

Содержание

От авторов	7
Благодарности.....	9
Введение.....	13
Пролог. Несколько слов о том, чего ждать от книги.....	35
Часть I	
Что такое команда.....	43
Глава 1. Почему именно команды?.....	47
Глава 2. Достижение эффективности: история одной команды.....	65
Глава 3. Основы команды: определение и правила работы.....	85
Глава 4. Высокоэффективные команды: чрезвычайно полезные модели	111
Часть II	
Как стать командой.....	131
Глава 5. Кривая командной эффективности.....	135
Глава 6. Вверх по кривой: от индивидуальной к командной эффективности	161
Глава 7. Лидеры команд.....	187
Глава 8. Как выйти из тупика.....	211

Часть III

Как реализовать командный потенциал.....	235
Глава 9. Команды и эффективность: взаимоукрепляющий цикл.....	239
Глава 10. Команды и существенные изменения: неизбежное сочетание	263
Глава 11. Командный подход топ-менеджмента: нелегкая задача.....	285
Глава 12. Роль топ-менеджмента: создание высокоэффективной организации	317
Эпилог: призыв к действию	341
Приложение А	349
Приложение Б	365
Список литературы	373

От авторов

«Командный подход», вне всяких сомнений, — самая успешная наша книга. Ничто из опубликованного нами ни до, ни после не может сравниться с ее совокупным тиражом — почти полмиллиона экземпляров на десятках языков. Чем же так притягивает эта тема, изученная буквально в сотнях опубликованных ранее книг, статей и научных работ? Рецензенты говорят, что наша книга отличается глубоким проникновением в тему, наполнена полезными примерами и легко читается. Коллеги считают, что все дело в удачном выборе времени для публикации. Преподаватели утверждают, что книга содержит фундаментальные сведения для студентов, желающих сделать карьеру в бизнесе. Разумеется, точный ответ определить трудно. Хотя мы не можем полностью объяснить успех книги, но верим тем тысячам читателей, которые из года в год связываются с нами разными способами, чтобы сообщить: «Правило работает!» Наша идея состоит в том, что результаты командной деятельности достигаются благодаря неукоснительному соблюдению дисциплинирующих правил всеми членами команды. А неудачные командные действия неизменно объясняются отсутствием дисциплины и сосредоточенности на эффективности. Однако менеджеры продолжают считать, что — при наличии настоящего лидера — любая небольшая группа способна стать командой, чем бы она ни занималась. Наш опыт показывает, что лидер куда менее важен, чем четкая вдохновляющая миссия или задача, развивающая коллективную ответственность.

У нас нет неопровержимых эмпирических доказательств того, что команды обеспечивают более высокие результаты эффективнее, чем не организованные в команды группы. Но глупо игнорировать огромное количество подтверждающих это фактов, накопившихся за многие десятилетия. Командная эффективность — это реальный факт, а не выдумка теоретиков. К сожалению, точно так же, как и связанные с командами неудачи и разочарования. Тренинги командных действий по-прежнему не достигают своей цели, если главный упор делается на сплоченности, налаживании связей и межличностном общении — вместо того, чтобы просто усвоить базовые правила. Они работают, но только когда каждый член команды строго их соблюдает. Более того, они работают на всех уровнях организации, в том числе когда ее структура растет в глобальном масштабе и рассредоточивается по большой территории. Но правила работают лишь применительно к задачам, требующим командных действий. Поэтому выбор командного подхода нужно делать осознанно, а не по воле интуиции или случая.

*Джон Катценбах,
Дуглас Смит
Сентябрь 2002 г.*

Благодарности

Поначалу мы осторожно отнеслись к идее написать книгу о командах. Мы думали, что эта тема и без того хорошо изучена, ей наверняка посвящена добрая тысяча книг. Но, как оказалось, бóльшая их часть была призвана всего лишь убедить читателей в «важности команд» или снабдить их советами о том, как создавать команды ради самих команд. Нам же было интересно понять, какие уроки преподают подлинные и мнимые команды тем, кому придется проводить преобразования и совершенствовать исполнение. Мы надеемся, что нам удалось сделать открытия, которые ускользнут от внимания авторов большинства книг на тему команд.

Основная команда

Вероятно, именно Кэрл Франко, наш редактор в издательстве Harvard Business School Press, предложила нам «стать настоящей командой». Первой в нашу команду вошла Нэнси Таубенслег, что явилось для нас естественным выбором, учитывая ее роль в Rapid Response Team (см. главу 5). Нэнси привнесла в наш коллектив бесценные навыки дисциплинированного управления проектом, организованный мыслительный процесс и скептическую, но конструктивную критику. Мы также признательны Нэнси за ее постоянные напоминания нам о том, что у команд тоже есть чувства.

Затем мы нашли Марка Воорхиса, профессионального журналиста-фрилансера, который оказался возмутителем спокойствия

и нашим секретным оружием. Марк был одержим поиском реальных примеров, и без него мы не совершили бы и половины наших открытий. Марк ничего не желает принимать на веру, обладает чутьем прирожденного детектива и владеет пером лучше, чем все мы вместе взятые. Мы не делали из него консультанта (и слава Богу!), но переместили чуть ближе к центру команды.

Джиджи Харнед-Аннонио и Трише Хеннесси приходилось печатать-перепечатывать, сохранять-пересохранять и искать-находить массу материала — того, что так и остался в архиве, и того, что прошел строгий отбор и попал в книгу. Мы не знаем, сколько раз они засиживались на работе до ночи из-за нашей книги. Но без их преданности и терпения она не увидела бы свет. Еще важнее, что им не раз приходилось успокаивать обезумевших авторов, запаниковавших из-за очередного компьютерного сбоя, потерянных файлов или положенных не на место бумаг. Однажды у Катценбаха полетел весь программный пакет Windows Microsoft вместе со всеми файлами во время уик-энда на Лонг-Айленде. В отчаянии он среди ночи вернулся в Нью-Йорк, и его сын Рэй (компьютерщик в Сиэтле) сообщил ему по телефону пошаговые инструкции, как восстановить файлы. Мы отдельно благодарим Рэя за это чудо.

Непосредственно писать книгу Катценбах начал во время летнего отпуска в Ист-Хэмптоне к вящему недовольству семьи. Но в этом странном шаге был заложен глубокий смысл. Его жена Линда — прирожденный редактор и замечательный читатель, и он втайне надеялся привлечь ее к работе. Конечно же, Линда слишком умна, чтобы позволить себе попасться на эту удочку, но в конце концов согласилась помочь при условии, что будет внимательно следить за тем, сколько времени посвящает книге; оказалось, что буквально сотни часов, и мы не скажем вам, во что это обошлось Катценбаху. Но ее помощь оказалась неоценимой, потому что Линда оставалась с нами в радости и горе (хотя она ненавидит такие громкие фразы) и постоянно наделяла нас мудростью, а также подсказывала детали.

