

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Введение. Общие алгоритмы создания настоящих команд.....	13
часть I С ЧЕГО ЛУЧШЕ НАЧАТЬ	
Начните формировать команду с разговора о команде	25
АЛГОРИТМ «Что мы привносим в команду?».....	26
АЛГОРИТМ «Что мы ценим как команда?»	34
АЛГОРИТМ «Какие привычки нужны нам как команде?».....	40
Какую проблему мы пытаемся решить?.....	46
АЛГОРИТМ «Какую проблему мы пытаемся решить?»	48
АЛГОРИТМ «Что мы знаем? Что нам нужно узнать?»	54
Что можно считать успехом?	58
АЛГОРИТМ «Что можно считать успехом?».....	59
АЛГОРИТМ «Что если мы не достигли успеха как команда?».....	62
АЛГОРИТМ «Что должна делать наша команда?»	65
АЛГОРИТМ «Что мы должны отмечать всей командой?».....	70
Планирование запуска проекта вместе с командой	75
АЛГОРИТМ «Кого следует пригласить?».....	76
АЛГОРИТМ «Какие действия необходимо выполнить при запуске проекта?».....	81
часть II МЫ ЗАСТРЯЛИ, ЧТО ДЕЛАТЬ?	
Конфликты должны быть конструктивными	89
АЛГОРИТМ «Могу ли я дать отзыв?».....	91
АЛГОРИТМ «Как реагировать на обратную связь?»	96
АЛГОРИТМ «Как улучшить работу над проектом?»	100

Принятие решений должно упроститься	106
АЛГОРИТМ «Какое решение мы стремимся принять?»	108
АЛГОРИТМ «Какие критерии применимы к нашему решению?»	110
АЛГОРИТМ «Какие у нас есть варианты?»	114
АЛГОРИТМ «Каков баланс плюсов и минусов?»	116
АЛГОРИТМ «В каком варианте мы больше всего уверены?»	120
Готовимся тестировать идеи	126
АЛГОРИТМ «Что, по нашему мнению, позволит решить эту проблему?»	127
АЛГОРИТМ «Какая гипотеза лежит в основе этого изменения?»	132
АЛГОРИТМ «Какое влияние окажет это изменение?»	137
часть III ФИНИШНЫЙ РЫВОК	141
Командное мышление	143
АЛГОРИТМ «Что мы должны изменить?»	144
АЛГОРИТМ «Наши взлеты и падения»	150
АЛГОРИТМ «Что мы не сможем изменить?»	153
Обсуждение достижений	158
АЛГОРИТМ «Кого затронула наша работа?»	159
АЛГОРИТМ «Какой эффект должна оказать наша информация?»	161
Концовка	165
Послесловие	167
Инструментарий для создания настоящей команды	171
Библиография	174
Благодарности	176
Об авторах	178

ПРЕДИСЛОВИЕ

Что можно сказать заранее о новой команде? Вроде собраны те, кто нужен. Однако, когда дело доходит до встречи, видишь в зале пустые взгляды, отсутствующие лица. *Нет, это не команда.* Остается надеяться, что *на этот раз все будет иначе.*

Что делают команды? Они берут доступные компоненты и превращают их в уникальные продукты. Они создают приложения — от первоначальных идей до готовых программ. Они составляют планы для социальных служб, городских центров и ресторанов высокой кухни, отмеченных звездами Мишлен, и воплощают эти планы в жизнь. Они складывают индивидуальные усилия в единый результат. Они обсуждают и согласовывают важнейшие решения на пути к достижению общей цели. Они решают проблемы в интересах других людей и берут на себя ответственность за то, что делают. Но самое главное, они вырабатывают общее видение успеха.

Услышав это, кому не захочется работать в команде все время? Плохо только, что команды состоят из людей, а люди — создания сложные и беспорядочные, даже когда они пытаются следовать логике при принятии решений и устранении проблем. Они — т.е. я, вы, все мы — то и дело сбивают друг друга с толку даже в самые удачные дни.

В том и состоит главное противоречие коллективной работы, что командные идеалы вступают в конфликт

с человеческой природой. Представьте, что вас привели в помещение, заполненное незнакомцами, и попросили сделать нечто на первый взгляд невозможное. Чтобы справиться с невозможным, нужно каким-то образом создать вокруг себя хотя бы подобие порядка. Но на это вечно не хватает времени, и иногда приходится идти на жертвы. Главное — продать, отгрузить, обновить, сохранить жизни и, наконец, изменить мир.

