

# ГЛАВА 6

## Как создавать команды победителей

Четкое видение, подкрепленное конкретными планами, вызывает в вас чувство колоссальной уверенности и силы.

*Брайан Трейси*

Всю работу выполняют команды. Поэтому умение объединять мотивированных людей и управлять ими представляет собой один из неотъемлемых элементов вашей ценности и эффективности как руководителя на каждом этапе карьеры.

Уже были проведены широкие исследования стоимостью в миллионы долларов, посвященные групповой динамике и взаимодействию членов команд, состоящих из тысяч людей. Сегодня мы уже гораздо лучше разбираемся в том, как нужно формировать команду, достигающую целей.

Чтобы приготовить какое-то блюдо, нужно действовать согласно рецепту. Для создания высокоэффективной команды, способной работать самостоятельно, тоже существует рецепт, обеспечивающий желаемые результаты.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

И регулярно прибегая к нему — а точнее, к некоторым идеям и принципам, — вы доведете их применение до автоматизма и сможете добиваться от своих сотрудников таких превосходных результатов, о которых раньше даже не мечтали.

## Простор для улучшений

Как я говорил в предыдущей главе, среднестатистический сотрудник использует в работе лишь 50 процентов своих возможностей. Согласно исследованиям и наблюдениям, много времени тратится на праздную болтовню с коллегами, сидение в интернете, кофе и долгие обеды, чтение газет и личные дела; к тому же сотрудники опаздывают на работу или рано уходят домой.

Расходы на персонал составляют 60–80 процентов от общих затрат, связанных с управлением компаний. Поэтому вы обязаны обеспечить наивысшую рентабельность своих инвестиций в трудовые ресурсы.

Сегодня всю работу выполняют команды. Если ваш бизнес хотя бы немного сложнее, чем уличная чистка обуви, значит, качество и количество выполняемой работы зависят от множества других людей, а многие, в свою очередь, полагаются на вас.

Результаты работы менеджера — это результаты работы команды; верно и обратное. Вы работаете не в одиночку, а вместе с другими людьми. Следовательно, чтобы «выигрывать», вам необходимо добиться от всех без исключения членов вашей команды приверженности достижению максимальной эффективности. Обеспечить ее — ваша обязанность.

## Компетентность и приверженность

Анализировать и измерять эффективность каждого сотрудника можно с помощью двух показателей: компетентности и приверженности. Они позволяют отнести каждого члена команды к одной из четырех категорий.

Представьте прямоугольник, разделенный на четыре квадрата. В верхнем левом квадрате находятся люди, обладающие и компетентностью, и приверженностью. Это *отличники*, обеспечивающие 80 процентов результатов компании, — самые ценные для вас люди. Это те 20 процентов сотрудников, на которых вы ориентируетесь в построении своего бизнеса в первую очередь.

Во втором квадрате (справа наверху) располагаются компетентные, но не приверженные компании и ее ценностям сотрудники. Они хорошо выполняют работу, но у них нет искренней привязанности к вам. Именно они главный источник внутренних и внешних проблем. Эти люди жалуются, плетут интриги, сопротивляются вашей власти и часто деморализуют окружающих. Ваша стратегия в отношении таких сотрудников должна заключаться в том, чтобы превратить их в полезных членов команды; а о том, как этого добиться, рассказывается в следующем разделе.

В третьем квадрате (нижнем левом) представлены приверженные, но некомпетентные сотрудники. Это хорошие люди, но они не выполняют работу на отлично. Впрочем, их можно обучить. Вы должны поставить перед собой цель обучить их и позволить им набраться опыта, чтобы потом переместить их в квадрат компетентных и приверженных сотрудников.

Худшие сотрудники относятся к нижнему правому квадрату: они не обладают ни компетентностью, ни приверженностью. Вычислив этих людей, вы должны избавиться от них как можно скорее, пока они не утащат всю организацию на дно.

## Четыре фактора мотивации

Чтобы помочь людям стать счастливыми и продуктивными членами команды, вы должны понять, что их мотивирует. В области профессиональной деятельности действуют четыре мотивирующих фактора.