Последним к нашей команде присоединился Алан Кантроу, чье умелое редактирование вывело книгу на новый уровень. Поначалу Алан отнесся к этой затее еще более настороженно, чем мы, — он долго не верил в то, что из собранного материала можно было сде-

лать книгу. Но в конце концов Алана зацепило. Его вклад, приверженность делу и упорство оказались на уровне основной команды. Если эта книга действительно раскрывает некие истины, то во многом благодаря Алану, который вытянул их из нас.

ОСНОВНЫЕ ПОМОЩНИКИ

Есть еще много людей, которые внесли важный вклад в подготовку книги и заслуживают отдельного упоминания. Дик Каванаг, Дон Гогель и Роджер Клайн были достаточно любезны, чтобы прочитать целиком первоначальный вариант рукописи и оказать нам поддержку, в том числе конструктивной критикой. Каванаг особенно щедро поделился с нами своим пониманием темы и познакомил с несколькими командами. Фред Глюк, Тед Холл и Билл Матассони прочитали последнюю редакцию книги и заверили нас в уместности и необходимости истории о McKinsey, в чем мы очень нуждались. Мы также хотели бы поблагодарить анонимную группу читателей, выбранных Harvard Business School Press. Каждый из них потратил немало времени и сил, чтобы предоставить нам откровенные и подробные комментарии на раннем этапе проекта,— и это было очень полезно (даже комментарии человека, который счел его абсолютно бесполезным). Кен Курцман и Крис Ганьон оказали ценную помощь в начале проекта, подсказав нам общую структуру книги и предоставив несколько превосходных примеров.

Роберт Уотерман и Том Питерс любезно уделили Катценбаху по несколько часов каждый еще до того, как наше перо коснулось бумаги, высказав свое мнение о наших идеях и предупредив о возможных ловушках соавторства. Многие их идеи оказались для нас весьма полезны.

Фрэнк Острофф заслуживает особой благодарности за свою уникальную помощь: он обеспечил нам доступ к ключевым для нашего исследования компаниям, которые не являются нашими клиентами. Боб Каплан, Майк Невенс, Дейв Нобл и Брюс Роберсон сделали все возможное, чтобы организовать для нас встречи в компаниях, благодаря чему мы смогли привести примеры из их практики в книге. Джин Желязны, талантливый специалист по визу-

альным коммуникациям, работающий на McKinsey вот уже почти 30 лет, разработал для нас наглядные схемы и графики.

Боб Ирвин помог усовершенствовать нашу кривую эффективности и углубил наше представление о рабочих группах на уровне топ-менеджмента. Дайана Грейди и Эшли Стивенсон углубили наше понимание той первостепенной роли, какую играют команды в широкомасштабных изменениях профильной деятельности организаций. Стив Дихтер поделился своим пониманием команд и трансформационных изменений. Сун Яньси помог расширить нашу точку зрения на лидерство и команды, занимающиеся преобразованиями. Майк Мюррей был первым, кто обратил наше внимание на этику эффективности компаний.

Помимо Кэрол Франко в Harvard Business School Press нам оказали существенную помощь: Гейл Тредвелл, Дэвид Гивенс, Нэт Гринберг, Сара Макконвилл, Билли Уэйт и Лесли Жейлин.

Среди тех, кто также способствовал развитию наших идей, были: Дик Эшли, Сьюзен Барнетт, Чарли Баум, Молли Бейли, Марвин Бауэр, Эстер Бриммер, Лоуэлл Брайан, Джон Сесил, Стив Коли, Элисон Дэвис, Дольф Дибиасио, Чак Фарр, Боб Фелтон, Питер Флаэрти, Дик Фостер, Питер Фой, Ларри Канарек, Джефф Лейн, Джил Мармол, Скотт Максвелл, Майк Притула, Джим Розенталь, Брор Саксберг, Чарли Шеттер, Джейн Смит, Энди Стейнхабл, Уоррен Стрикленд, Роберт Тейлор, Дэнис Тинсли, Джуди Уэйд, Питер Уокер и Дон Уайт.

Наконец, мы хотим выразить огромную благодарность десяткам команд и групп (почти все они перечислены в приложении В), которые щедро поделились с нами своими мнениями и опытом. Им мы обязаны большей частью того, что есть полезного и практичного в книге. Они предоставили нам свои знания и уделили время. Что еще важнее — как и все настоящие команды, не побоялись пойти на риск и открыться перед посторонними людьми. Невозможно до конца выразить нашу признательность этим организациям не только за то, что помогли нам написать книгу, но и особенно за полученные от них знания.

Введение

Что мы узнали

Вот уже на протяжении 10 лет популярность «Командного подхода» превосходит все наши ожидания. Основные принципы командной эффективности, сформулированные нами в 1993 г., продолжают выдерживать испытание временем и практикой. То, что книга представляет ценность для людей, желающих поставить эффективность команд себе на службу, воодушевляет нас, если не сказать больше. В то же время существенно расширяется диапазон и увеличивается число задач, требующих командных усилий. Вот почему мы продолжаем считать, что настоящая команда — сосредоточенная на эффективности и строго дисциплинированная — является наиболее универсальной организационной единицей, способной осуществлять как исполнительские, так и преобразовательные функции в сегодняшнем сложном и переменчивом мире.

За прошедшие 10 лет многое изменилось в деятельности организаций и команд, но многое осталось прежним. Эта постоянная эволюция несет с собой новые проблемы и новые возможности, а также требует новых подходов к интеграции команд в ускоряющуюся высоконкурентную глобализирующуюся среду. Поэтому мы обрадовались, когда издательский дом HarperCollins решил переиздать нашу книгу в серии Business Essentials («Основы бизнеса»). При этом издательство попросило нас дополнить новое издание «Командного подхода» кратким обзором свежих идей. С этой целью мы написали «Введение», чтобы рассмотреть следующие три темы:

- изменения или отсутствие изменений в деятельности команд после 1993 г.;
- новые сведения об эффективности команд, которые мы узнали за прошедшее десятилетие;
- перспективы команд и их лидеров.