Сегодняшние команды стремятся поставлять своим клиентам товары и услуги высочайшего качества и добиваться их удовлетворенности. Внимание команд при этом сосредоточено на достижении отличных результатов, а качество взаимодействия в командах (т. е. того, как они работают вместе) часто отходит на второй план. Еще хуже то, что с течением времени организации уделяют поддержанию и сохранению команд все меньше внимания. Почти всегда неявно предполагается, что сотрудники продержатся на своих рабочих местах всего несколько лет, поэтому серьезная мотивация к созданию благоприятных условий для сохранения команд отсутствует. Вместе с тем многие организации хотели бы знать, насколько успешно — в долгосрочной перспективе — их сотрудники будут работать в команде.

Вот мы и добрались до вас.

Вряд ли кто станет штудировать книгу о командной работе, менеджменте или каких-то иных аспектах бизнеса, потому что дела идут хорошо. Просто вы знаете, что они могут быть еще лучше. В этой книге мы расскажем о том, как наладить более эффективную совместную работу в команде. Мы обнаружили, что с помощью простых, коротких и целенаправленных процедур, назовем их алгоритмами, можно существенно оздоровить повседневную рабочую среду, и готовы научить вас пользоваться ими.

Прежде чем начать, хотелось бы предупредить некоторые ваши вопросы.

Что вы подразумеваете под словом «выбирать»?

Это не означает, что вы сможете выбирать людей, с которыми придется работать. Но даже если бы было так, люди, с которыми вы работаете, после организационного совещания вряд ли по волшебству изменятся и объявят: «Ну вот! Теперь мы — команда!» Дело в том, что команда — это непрерывный процесс выбора. Мы выбираем не единожды во время презентации или чуть позже, а каждый день, на каждом совещании, по окончании каждого этапа. Раз за разом, практически в каждый момент на протяжении всей жизни проекта люди делают выбор — быть им командой или не быть.

Вы все время говорите «вы».

Кто мы, на ваш взгляд? Кому адресована эта книга?

Вы — участник проектной команды. Вы можете работать в некоммерческой компании, запускающей новый сервис, или в софтверной компании. Вы можете быть дизайнером, программистом, разработчиком, инженером, специалистом по контенту, заниматься проектированием взаимодействий, разработкой пользовательских интерфейсов, упаковкой или финансами. В руководители компании вы пока не выбились, но все впереди. Вы — менеджер проекта, менеджер по продукту или менеджер программы. Вы только что возглавили свою первую команду, и вам предстоит проработать с ней несколько лет, но пока идет только первая неделя.

Вам нужно одно: сделать команду более эффективной, чтобы вместе добиться успеха. Так что эта книга для вас.

А кто вы сами?

Мы очень похожи на вас. Мы тоже входим в команды разработчиков и сотрудничаем в других сферах при создании товаров и услуг. Раньше мы шли собственными путями, а теперь у нас общий бизнес. Мы объездили весь мир и говорили

с тысячами людей о том, как работают их команды. Мы потеряли счет обученным нами командам. В основном они занимаются тем, что называют инновациями, т. е. исследованиями, разработкой продуктов и созданием некоммерческих программ. Как бы их ни называли, эти команды имеют дело со сложными проблемами, для решения которых требуется экспериментальный подход. Эти команды многопрофильные, и в них входят люди с разным культурным багажом, образованием и опытом. Основное внимание они уделяют удовлетворенности клиентов или пользователей, а также качеству обслуживания.

Зачем вы написали эту книгу?

За время работы с командами у нас сформировался ряд типовых приемов. Командам обычно нужно повысить согласованность действий, оптимизировать процесс принятия решений и, конечно, добиться ощущения свободы и сопричастности. В этой книге собраны лучшие алгоритмы, помогающие командам решать подобные проблемы. Книга также отражает нашу конечную цель: научить создавать команды, где каждый может проявить свои способности.

И все же, зачем вам эта книга?

Честно? Просто мы считаем, что команды должны иметь возможность самостоятельно формировать процессы и системы, определяющие их повседневную работу. Они не должны ждать изменений в масштабах всей компании, чтобы улучшить свою работу. Они не должны ждать особых распоряжений, утверждения бюджета или разрешений со стороны далекого от них руководства. У команд должна быть возможность начать действовать как нужно не завтра, а уже сегодня.