Первый — это *трудная и интересная работа*. Большинство людей хотят испытывать нагрузки и получать от этого удовлетворение; им нужны задания, которые заставят их проявлять активность, делать что-то новое и непривычное, выходить из зоны комфорта, постоянно учиться и расти. Они не станут разделять цели и задачи команды, если будут получать только самые обыденные задания.

Второй фактор высокой мотивации в работе — *атмосфера глубокого доверия*. Для создания такой атмосферы нужно держать сотрудников в курсе того, что происходит в компании. Когда сотрудники осведомлены обо всем, что касается их работы и положения, их доверие и мотивация к эффективной работе повышаются, в отличие от тех, кто считает, что его держат в неведении.

Лучший способ держать сотрудников в курсе происходящего я уже неоднократно называл: это проведение регулярных еженедельных встреч, на которых каждому дается возможность рассказать всем о своей работе. Это

один из самых эффективных приемов формирования команды.

Третий фактор — *личная ответственность за результаты*. Возлагать на сотрудников ответственность — очень действенный способ повысить их компетентность и уверенность в своих силах. Поручайте им важную, стимулирующую работу и поддерживайте их в ее выполнении. Чем больше ответственности берет на себя человек, тем лучше он оттачивает навыки принятия решений и лидерства и тем выше будет его ценность для компании.

Четвертый фактор — *саморазвитие и продвижение по службе*. Многие люди выбирают такое место работы, где платят меньше по сравнению с другими компаниями, но где они получают возможность усовершенствовать свои умения и повысить компетентность. Они интуитивно чувствуют, что в будущем эти дополнительные приобретения и опыт повысят их ценность.

К немалому удивлению большинства менеджеров, *зарплата и условия труда* занимают лишь пятое и шестое место в списке факторов мотивации людей на работе.

## **Динамика поведения команд-победительниц**

Много лет во всем мире изучается динамика отношений в лучших командах и причины достижения ими выдающихся результатов. Все команды, ставшие объектом исследований, достигли поразительных успехов в бизнесе. Они за короткий срок значительно сокращали затраты и сохраняли конкурентоспособность на рынках с трудными условиями. Многие из этих команд уменьшали время

разработки продукта с трех лет до шести месяцев. Некоторые создали принципиально новые продукты и отрасли в условиях ожесточенной конкуренции и добились доминирования на мировом рынке.

Каждую из этих команд отличает пять особенностей.

## *1. Общие цели*

В лучших командах все члены разделяют одни и те же цели и ставят перед собой одинаковые задачи. Каждый сотрудник совершенно четко представляет, что ему нужно делать, и все знают ответ на вопрос «что именно мы делаем?».

В таких командах наблюдается активное взаимодействие. Они обсуждают и согласовывают представление об идеальном продукте или услуге или цели, которой они бы достигли. Члены команд-победительниц обсуждают, объясняют и полностью согласовывают друг с другом необходимые действия. От того, сколько времени потрачено на обсуждение общих целей, зависит приверженность каждого члена их достижению.

Собирая команду, в первую очередь нужно обсуждать, получения каких результатов от нее ожидают? Что команда собирается сделать? Каким образом будут выполнены эти задачи?

На следующем этапе нужно установить стандарты эффективности. Как команда будет измерять ход выполнения работы и как она узнает, что работа сделана хорошо?

Как известно, в невидимую цель не попадешь. Если у людей нет четкого представления о результатах и их измерении, задание остается невыполненным либо выполняется с ненужными задержками, проблемами и недочетами.

## 2. Общие ценности

Помимо вышеперечисленного все члены команд-победительниц разделяют одинаковые ценности, убеждения и принципы. Прежде чем браться за поставленную перед командой задачу, они обсуждают такие вопросы: что они собираются поддерживать? Во что верят? Какие идеи их объединяют? Как вместе будут управлять своими отношениями? На каких принципах?

Они достигают согласия в таких вопросах: верят ли они в ценность честности? Важно ли всегда быть искренними и откровенными друг с другом? Согласны ли они проявлять уважение друг к другу, несмотря на разногласия? Всегда ли готовы говорить правду? Готовы ли взять на себя ответственность и не искать отговорок, если что-то пойдет не так?