Эволюция командной деятельности

Самое главное: базовые принципы командной эффективности *не* изменились с момента первого издания книги. Когда мы начали изучать эту тему в начале 1990-х гг., она тогда скорее вызывала ажиотаж, чем приводила к осознанию. Создавалось впечатление, будто менеджеры впервые открыли для себя феномен команд и захотели, чтобы их возникало все больше и больше. Однако основные мероприятия — делегирование полномочий, улучшение качества, изменение культуры, сокращение персонала, реорганизация и т. д. — проводились под модной «командной» вывеской без должной дисциплины. Акцент делался на развитии открытости, вовлеченности, сплоченности и доверия. А заканчивалось все путаницей, разочарованиями и пустой болтовней. Главная рекомендация для терпящих неудачу команд: «Добавьте командного духа!» — только усугубляла изначальный просчет. 10 лет назад немногие понимали, что работа над задачей, а не желание стать командой создает настоящие команды. Главной целью командных усилий должно быть достижение конкретных коллективных результатов, а не смутное представление о том, как научиться лучше работать друг с другом.

По мере того как менеджеры постигали смысл и ценность командной эффективности, они учились правильно расставлять настоящие команды. Интересно, однако, что, когда мы начали работу над книгой, то заметили, что менеджеры безоглядно критиковали сильное единоличное лидерство, отдавая предпочтение командам, и равным образом чернили «административно-командный подход», ратуя за «доверие и заинтересованность». Сегодня мы видим меньше идеологии и больше прагматизма в подходе к командам, а отсюда и меньше необдуманных порывов к их созданию.

В прошлом относительно немногие топ-менеджеры полагали, что командный подход может быть применим к ним или их работе.

А те, кто пытался применить этот подход на верхнем уровне управления (как и повсюду в организации), сосредоточивались на достижении групповой, а не командной эффективности. Управленческая группа могла называть себя «командой», не понимая того, когда и где действительно требуется командная эффективность и как она достигается. Так называемые управленческие команды обычно применяли подход, ориентированный на лидера группы (или на рабочую группу), ко всем задачам, при этом продолжая называть себя командой. Более того, ни один уважающий себя генеральный директор или глава подразделения никогда бы не признался в том, что у него нет «управленческой команды».

Управленческие команды действительно достигали командной эффективности, но только тогда, когда выполняемая ими задача действительно требовала безотлагательного решения — и когда руководители инстинктивно чувствовали потребность во взаимной ответственности. Но даже в этом случае они объясняли достижение успеха открытостью, коммуникациями и «психологической совместимостью», а не эффективностью, сосредоточенностью на работе и дисциплиной. В результате командная эффективность во многих случаях оставалась недостижимой для рабочих групп топ-менеджмента. Когда задачи не были безотлагательными, топ-менеджеры предавались хаотичному стилю руководства, несовместимому с командной эффективностью. В результате управленческие группы часто застревали на полдороге между командной дисциплиной и непрерываемым индивидуальным лидерством, что очень дорого обходилось их компаниям.

Сегодня намного больше руководителей осознают потребность в командной и личной эффективности — как для себя, так и для всей организации. Также растет понимание того, насколько важна гибкость в стилях руководства и управленческих подходах. Радует и то, что всё больше руководителей сегодня уверенно применяют командный подход, опираясь на личные успехи и опыт. Например, они всё реже попадают в ловушки ошибочных предположений о том, что лидером команды всегда должен быть только формальный босс, а вклад команды сводится только к выполнению функций. И уже не так часто настаивают на том, чтобы во всех действиях управленческой группы принимали участие все до единого

ее члены. Руководители стали точнее определять, в каких случаях требуется эффективность настоящей команды, и применяют для ее достижения необходимый набор средств, выполняя при этом соответствующую роль.

В то же время нехватка лидерских качеств доказывает необходимость использования различных стилей руководства и управленческих подходов. Например, значительная часть книги посвящена проблеме выбора между командным подходом и рабочей группой (или группой с единственным лидером, как мы ее теперь называем). Этот выбор применим к малым группам и оказывает прямое влияние на лидерские качества. Тот и другой подходы имеют право на существование, однако, когда один из них перевешивает, лидерские качества страдают. Среди самых пагубных и распространенных привычек руководителей любого уровня — привычка слепо придерживаться своего любимого стиля руководства. Ведь то, что работает в одном случае, не работает в другом. Чтобы успешно справляться со сложными задачами в сегодняшней динамично меняющейся конкурентной среде, требуется сочетать очень разные стили руководства в зависимости от конкретной задачи. Упрямые попытки вогнать разнообразные ситуации в прокрустово ложе сложившихся представлений приводят к потерянному возможностям, посредственным результатам и разочарованию сотрудников.

Наконец, многие организации только-только начинают понимать и применять ключевые элементы «этики эффективности»¹, а именно — что означает эффективность, как ее измерять, а также как ставить и достигать ведущие к ней цели. Где-то на этом пути менеджеры могут неаккуратно расставить значимые цели. Отчасти это происходит из-за появления новой клиентуры и новых задач, отчасти — из-за узкой сосредоточенности на краткосрочных финансовых результатах и необходимых для этого функциональных подходах.

¹ Этика эффективности — достижение нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. В терминологии западных экономистов определяется как «no harm and no waste» («без вреда и без убытка»). — *Прим. пер.*

Факт остается фактом, что большинство организаций ставят цели, ориентированные либо на повседневную деятельность («Разработать план повышения удовлетворенности потребителей»), либо на краткосрочные финансовые показатели («Выполнить бюджет за третий квартал»), но не на качественный конкретный результат («Полностью устранить задержки поставок клиентам в течение 90 дней»). В результате сотрудники не понимают, как именно их работа связана с работой других и как она влияет на организацию в целом. Но пока сотрудники не получают четких критериев эффективности и значимых целей, организация не будет соответствовать ожиданиям ее руководства. Это особенно важно для командной эффективности, которая в значительной степени зависит от наличия четких, воодушевляющих, ориентированных на результат целей.

К счастью, сегодня менеджеры намного лучше понимают значение команд — в связи с тем, что значительно расширился диапазон и увеличилось число задач, требующих командного подхода. Такие задачи постоянно требуют тесной совместной работы через любые организационные, культурные, пространственные и временные границы (например, для команд, работающих в виртуальном пространстве). Сегодня сильнее, чем когда-либо, высокая стоимость организационных преобразований в условиях динамичной остроконкурентной среды заставляет руководителей прибегать к неформальным подходам, гибким рабочим единицам и командной дисциплине. В целом ныне намного отчетливее, чем в начале 1990-х гг., проявилась роль совместной работы, командной эффективности и дисциплины — и в то же время намного повысилась цена их грамотного применения.