Моя компания реализует заполнить пробел методологию. Мы также используем заполнить пробел

инфраструктуру. И все должны соблюдать заполнить пробел правила. Может ли моя команда воспользоваться этой книгой?

Да. Эта книга совершенно не подрывает авторитет компании. Напротив, каждый алгоритм укрепляет и поддерживает команды, которые как раз и обеспечивают функционирование компании. Хотя многие наши выводы основаны на опыте работы с инновационными командами, сфера применимости наработок, которыми мы делимся, не ограничивается каким-либо конкретным процессом или методологией. Смысл предлагаемых алгоритмов — повышение согласованности действий команд, а не размежевание сфер деятельности. Команда сама выбирает, что и как следует адаптировать. Вполне возможно, что некоторые алгоритмы совпадут с уже существующей практикой.

Как построена эта книга?

Книга разделена на три части по примеру обычных графиков реализации проектов. Часть I «Оптимальные методы запуска» будет полезной для проектов, которые только стартуют. Так что, если вы находитесь в самом начале, эта часть для вас. Если это не так, не беда. Можно сразу перейти к части II «Мы застряли, что делать?». Это тоже весьма популярная начальная точка. Алгоритмы, представленные в части III «Финишный рывок» помогут завершить проект. А если ваша команда заканчивает проект и берется за следующий, просто вернитесь к началу книги.

Ничего, если я что-то пропущу?

Конечно! Книжки по бизнесу люди читают не как беллетристику. Чаще всего они сразу открывают нужный раздел и изучают только его, игнорируя все остальное. И это совершенно нормально.

Возможно, вы ищите что-то конкретное для своей команды. Мы хотим сразу предупредить о том, что *отсутствует*

в нашей книге: в ней нет «вдохновляющих», но по сути полезных историй, подаваемых под видом ситуационных исследований, нет жаргонных словечек и заумных аббревиатур, нет споров относительно методологий и догматов, а также нет цитат из Стива Джобса или о нем.

В конце мы расскажем о том, какой цифровой инструментарий дополняет книгу. Мы представляем цифровые версии алгоритмов, описанных здесь, а также соответствующие инструкции.

Прежде чем вы перейдете к интересующему вас разделу, позвольте сказать кое-что еще о представленных алгоритмах, чтобы помочь вам и вашей команде выбрать лучший вариант действий. Мы рекомендуем внимательно прочитать до конца введение «Общие алгоритмы создания настоящих команд».

А что еще?

Изучайте, исследуйте, экспериментируйте. Принимайте решения всей командой. Вместе. Ведь эта книга, как мы уже говорили, предназначена для вас.

ВВЕДЕНИЕ

Общие алгоритмы создания настоящих команд

Выдающиеся команды появляются не вследствие прихода новых людей. Они — результат выработки определенного поведения.

Руководители знают, что именно оптимизация командной работы (и соответствующее поведение) является критически важным фактором вовлечения, удержания, приобщения и делегирования полномочий. Им известны результаты проекта Aristotle компании Google, который предусматривает моделирование поведения команд в рабочей обстановке с целью повышения психологического комфорта, надежности, взаимопонимания и улучшения внутренней организации. Институт Smarter Workforce Institute компании IBM формулирует это иначе: руководители должны предоставлять сотрудникам возможность участвовать в принятии решений и самостоятельно искать оптимальные пути достижения успеха.

Но когда мы общаемся с руководителями и их командами напрямую, об этом никто не спрашивает. Все и без того понимают, какие преимущества дают взаимопонимание, надежность, командная работа и сотрудничество. Неясно только, как именно добиться всего этого. Вот что интересует команды.

Наш ответ всегда одинаков: сформируйте культуру, в которой коллеги будут вести себя так, как нужно для командной работы. Создайте общие алгоритмы.

Почему алгоритмы? Алгоритмы позволяют культивировать поведение, помогающее руководителям и членам команд добиваться успеха и накапливать положительный опыт использования своих талантов. По мере изменения и развития команд меняются и алгоритмы, обеспечивающие единство. Использование правильных алгоритмов может помочь проблемной команде перестроить работу. Команды регулярно оценивают, способствует ли тот или иной алгоритм достижению общих целей, и если нет, то адаптируют его соответствующим образом. Со временем модели поведения, вырабатываемые с помощью алгоритмов, становятся частью привычных процедур.