Чтобы гордиться собой, своей работой и действовать с максимальной эффективностью, необходимо жить в гармонии со своими внутренними ценностями и убеждениями. Помните ли вы о том, что любую проблему можно решить, если обратиться к ценностям? А какие ценности у вашей команды?

## 3. Общие планы

Всех членов победоносных команд также объединяют общие планы. Все сотрудники обсуждают и согласовывают и цель, и методы ее достижения.

Как сказал Сократ, «чтобы что-то усвоить, нужно это обсудить».

Определив свои цели и стандарты, вы должны установить крайние и промежуточные сроки для реализации

каждой задачи. Каждый сотрудник должен точно знать, что ему нужно сделать, когда и насколько качественно.

Польза групповых обсуждений заключается в том, что в их результате проясняется личная ответственность всех членов команды. Каждый точно знает, чего от него ожидают и что должны сделать все остальные.

*Влияние коллег* очень мотивирует выполнять работу хорошо и вовремя. Когда каждому сотруднику известны обязанности остальных, то возникает сильный негласный стимул не ударить в грязь лицом. Все наблюдают и оценивают друг друга.

Общее стремление к получению результата порождает чувство ответственности друг перед другом и желание опираться на собственные силы. С одной стороны, люди чувствуют себя самостоятельными, а с другой — зависимыми. Благодаря этому каждый гордится собой, собственной эффективностью и испытывает радость от причастности к команде.

#### 4. Безупречное лидерство

Лидер высокоэффективной команды всегда на виду у всех. Он — на острие атаки. Он идет в авангарде.

Лидер команды поддерживает связь с каждым ее членом, интересуется каждым заданием, постоянно подбадривает сотрудников и обсуждает с ними их работу.

Лидеры лучших команд подают личный пример; они задают стандарт. Считая себя образцами для подражания, они всегда, даже в одиночестве, ведут себя так, будто за ними наблюдает вся команда.

Лучшие лидеры принимают полную ответственность за всю команду. Они приходят на помощь в случае



недоразумений или трудностей, защищают людей от крики и нападок. Они верны членам своей команды, и те прекрасно об этом знают.

Хороший лидер действует подобно бульдозеру: он всегда находит способы убрать препятствия с дороги, по которой участники идут к эффективности. Лидер также служит добытчиком: он обеспечивает команде время, деньги и другие ресурсы, необходимые для выполнения задания. Такой лидер считает себя помощником и координатором всех командных действий.

### *5. Постоянный анализ и оценка*

Команды, демонстрирующие высокую эффективность, постоянно анализируют и оценивают свою работу. В большинстве рабочих проектов то и дело возникают проблемы и неожиданные помехи. Ошибки случаются чаще, чем успехи. Поэтому следует руководствоваться таким правилом: неудача — просто одна из форм обратной связи.

Эффективные команды постоянно интересуются отзывами клиентов, то есть тех людей, которые пользуются плодами их труда. У каждого, кто занимается бизнесом, есть несколько клиентов. Один из них — ваш начальник. Он играет огромную роль в успехе или провале карьеры. Коллег, которые рассчитывают на то, что вы сделаете свою работу, тоже следует считать клиентами. Нужно четко представлять, чего они хотят и ожидают от вас.

Для лидера же все сотрудники выступают в роли клиентов. Если не заботиться о них как следует, вы не сможете удовлетворить ни пользователей продукта, ни коллег, ни руководителя.

И наконец, нужно с огромным вниманием следить за клиентами на рынке — за людьми, которые покупают или не покупают ваш продукт или услугу. Хорошие команды постоянно интересуются у своих клиентов, что те думают об их нынешней эффективности и что, по их мнению, команда могла бы делать лучше в будущем.

В целях повышения эффективности команды-победительницы прислушиваются и к негативным отзывам. Они всегда интересуются тем, как лучше обслуживать клиента, у которого есть претензии к компании.

Лучшие команды учитывают в своих рассуждениях негативные отзывы, жалобы, недочеты в продуктах или услугах, неприятные сравнения с конкурентами, а затем ищут способы устранить все эти недостатки при разработке или предоставлении продукта. Их девиз: жалобы приносят пользу.

## Четыре этапа работы команд

В своем развитии команда проходит четыре этапа: формирование, адаптация, нормирование деятельности и результативная деятельность.