Командная эффективность: прежние и новые идеи

Благодаря широкому положительному отклику на первое издание книги мы после 1993 г. получили возможность консультировать компании, помогать им и наблюдать за многими командными мероприятиями. В результате мы встречались и работали с большим количеством команд, чем в процессе подготовки книги. И мы продолжаем учиться. Таким образом, цель этого раз-

дела — рассмотреть самые важные аспекты командной работы, значение которых за прошедшее время усилилось, и представить несколько новых идей, касающихся командных задач и эффективности.

Как показывает наша обратная связь с читателями и практиками, основные идеи, изложенные в первом издании книги, по-прежнему остаются верными. Ниже мы вкратце опишем эти ключевые идеи (и, разумеется, детально объясним их далее в книге):

- **Шесть «базовых элементов команды» определяют правила, требуемые для достижения командной эффективности.** Эти шесть элементов остаются неизменными. Только *небольшие по численности* группы (как правило, менее 12 человек) способны эффективно работать в качестве команды. Ни одна команда не может преуспеть без *дополнительных знаний*. У команды должны быть *общая миссия, общий набор конкретных целей и согласованный подход к делу*. Наконец, члены команды должны чувствовать *коллективную ответственность* за конечные результаты. Другие аспекты командной работы (такие как открытость и коммуникации), безусловно, важны, но ни один из них не является настолько важным и поддающимся управлению, как эти шесть базовых элементов. По словам нашего коллеги: «Вы должны получить высший балл за выполнение каждого из этих шести элементов, если хотите добиться командной эффективности!»
- **При выборе подхода к делу главными ориентирами должны быть эффективность и результаты, а не просто желание стать командой.** Многолетний опыт все больше убеждает нас в том, что *единственный* и самый мощный двигатель для команд — четкая и вдохновляющая задача. Без упора на эффективность все остальное имеет мало значения. Просто пытаться «стать командой», т. е. осознанно или неосознанно преследовать это как самоцель, — самый сложный способ достижения командной эффективности. Команды создаются прежде всего дисциплиной, а не сплоченностью.
- **Лидер редко является главным фактором, определяющим командную эффективность.** Ясно, что лидеры команды игра-

ют важную роль, особенно на начальном этапе. Но со временем их опережают по важности сосредоточенность на эффективности и применение вышеуказанных шести базовых элементов. Многие люди с очень разными личностными качествами способны эффективно руководить командами. Тем самым мы не хотим сказать, что не важно, кто занимает руководящий пост, или что роль лидера легка. Однако эффективный лидер характеризуется главным образом своими убеждениями и позицией: «Я верю в важность нашей миссии и знаю, что мы не сможем выполнить ее, если будем поодиночке прилагать усилия и проявлять ответственность. Мы должны преуспеть или потерпеть неудачу как команда». Задача лидера — воспитывать взаимную приверженность у членов команды, заделывать бреши, передавать роль лидера другим членам команды в зависимости от ситуации и, помимо принятия решений, выполнять реальную работу наряду со всеми.

- **В большинстве организаций имеется огромный неиспользованный потенциал командной эффективности.** В любой крупной организации, независимо от сферы ее деятельности, философии руководства и подхода к управлению, существуют сотни значимых задач, для выполнения которых требуются командные усилия. Некоторые из этих задач очевидны, но многие забалтываются под прикрытием суждений о важности индивидуальной ответственности. В результате многие возможности для использования команд упускаются из виду.
- **Сильная и сбалансированная этика эффективности отличает организации, где эффективные команды — это норма, от организаций, где эффективные команды — редкое исключение.** В нашей книге подчеркивается, что любая команда может преуспеть в любой организации независимо от сложности стоящей перед ней задачи, враждебного настроения со стороны остальных сотрудников или антикомандной культуры. Командную дисциплину можно соблюдать всегда, и все зависит только от взаимной ответственности членов команды. Однако очевидно, что некоторые организации используют силу команд гораздо чаще и успешнее, чем другие. Мы считаем, что именно сбалансированная этика эффективности отличает

организации, успешно достигающие командной эффективности, от тех, у кого это не получается.

Короче говоря, за прошедшее десятилетие ничто не пошатнуло нашей веры в ценность настоящих команд и в базовые элементы, которые позволяют создавать эту ценность. Команда остается самой гибкой и самой сильной рабочей единицей с точки зрения эффективности, обучения и проведения преобразований в любой организации. И, хотя команды с легкостью могут использоваться неправильно или недооцениваться, мы по-прежнему убеждены в том, что расстановка настоящих команд в нужных местах определяет существенный рост эффективности в любой организации.

В то же время мы укрепились в своем мнении о высоких рисках недисциплинированных командных действий. Руководители на всех уровнях должны остерегаться псевдокоманд и избавляться от них и других преисполненных благими намерениями групп, которые отошли от единоначалия и четкости функционирования, но так и не сумели применить дисциплину для достижения командной эффективности. Такие группы не только обходятся очень дорого с точки зрения потраченного впустую времени и упущенных возможностей, но и порождают вокруг себя разочарование, что может воспрепятствовать командной работе в будущем.

Даже после завершения работы над книгой мы понимали, что нам предстоит еще многое узнать о командах и командной эффективности. И за прошедшие годы мы многому научились. Несмотря на всю простоту команды как рабочей единицы, расширение сферы ее применения продолжает открывать перед нами всё новые возможности для обучения. Мы хотим поделиться с вами наиболее важными идеями, к которым пришли за последнее десятилетие и которые, мы уверены, могут оказаться полезными для читателей, применяющих на практике принципы «Командного подхода». В некоторых случаях мы бы хотели изменить то, что написали в первом издании книги, в других — дополнить или развить.

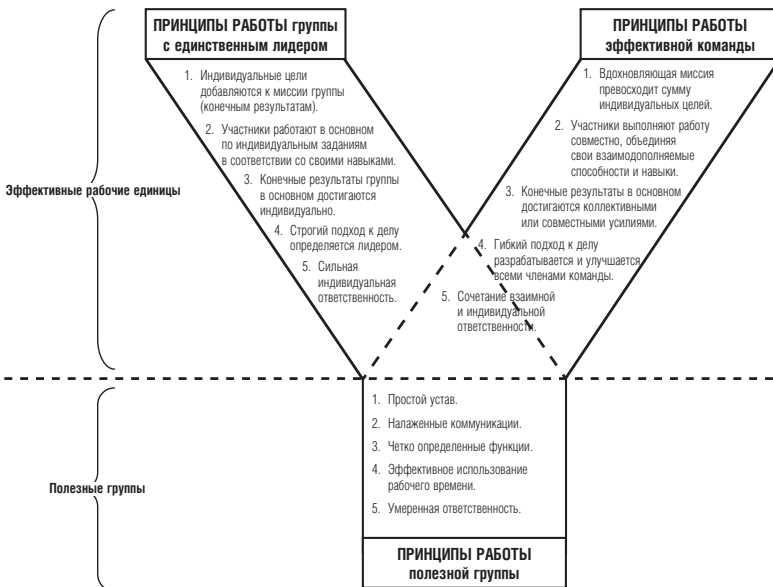
Наше новое понимание затрагивает шесть основных тем: прозрачность выбора; сочетание различных подходов; определение конечных результатов; признание ограничений по времени и возможностям; виртуальные команды; поддержка процессов.