Алгоритмы и процедуры — неотъемлемые элементы работы высокорезультативных команд. Речь идет не о показательных командных мероприятиях. Мы говорим об алгоритмах, которые требуют участия каждого члена команды и позволяют сформировать общую точку зрения. Мы говорим о процедурах, которые обеспечивают взаимопонимание, повышают надежность и ответственность, и о том, что каждая команда может изменить атмосферу своей повседневной коллективной работы.

Что представляют собой рабочие алгоритмы

В данном случае под алгоритмами понимается коллективная деятельность, в процессе которой люди формируют ряд моделей поведения в определенной последовательности. Какие-то модели поведения могут быть привычными, а какие-то новыми. Команды разрабатывают и используют алгоритмы по двум причинам: чтобы подкреплять желательные модели

Какие алгоритмы эффективны для ваших команд?

Составьте список алгоритмов, которые использовались вашими предыдущими командами, и ответьте на следующие вопросы:

- 1 Какие из этих алгоритмов помогли командам достичь поставленных целей? Почему? Какие качества вы цените?
- 2 Какие из этих алгоритмов замедляли прогресс или были нецелесообразными? Почему? Чем бы вы хотели их заменить?
- 3 Обсуждали ли команды назначение алгоритмов? Если да, то как это сказалось на достижениях команды? Если нет, то почему?

Попросите товарища по команде ответить на эти же вопросы и сравните его ответы со своими. Какие алгоритмы работают хорошо и способствуют достижению целей команды? Какие алгоритмы желательно изменить?

поведения и чтобы правильно реагировать на потребности своей организации.

Алгоритмы могут отражать ценности, присущие культуре организации. Некоторые из них просты и конкретны, например ежемесячные «обеденные семинары» или сигналы гонга перед началом совещаний. Другие алгоритмы являются частью более сложных систем от недельной адаптации новых членов команды до личных встреч для подготовки сотрудников к ежегодным аттестациям.

Каждый алгоритм подкрепляет модели поведения, формирующие рабочую обстановку, независимо от того, понимают это члены команды или нет. Некоторые алгоритмы могут создаваться или внедряться другими командами. Они могут быть составной частью рабочих процессов, которые считаются обязательными или бесспорными. Причины их необходимости

не всегда понятны не только новым членам команды, но иногда даже и тем, кто входит в нее уже много лет. Некоторые алгоритмы типа «это мы делаем именно так» выигрышны лишь для определенных функций или даже для некоторых членов команды. Если на ваш взгляд это так, попробуйте выполнить рекомендации, приведенные на врезке.

Что такое процедуры?

В нашем случае процедура — это последовательное повторение алгоритмов. Процедуры регулируют поток совместной работы в команде, а также процесс реагирования на уникальные или сложные ситуации. В книге после описания каждого алгоритма перечисляются другие ситуации, в которых можно использовать этот алгоритм, чтобы сделать его процедурой команды.

Однако превращать алгоритм в процедуру нельзя, пока команда не опробует его. Посмотрите, как команда реагирует на использование данного алгоритма, и убедитесь, что он полезен на данном этапе проекта. Затем подумайте, стоит ли повторять его.

Вы поймете, что алгоритм стал процедурой, когда формируемая им модель поведения станет частью других рабочих взаимодействий. Например, как-то мы работали с компанией, которая никому не позволяла делать предложения по изменению продуктов, если они не могли ответить на вопрос «Какую проблему мы пытаемся решить?». Этот вопрос выводил на алгоритм (похожий на тот, который подробно описан далее), предполагавший обсуждение существа проблемы и определение подхода к ее решению. По словам руководителей, этот алгоритм стал у них процедурой, определяющей функционирование всей организации. Члены команды обязательно отвечали на этот вопрос,

когда представляли идеи, а новых сотрудников с первого дня просили наблюдать и по возможности участвовать в реализации этого алгоритма.

Вместе с тем не стоит ожидать, что каждый алгоритм будет радикально менять культуру поведения на рабочих местах. Главное, алгоритмы помогают команде решать повседневные проблемы. Серьезные изменения реализуются через ежедневные улучшения.

