность за себя и за свои действия; осознанное отношение к работе; умение контролировать происходящее в рамках своих полномочий.

КЛЮЧ 3. СИСТЕМЫ

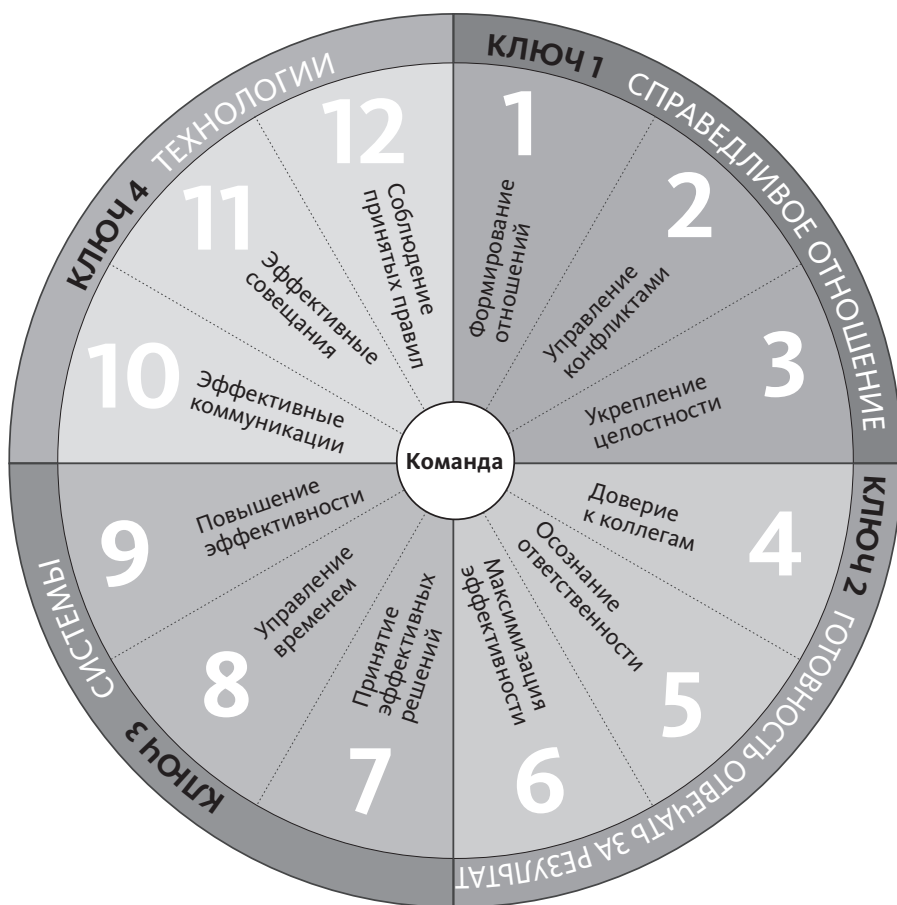
Один элемент влияет на остальные; взаимосвязи и взаимодействие элементов; команда связанных между собой людей.

КЛЮЧ 4. ТЕХНОЛОГИИ

Методы, материалы, устройства для обмена информацией; внедрение и применение технологий; использование информации для решения задач.

(Возможно, в вашей команде прижилась модель, состоящая из других элементов, к примеру лень, возражения и поиск обходных путей или косность, медлительность и раздражительность. В этой книге мы их обсуждать не будем.)

Каждому из четырех ключей соответствуют три фактора ускорения, которые позволяют команде двигаться быстрее. В автомобиле ускоритель — устройство (как правило, педаль газа), которое позволяет контролировать скорость работы двигателя. В контексте командной работы факторы ускорения — люди или аспекты деятельности, благодаря которым некоторые процессы происходят быстрее. Факторам ускорения посвящены 12 глав этой книги.



КЛЮЧ 1. СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ

1. Формирование отношений
2. Управление конфликтами
3. Укрепление целостности

КЛЮЧ 2. ГОТОВНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

4. Доверие к коллегам
5. Осознание ответственности
6. Максимизация эффективности

КЛЮЧ 3. СИСТЕМЫ

7. Принятие эффективных решений
8. Управление временем
9. Повышение эффективности

КЛЮЧ 4. ТЕХНОЛОГИИ

10. Эффективные коммуникации
11. Эффективные совещания
12. Соблюдение принятых правил

МОДЕЛЬ РАБОТЫ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД

При правильном использовании каждый фактор ускорения позволяет вашей команде прибавить скорость и добиться более высокой производительности, не теряя при этом контроля над происходящим.

Сидя за рулем автомобиля, вы жмете на педаль газа, чтобы ускориться, но нередко встречаетесь с препятствиями: дорожными знаками, светофорами и искусственными ограничителями скорости. Мне последние — их еще называют «лежачие полицейские» — кажутся особенно неприятными, потому что вы почти никогда не знаете заранее, где их встретите. Если налететь на такой на полной скорости, придется чинить машину. Когда подобные препятствия начинают попадаться достаточно часто, приходится сбрасывать скорость и двигаться медленнее.

Вот поэтому к описанию каждого из 12 факторов ускорения я добавила по четыре основных «ограничителя скорости». Мы обсудим все 48 ограничителей и увидим, как можно преодолеть их влияние, — без этого продуктивность работы вашей команды будет оставаться невысокой. Необходимо научиться преодолевать влияние этих ограничителей,

чтобы как следует освоить и использовать факторы ускорения и каждый из четырех ключей и стать лидером в своем сегменте рынка.

Медленные и неповоротливые всегда проигрывают быстрым и эффективным. В долгосрочной перспективе выживают только те, кто научился работать с максимальной производительностью. Так что не будем терять времени. Вперед!