Прозрачность выбора

В книге мы сформировали четкую терминологию, поскольку считаем, что небрежное описание командных действий способствует их неудачам. Мы оказались правы. Использование общепринятой, осмысленной лексики помогает менеджерам лучше понять, когда и как применять командный подход. Еще более важным мы считаем разяснить выбор самой терминологии.

Надо сказать, что с момента первого издания книги терминология подверглась некоторому развитию и уточнению. Например, мы обнаружили, что отдельные менеджеры лучше понимают различия между подходом рабочей группы и командным подходом, если используем термин «группа с единственным лидером» вместо «рабочая группа». Мы также ввели термин «полезные группы» — для тех, которым не требуется функционировать в режиме эффективности. Кроме того, мы обнаружили, что большинство менеджеров так

Восхождение на Y



сильно хотели участвовать в высокоэффективных действиях, что упускали из виду обозначенную нами разницу между работой в качестве «настоящей команды» и случайным достижением результатов на уровне «высокоэффективной команды». Наконец, мы столкнулись с тем, что многие менеджеры быстрее понимают различие между потенциальной и настоящей командой, если мы называем последнюю «эффективной». Выбор терминологии проиллюстрирован на рисунке и описан ниже.

- **Полезная группа и рабочая единица.** Не всякая малая группа должна соблюдать дисциплину так же, как рабочая единица. Зачастую открытой коммуникации¹, конструктивного взаимодействия и разумной ответственности бывает достаточно для того, чтобы малая группа достигла своих, не связанных с эффективностью целей. В эту категорию попадают многие организационные форумы и комитеты. Попытки насадить в подобных группах дисциплину, как в рабочих единицах, являются нецелесообразными и угнетают сотрудников. Таким образом, полезная группа не является рабочей единицей.
- **Эффективная команда и группа с единственным лидером.** Малая группа может организоваться в виде одной из двух упорядоченных рабочих единиц: «эффективной команды» и «группы с единственным лидером».

Мы определяем командный подход как организацию процесса, направленного на достижение эффективности. При этом утверждаем, что малые группы, которые стремятся повысить свою эффективность, должны выбирать между организацией команды и организацией рабочей группы (группы с единственным лидером) в зависимости от характера конкретной задачи.

Организация группы с единственным лидером предполагает классический управленческий подход, где босс руководит всем, принимает ключевые решения, раздает и контролирует индиви-

¹ Состояние, при котором сотрудники имеют доступ к информации о деятельности организации, а также могут обмениваться предложениями и идеями по улучшению деятельности организации с ее руководством. — *Прим. пер.*

дуальные задания, определяет ответственность, а также решает, когда и как изменить методы работы. Другими словами, эффективность группы в значительной степени зависит от ее босса, т. е. единственного лидера. Для решения многих задач этот подход работает очень хорошо, потому что он привычен для большинства менеджеров. Они считают, что термин «группа с единственным лидером» лучше отражает коренные различия между командным и не-командным подходами.

Малые группы, не имеющие опыта командной работы, не становятся автоматически эффективными командами, выбирая командный подход. Сначала они становятся потенциальными командами, т. е. группами, которые *способны* выйти на уровень командной эффективности. В первом издании книги мы употребляли термин «настоящая команда», однако со временем пришли к выводу, что термин «эффективная команда» лучше выявляет различие с потенциальной командой¹.

- **Выдающаяся команда и высокоэффективная команда.**

Иногда возникают команды, которые в своих достижениях превосходят все аналогичные команды и даже все разумные ожидания. Мы назвали такие команды «высокоэффективными» и отметили, что, применяя шесть базовых элементов, они делают это гораздо последовательнее и интенсивнее, чем другие. Члены таких команд развивают подлинную взаимную заботу, искренне беспокоясь о благополучии и личном успехе друг друга, часто даже за рамками командной жизни. Ни в ходе нашего исследования, ни на собственном опыте нам пока не довелось наблюдать, как малая группа *сознательно подводит себя* к такому уровню взаимной приверженности и заботы. Наша попытка отделить подобные команды от эффективных команд при помощи термина «высокоэффективная» потерпела неудачу, потому что, разумеется, все хотят быть членами высокоэффективной команды. Поэтому теперь мы предпочитаем использовать термин «выдающаяся», чтобы

¹ В основном тексте авторы сохранили прежнее наименование — «настоящая команда». — *Прим. пер.*

подчеркнуть редкие и действительно замечательные достижения таких команд.

Все вышеуказанные изменения в терминологии отражены в модифицированной версии рис. II.1 (оригинальный рисунок см. на с. 132).

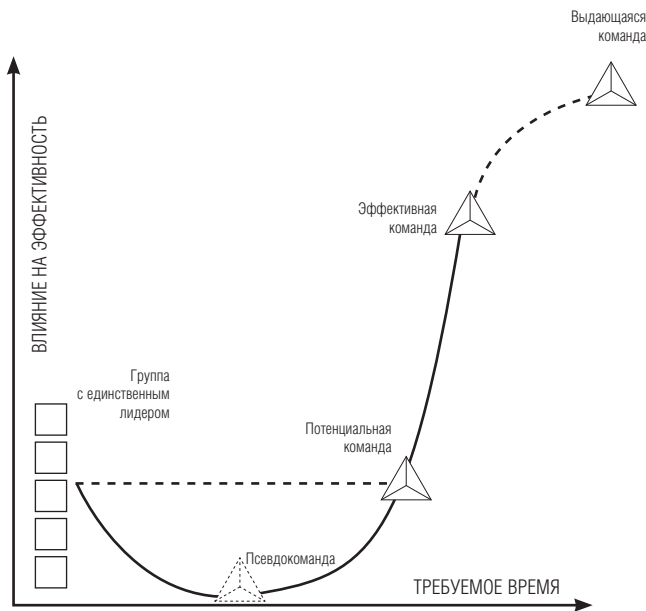


Рис. II.1. Кривая командной эффективности (измененная версия)

Сочетание различных подходов

В 1993 г. мы утверждали, что самый важный выбор, который должна сделать группа, стремящаяся к достижению намеченных результатов, — это выбор между организацией в виде команды или в виде группы с единственным лидером. При этом мы неумышленно заставили многих читателей думать, что группа должна сделать этот выбор на все время своей деятельности, т. е. решить, хочет ли она функционировать как группа с единственным лидером или как

команда. Нашей ошибкой было то, что мы не акцентировали внимание читателей на чрезвычайно важном моменте: выбор того или иного подхода полностью зависит от конкретных задач. Поскольку они меняются с течением времени, точно так же должны варьироваться и подходы группы для достижения максимальной эффективности в каждом конкретном случае. Только после первого издания книги важность ситуативного выбора стала для нас очевидной.