Сначала команда *формируется*. Ее члены собираются вместе. Каждый радуется и с нетерпением ждет начала работы в команде. На этом этапе моральный дух высок, как и ожидания высокой эффективности. Но делается очень мало.

Затем наступает осознание реальности. Появляются вопросы, вызывающие разногласия, и люди выбирают свою позицию в спорах. Проявляются амбиции участников. Когда в команде возникают споры и дискуссии по поводу целей и средств их достижения, она переходит на этап

*адаптации*. Эффективность работы резко снижается; нет никаких достижений.

Лучше узнавая друг друга, обсуждая цели и вклад каждого члена в их достижение, команда притирается. Ее члены осваиваются со своими ролями, и наступает этап *нормирования деятельности*. Тут уже начинает повышаться эффективность — по мере того как команда переходит к более слаженной работе.

Наконец, работа команды становится налаженной и согласованной и происходит переход к этапу *результативной деятельности*, когда начинают появляться реальные результаты.

Залогом высокой эффективности команды служит согласованность, подобно тому как гармония в семье — ключ к счастливым отношениям.

## Управление командой

Лучшие команды и эффективные лидеры применяют так называемое *управление по принципу исключений*. После того как задача поставлена, выполняющему ее человеку не нужно отчитываться в ходе выполнения, если оно идет согласно графику и бюджету. Сотрудник должен докладывать только об отклонениях от согласованного плана и графика. Чем лучше и компетентнее ваши специалисты, тем более эффективно действует управление по принципу исключений. Если вы практикуете этот метод, возложите на человека полную ответственность за успешное завершение конкретной задачи, а потом оставьте его в покое и не мешайте. Просто удивительно, на что способны люди, когда чувствуют, что несут личную ответственность и не смогут прибегнуть ни к каким отговоркам.

## Улаживайте конфликты между участниками команды

При любом конфликте между участниками команды лидер устраивает им встречу и заставляет разрешить конфликт с глазу на глаз. Он следит за тем, чтобы сотрудники не копили подолгу обиды и жалобы и не пытались осуществлять свои планы, прикрываясь благими намерениями. Лидер призывает всех прямо и честно рассказывать о своих чувствах и разочарованиях.

Людям редко удается тесно сотрудничать без трений и разногласий. Поэтому важно найти эффективный подход к разрешению конфликтных ситуаций и позволить команде спокойно продолжать работу. Это одна из обязанностей лидера.

Иногда люди оступаются, подводят и не обеспечивают ожидаемых результатов вовремя, не выполняют работу качественно. В связи с этим уместно вспомнить слова Питера Друкера: «Обычные люди — единственное, что у менеджера всегда будет в избытке. Поэтому работу нужно планировать так, чтобы качество выполняемой именно этими людьми работы было приемлемым».

## Качества спортивных команд высокого класса

За последние годы были проведены исследования ряда успешных спортивных команд, чтобы выяснить, какие особенности и качества позволяют им побеждать решительных и агрессивных соперников в лигах с яростной конкуренцией. Многие принципы, применяемые этими командами-победительницами, полностью подходят и для создания

бизнес-команд. Синергия, слаженная работа и предоставление большей свободы действий членам — вот что нужно для создания высокоэффективных рабочих команд. В превосходных организациях люди очень довольны и горды собой.

Перечислим некоторые из особенностей лучших спортивных команд.

### *Безусловный авторитет тренера и лидера*

В победоносных спортивных командах все четко знают, кто тренер и лидер. Всем известно, что команды отдает конкретный человек. Применительно к бизнесу это выглядит так: у каждого сотрудника есть только один начальник и все знают, кто он.

В командах-победительницах тренер (одновременно и лидер) задает для всех членов высокие стандарты выступления. Команда вряд ли сможет превзойти стандарты, установленные лидером, который следит за их достижением.

Высокоэффективные команды, особенно работающие в лучших компаниях, рассчитывают на победу и работу определенного уровня. Качество работы для них — повод для огромной гордости; они постоянно стремятся стать еще лучше.