По нашему опыту, ни одна малая группа не сможет достичь действительно высокой эффективности, если не научится сочетать и применять организационный порядок команды и организационный порядок группы с единственным лидером в зависимости от требований конкретной ситуации. Мы считаем, что это относится к рабочим единицам во всей организации и особенно верно для управленческих команд. Как правило, они сталкиваются с широким разнообразием задач, многие из которых лучше решаются в рамках группы с единственным лидером. Но в то же время каждая управленческая команда сталкивается с рядом очень сложных задач, которые можно решить только командными усилиями. Следовательно, управленческая команда должна хорошо владеть обоими подходами. То же самое можно сказать и про все уровни организации. Самые эффективные рабочие единицы — те, что умеют четко различать, какие задачи требуют командных действий, а какие — единоличного руководства. Таким образом, выбор между тем или иным подходом должен делаться не один раз — даже в рамках реализации основного назначения.

Теперь мы считаем, что выбор в пользу командного подхода должен происходить в тех случаях, когда ситуация отвечает трем ключевым условиям: 1) существует потребность в коллективных продуктах труда, создаваемых в результате совместной работы двух и более людей в режиме реального времени; 2) лидерские функции должны распределяться между участниками; 3) существует потребность не только в индивидуальной, но и в коллективной ответственности. Если же задача может быть выполнена лучше за счет совокупности индивидуальных вкладов, то выбор в пользу единоличного руководства будет более оправданным.

Сочетание командного подхода и единоличного руководства — непростое дело. Руководителям особенно трудно переключаться

между этими двумя режимами работы. Например, миссия команды должна отражать стремления лидера, однако не может ограничиваться только ими. Цели команды должны отражать не только взгляды лидера, но и точки зрения и стремления всех участников, так что приземленные цели для этого не подходят. А лидер, который не знает, как создать индивидуальную и коллективную ответственность, может легко подавить эффективность настоящей команды. Подобные трудности обычно возникают в малых группах, которым еще предстоит разобраться с тем, как и когда использовать либо командный подход, либо единоличное руководство для решения конкретной задачи.

Определение конечных результатов

Поскольку требуемый результат определяет выбор подхода, очень важно четко понимать и определять намеченные цели. Когда мы работали над первым изданием книги, то недооценивали трудности, с которыми сталкиваются менеджеры в большинстве организаций при постановке четких, вдохновляющих и измеримых целей. Сегодня руководители по-прежнему куда лучше справляются с постановкой финансовых, чем нефинансовых целей для всей организации. К сожалению, финансовые цели, которые представляются понятными и вдохновляющими топ-менеджменту, редко кажутся таковыми всем остальным и редко соотносятся с другими целями, диктуемыми задачами по ускорению развития, повышению качества, улучшению обслуживания или внедрению инноваций.

Что еще хуже, мы по-прежнему видим, что слишком многие малые группы ставят перед собой цели, основанные на деятельности («провести мозговой штурм для выработки возможных ответов на посягательства конкурентов»), вместо целей, ориентированных на конкретный результат («в течение шести месяцев вернуть трем нашим лучшим клиентам не менее 10% их бизнеса»)¹. Сосредоточиваясь в основном на деятельности, которую она и так должна выполнять, группа теряет крайне важную концентрацию на конечных

¹ См.: Smith Douglas K. Make Success Measurable.

результатах, которые должна достичь. Следовательно, она вряд ли выберет правильный подход для их достижения.

Когда группа не может четко определить цели, ей трудно понять, в каких случаях требуются коллективные продукты труда, распределенное лидерство и коллективная ответственность, а в каких нет. И наоборот, когда группа может четко формулировать и разграничивать стоящие перед ней задачи и способы их решения, она сможет сделать правильный выбор между командным подходом или единоличным руководством.

Признание ограничений по времени и возможностям

Командный подход требует больше времени, чем единоличное руководство. Наши наблюдения после 1993 г. это подтверждают. Поэтому на модифицированной версии рис. II.1 мы изменили название горизонтальной оси с «командной эффективности» на «требуемое время», чтобы подчеркнуть: для любой группы путь к уровням командной эффективности удлиняется. Для того чтобы развить общие для всех необходимые уровни понимания и приверженности миссии, целям и подходу к делу; научиться распределять лидерство и взрастить чувство коллективной ответственности, требуется больше времени, чем членам группы с единственным лидером — освоить свои методы работы. Короче говоря, группы с единственным лидером быстрее набирают скорость.

Однако важно отметить, что, как только группа развивается в команду, отставание по времени исчезает. Это означает, что чем быстрее потенциальная команда овладеет командным подходом и станет использовать его качественные и количественные преимущества, тем быстрее ее перестанет тревожить проблема с отставанием.

Нас, наверное, сотни раз спрашивали о том, в скольких командах можно состоять одновременно. Как правило, мы отвечаем: «От одной до трех-четырех — в зависимости от того, какой подход требуется для каждой из них и насколько хорошо каждая из них его применяет». На слушателей в аудитории это действует отрезвляюще. Они-то знают, что их организации порой бездумно собирают сотрудников в команды, почти или совсем не обращая внима-

ния на факторы времени и компетенций. Чем эффективнее любая группа научится сочетать командный подход с единоличным руководством, тем большее число задач она сможет выполнять, не требуя значительных вложений времени и сил от своих членов. Более того, сотрудники, которые активно участвуют в двух, трех или четырех успешных группах, с удивлением обнаружат, что они способны внести свой вклад во многие воодушевляющие достижения.

Виртуальные команды

Один из наиболее часто задаваемых сегодня вопросов: «Как можно применить командный подход, если члены нашей команды находятся в разных, удаленных друг от друга местах?» Другими словами, как работает этот подход в ситуации с «виртуальной командой»?

Для виртуальных команд этот подход работает так же хорошо, как и для обычных, хотя и появляется ряд специфических проблем. В нашей книге «Командная дисциплина» (The Discipline of Teams), продолжении «Командного подхода», мы посвятили две главы рассмотрению уникальных проблем, с которыми сталкиваются виртуальные команды, и способам их решения. Вот некоторые из этих проблем. Во-первых, современные информационные и коммуникационные технологии чрезвычайно упрощают для сотрудников доступ к работе над любыми проектами и программами. А это означает, что технологии затрудняют соблюдение требования о «небольшом числе сотрудников» в соответствии с командным подходом. Во-вторых, такая технология, как «групповое программное обеспечение», по-новому представляет важный элемент, который мы называем «согласованный подход к делу». В виртуальной команде нужно согласовать, кто, когда и как будет использовать групповое программное обеспечение для поддержки командных действий. Кроме того, такие команды должны определиться с используемой терминологией, чтобы избежать риска неправильного понимания.

Участникам потенциальных команд, которым еще предстоит совместно выработать командный подход, нужно время от времени встречаться лично, что особенно важно на начальном этапе любой виртуальной команды. Обсуждение и выработка общей миссии,

целей и подхода к делу требуют общения лицом к лицу, а не по телефону или в Сети. «Ранние победы», связанные с достижением четко обозначенных и воодушевляющих целей, для виртуальных команд важнее, чем для обычных.

Наконец, возрастает и усложняется роль лидера. Он должен уметь управлять телеконференциями и другими взаимодействиями, при этом усердно заниматься развитием в команде атмосферы доверия и сотрудничества. Решение задачи затрудняется тем, что лидерские функции должны перемещаться не только между участниками, но и между различными территориями. Об одной такой виртуальной команде — Rapid Response Team — рассказывается в главе 5, там читатели узнают о том, какие ключевые уроки мы извлекли из этого примера.

Поддержка процесса

Любая малая группа может успешно применить командный подход для выполнения задачи. Когда же организация в целом стремится воспользоваться многочисленными возможностями, которые предоставляют командные действия, то эффективная поддержка процессов и программ может существенно помочь делу в трех аспектах: определении и классификации возможностей для малых групп, интеграции целей и укомплектовании персоналом рабочих единиц в соответствии с ситуацией. Иногда эти процессы могут быть довольно простыми, а иногда представлять значительные трудности с точки зрения планирования.

Определение и классификацию возможностей (будь то текущих, специальных или ситуативных) для малых групп обычно оставляют на усмотрение индивидуальных лидеров и менеджеров. Когда они осваивают командный подход и применяют его для достижения эффективности, то добиваются успеха. Однако, принимая во внимание расширение возможностей для использования команд и разнообразие индивидуальных методов, используемых менеджерами, имеет смысл изменить некоторые элементы формального руководства и процесса управления. В группах топ-менеджмента достаточно будет выделить день-два для составления четкого плана действий с определением приоритетов и конечных результатов. Такой

четкий план позволит топ-менеджменту понять, какие задачи требуют от него единоличного руководства, какие — командного подхода и когда будет достаточно просто функционировать в виде полезной группы.

Среди ключевых вопросов, которые следует задавать в подобных ситуациях: «Какие проблемы из тех, с которыми мы сталкиваемся, самые важные?», «Какой конкретный результат будет свидетельствовать об успехе?», «Какой из подходов с большей вероятностью приведет нас к этому результату?», «Какие аспекты групповой работы требуют скорее эффективной и открытой коммуникации, чем выполнения реальной работы участниками группы?». Регулярно задавая себе такие вопросы и отвечая на них, а затем предпринимая соответствующие меры, группа сможет существенно повысить свои лидерские качества и командную эффективность.

Интеграция целевых показателей формальных структурных единиц, а также действий групп, созданных под специальные задачи, создает значительную проблему по мере увеличения числа таких формальных и неформальных структур и проектов. Большинство систем планирования интегрирует цели только на формальных уровнях отдела, производственной единицы и подразделения. Кроме того, большинство систем игнорирует в рамках этих формальных структур важные различия между подходами полезной группы, эффективной команды и группы с единственным лидером.

Когда же число и диапазон неофициальных групп и проектов начинает расти, официальные системы планирования быстро устаревают и не в состоянии полноценно функционировать. Даже когда формальные группы во всей организации извлекают пользу из эффективного руководства и упорядоченности, результаты команд редко рассматриваются отдельно от индивидуальных результатов. Сложившимся культурам, основанным на мантре индивидуальной ответственности, придется изменить свои системы планирования, чтобы интегрировать индивидуальную и командную эффективность. В других случаях, вероятно, будет достаточно ввести дополнительный процесс, для того чтобы выделять и оценивать результаты команд.

Проблема укомплектования персоналом многочисленных групп, команд и других рабочих единиц заслуживает большего внимания,

чем уделяется ей сейчас, особенно если дело не касается специальных проектов. Консалтинговые и другие специализирующиеся на профессиональных услугах фирмы, чья эффективность бизнеса крайне зависит от квалификации исполнителей, разработали жесткие системы набора персонала для выполнения различных задач. Сотрудники этих систем тщательно изучают способности претендентов и, как правило, при принятии решений о назначениях опираются на данные из многочисленных географических, отраслевых и функциональных центров знаний. Поскольку сегодня традиционные корпорации расширяют свои способности интегрировать многочисленные форматы групп и команд, то им тоже имеет смысл подумать над внедрением подобных систем укомплектования персоналом.

Наконец, мы не можем не сказать несколько слов на тему вознаграждения команд. В погоне за командной эффективностью руководители часто решают изменить систему вознаграждения, чтобы надежно поставить командный потенциал себе на службу. Это привело к появлению бесчисленных систем стимулирования команд и пакетов финансового вознаграждения, основная часть которых не достигает своей цели, поскольку выплаты превосходят полученные результаты или же усиливают конфликт между разными подходами.

Как правило, исполнитель поднимается на более высокие уровни вознаграждения благодаря убеждению руководства, что прошлые успехи и профессиональное развитие сотрудника служат залогом его эффективности в будущем. Но это не всегда верно для команд, у которых результаты с течением времени зачастую могут расти и падать при одном и том же наборе исполнителей. Учитывая неизбежную (и полезную) гибкость исполнения, было бы неразумно да и невозможно привязывать такие группы к постоянно высоким уровням оплаты, основанным на ожиданиях эффективности, которые легко могут разойтись с реальными достижениями. Следовательно, ситуативные подходы к вознаграждению и поощрению оказываются намного более эффективными, чем постоянные системные изменения. В каждом конкретном случае могут быть использованы индивидуальные договоренности о компенсациях и бонусах, напрямую увязанных со спецификой решаемых задач. И, как

мы указываем далее в книге, есть много способов нематериального вознаграждения и признания заслуг.