### *Забота о членах команды*

И в бизнесе, и в спорте лидеры и тренеры, чтобы четко обозначить свою ведущую позицию, должны заботиться о своих подопечных. Лидер постоянно интересуется мыслями и чувствами сотрудников, касающимися их работы и личной жизни, а люди благодаря такой заботе приобретают мотивацию к приложению всех своих сил.

Лучшие команды очень серьезно относятся к обучению и развитию своих членов. У специалиста по контролю качества Эдвардса Деминга однажды спросили, обязательно ли нужно учиться. Он ответил: «Обучение в бизнесе не обязательно, но и выживание тоже».

Согласно данным Американского общества обучения и развития, первые 20 процентов рентабельных компаний в США тратят на обучение персонала как минимум 3 процента своих валовых доходов. Причем они не сокращают эти расходы в случае экономического спада. Они считают обучение таким же обязательным видом деловой активности, как, например, рекламу или продвижение на рынке. Обучение и развитие показывают сотрудникам, что лидер действительно хочет их успеха и заботится о них не только на словах.

### *Раскрывайте сильные стороны каждого*

Лучшие команды уделяют много внимания выявлению сильных сторон своих членов. По словам Питера Друкера, «цель организации заключается в том, чтобы максимизировать свои сильные стороны и сделать так, чтобы слабые — не имели значения».

Лучшие команды и организации снова и снова сосредотачиваются на главном. Недавно вице-президент одного крупного банка признался мне: «Мы выполняем не миллион операций в день, а одну операцию снова и снова — миллион раз».

Самые эффективные команды развивают имеющиеся таланты, а не жалуются на своих сотрудников. Слабые менеджеры любят повторять: «Эх, мне бы людей получше!» Но работа лидера как раз и состоит в том, чтобы добиться

необычайной эффективности от обычных людей, потому что, в сущности, именно с такими вам и придется работать.

### *Планирование и стратегия*

Лучшие спортивные команды делают особый упор на планирование и стратегию. Они посвящают много времени, размышлений и обсуждений своим текущим действиям и планам на будущее, постоянно анализируют собственную результативность и сравнивают ее с показателями соперников.

Подобно командам-победительницам, лучшие лидеры подходят к каждой «игре» с четкими планами, целями и задачами. Согласно принципу тайм-менеджмента, о котором я упоминал, каждая минута, потраченная на планирование, экономит 10 минут при выполнении задания.

### *Избирательность в назначении игроков*

Лучшие команды избирательно подходят к подбору игроков на разные позиции, исходя из потенциального вклада конкретных спортсменов в общие результаты команды. Если игрок выступает плохо, его перемещают на другую позицию. В менеджменте действует такое правило: «Зачастую слабость — это сила, которую неправильно применили».

В своей книге-бестселлере *What Got You Here Won't Get You There\** Маршалл Голдсмит указывает, что многие руководители достигли высокой должности благодаря действиям, которые больше не соответствуют их расширенному кругу обязанностей. Чтобы эффективно работать на новом посту, им часто приходится менять свой

---

\* Издана на русском языке: *Голдсмит М. Прыгни выше головы.* М. : Олимп-Бизнес, 2015. *Прим. ред.*

характер и приспосабливаться к требованиям новой ситуации.

### *Поддержка и свободное общение*

Один из ключевых аспектов превосходного управления спортивными командами — это выражение поддержки и поощрение свободного общения. В лучших командах происходит активный обмен мнениями, отзывами и обсуждение эффективности деятельности. В них возникают открытые споры и разногласия.

В хороших компаниях конфликты решаются путем открытого обсуждения. Все осведомлены о мнении друг друга, потому что каждый свободно высказывается о своих мыслях, чувствах и проблемах. Даже если какая-то тема вызывает разногласия, уважение к работе коллег и их вкладу в работу команды или компании в целом не позволяет людям чинить друг другу препятствия.

И наконец, лучшие команды в бизнесе и спорте привержены высоким стандартам деятельности. Их члены отлично работают, выигрывают в состязаниях и гордятся своей ролью в организации. Все решительно стремятся к успеху и прибыльности и твердо намерены делать свою работу хорошо и даже лучше. Сотрудники верят в пользу непрерывного совершенствования и развития.

Умение правильно выбирать людей и формировать из них высокоэффективную команду, достигающую превосходных результатов, — обязательное качество прекрасного лидера.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