Неудивительно, что самой мощной мотивацией в эффективных командах служит гордость, которую испытывают члены команд за свои достижения, своих коллег и качественно выполненную работу.

Что готовит для команд будущее

Хотя мы не можем похвастаться провидческим даром Нострадамуса, но тем не менее решаемся сделать несколько прогнозов по поводу будущего команд. Самое главное — мы убеждены, что командный подход останется жизненно необходимым элементом функционирования организаций. Точно так же, как команды уверенно выдержали передряги, связанные с ажиотажным на них спросом, неправильным использованием и отсутствием дисциплины, их уникальная гибкость и разносторонность позволят им успешно адаптироваться к будущим изменениям, вызванным темпами развития, новыми технологиями и глобализацией. Команды по-прежнему будут основной рабочей единицей как в исполнительской, так и в преобразовательной деятельности, благодаря своей проверенной способности достигать результатов, непосильных для других групп.

Когда команды используются в нужных местах для решения нужных задач, они оказывают значительное положительное влияние на эффективность всей организации. Когда малые группы сочетают командный подход с единоличным руководством, они становятся самой гибкой рабочей единицей, имеющейся в распоряжении руководства и позволяющей ему противостоять всевозрастающей сложности и неопределенности современного мира. Именно эта разносторонность наряду с остальными характеристиками команд гарантирует им и командному подходу постоянное место в топ-менеджменте, организациях и властных структурах.

Развитие технологий продолжает изумлять предприятия, стирать границы времени и пространства, приводить к реструктуризации целых отраслей. Но такие сдвиги не устраняют потребности в командах. Как раз наоборот, они делают вклад команд более значимым, чем когда-либо в прошлом. Технологии увеличивают

полезность команд, позволяя им эффективно выполнять поставленные задачи в более сжатые сроки, в расширенном географическом пространстве и с большим доступом к информационным ресурсам. Виртуальная команда уже стала реальностью, но пока используется лишь малая часть ее потенциала. Членам команд и групп с единственным лидером, которые до настоящего времени успешно работали только при непосредственном личном взаимодействии, вскоре предстоит научиться взаимодействовать так же хорошо и в виртуальном пространстве.

Кросс-культурные команды — еще один феномен, который будет развиваться. Мы прогнозируем, что постепенно командный подход станет самым эффективным инструментом и с его помощью организации смогут преодолевать языковые и культурные барьеры. Сейчас делаются только первые шаги по использованию возможностей кросс-культурных команд даже в рамках транснациональных компаний — не говоря уже о кросс-культурных альянсах между разными компаниями.

Наконец, усиление давления в отношении эффективности всех гибких рабочих единиц (групп, команд и групп с единственным лидером) ставит компании перед необходимостью строже подходить к мониторингу любой продолжительной и многообразной командной деятельности. Сегодня разработаны новые методы и инструменты выборочных исследований, что позволяет сопоставлять реальные результаты множества рабочих единиц с намеченными показателями. Эти методики также упрощают категоризацию и сравнение рабочих единиц на основе применяемого ими подхода, например полезных групп с эффективными командами, а тех с группами с единственным лидером, а их — с жуткими подобиями команд, компрометирующих само это название. Так можно будет оценить, во что обходятся затраты на содержание таких псевдокоманд, а с другой стороны — оценить потенциальные выгоды от применения правильного подхода в надлежащих местах (голословных утверждений для этого уже будет недостаточно).

Чтобы справиться с возрастающим давлением и максимально использовать взрывной рост возможностей, руководители должны научиться гораздо лучше идентифицировать возможности для командных действий и разрешать естественно возникающие кон-

фликты между командным подходом и единоличным руководством. А те руководители, которые во всех ситуациях по-прежнему будут полагаться на один «любимый» подход, станут все чаще терпеть неудачу. Управляя малыми группами и рабочими единицами, лидеры должны научиться сочетать свой любимый подход с другими подходами, чтобы удовлетворять потребность в командах, виртуальных командах и кросс-культурных командах, а также потребность в индивидуальной инициативе, полезных группах и группах с единственным лидером.

Заключение

Мы хотим поблагодарить всех, кто прочитает нашу книгу и использует ее на собственное благо и в интересах своих организаций. Опыт читателей первого издания книги и наш собственный опыт, приобретенный за эти годы, только углубили нашу веру в возможности и эффективность команд. И когда мы заглядываем в будущее с его доминирующей электронной коммерцией, реструктурированными и перестроенными отраслями, жесткой конкуренцией, основанной на скорости и безупречном качестве, подлинно глобализированным рынком, наша вера в команды только крепнет.

Словом, мы убеждены, что действия малых групп — команд и групп с единственным лидером — будут всё в большей степени дополнять индивидуальные усилия в качестве основных рабочих единиц, на которых полагаются организации для достижения успеха. Всё, что мы узнали о командах за прошедшее время, только укрепляет нашу веру в мудрость командного подхода.

Несколько слов о том, чего ждать от книги

Что такое команды, известно всем. Поэтому первоначально мы намеревались посвятить эту книгу исследованию команд в более широком организационном контексте. Мы также предполагали, что наш прошлый опыт, а также накопленный в мире объем знаний обеспечат нас большей частью необходимой информацией. Мы оказались неправы.

Когда мы начали искать и изучать конкретные примеры, чтобы подтвердить имевшиеся у нас знания, то обнаружили, как много важного упустили из виду и насколько в действительности глубока эта тема. В результате мы опросили сотни людей в десятках организаций, сосредоточившись на группах, которые были или могли быть командами (см. приложение В). Мы не обнаружили плохих примеров; каждый из них позволил нам узнать нечто новое. Мы также осознали, сколь важные уроки преподают нам эти истории.

В книге рассказывается о вещах очевидных и вместе с тем трудно постижимых. Многое очевидно для всех, как, например, базовые элементы в нашем определении команд. Но не сам командный подход, который они подразумевают. Кроме того, у каждого элемента наряду с общепринятым смыслом есть и менее очевидные аспекты. Наконец, очевидно, что команды всегда превосходят индивидуумов. Однако далеко не так очевидно, каким образом топ-менеджмент может в полной мере использовать данный потенциал. Чтобы выяснить это, мы провели исследования и написали нашу книгу.