Как использовать алгоритмы, описанные в книге (или создавать собственные)

Описанные ниже алгоритмы помогут вашей команде формировать общую точку зрения и совместно принимать решения в серьезных ситуациях. Освоение представленных здесь алгоритмов может занимать около часа, так что ориентируйте коллег в отношении времени. Чем больше команда будет практиковаться, тем меньше времени займут сами действия. Каждый алгоритм мы рекомендуем прорабатывать на доске с использованием маркеров и стикеров. Лучшие результаты мы наблюдали у команд, которые не прибегали к особым технологическим ухищрениям.

По мере приобретения опыта реализации алгоритмов можно адаптировать некоторые моменты к конкретным потребностям своей команды. Мы всячески это рекомендуем! Придумывайте для алгоритмов названия. Обозначайте их подходящим образом. На схемах, сопровождающих большинство алгоритмов, используйте лексику, более всего подходящую вашей организации. Однако, если вы адаптируете алгоритм или создаете свой собственный, мы настоятельно рекомендуем включать в него указанные ниже элементы.

Начинайте каждый алгоритм с вопроса

Каждый алгоритм начинается с вопроса. Мы не раз наблюдали, как команды бились над такими вопросами в ключевых точках на протяжении всего проекта, и, если они оставались без ответа, это приводило к несогласованной работе. Команде, которая хочет уяснить цель проекта, следует поставить вопрос: «Какую проблему мы пытаемся решить?» Он должен побудить команду использовать соответствующий алгоритм.

Визуализируйте результат выполнения алгоритма

При выполнении алгоритма вклад каждого члена команды отображается для всеобщего обозрения на схеме, показывающей движение от индивидуальных точек зрения к коллективному решению. Результаты выполнения алгоритмов проще всего представить на доске или большом листе бумаги. Держите под рукой запас бумаги и стикеров, чтобы во время выполнения алгоритмов члены команды могли легко обозначать свои идеи, группировать их и выстраивать связи.

Примечание: при работе в виртуальной команде выполнение всех этих операций требует особой дисциплины. Когда все находятся в разных местах, выполнять алгоритмы труднее, но мы видели, что и виртуальные команды успешно справляются с алгоритмами, описанными в этой книге. Вам потребуется надежный инструмент для совместной работы над документом, а также способ записи и распространения результатов. Многие команды сохраняют в общем доступе единый документ с результатами выполнения алгоритмов в рамках проекта, так что любой член команды может просматривать его в любое время.

В этой книге мы представляем результаты алгоритмов в визуальной форме, чтобы их легче было изучать и использовать.

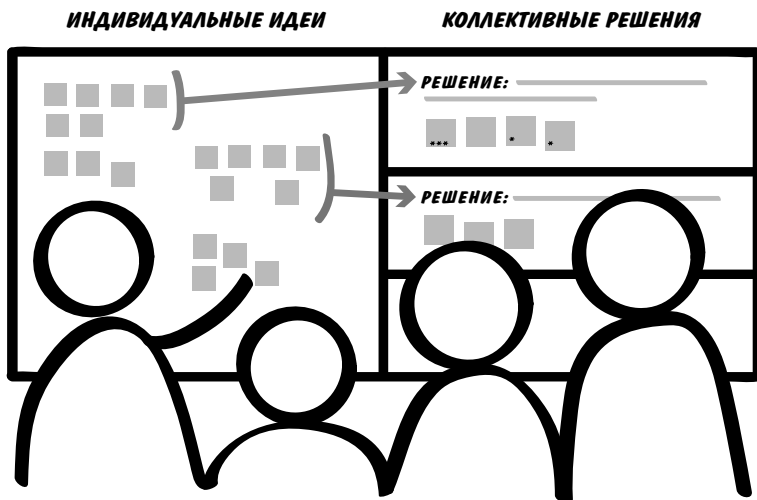


Рис. 1. Используйте схемы, чтобы сделать алгоритм более понятным. Схемы помогают членам команды понять мысли коллег и увидеть их вклад в коллективные решения. Каждая идея записывается на отдельном листочке, например стикере, тогда команда может совместно перемещать и группировать их.

Дайте каждому члену команды шанс «поругать»

Чтобы уложиться в отведенное время и сконцентрировать внимание членов команды на соответствующем задании, вам понадобится помощник, координирующий выполнение алгоритма. Обычно команды достигают максимального успеха, если их члены руководят выполнением алгоритмов по очереди. Если такой координатор должен уделить особое внимание какому-либо пункту, это необходимо отметить в инструкциях. Мы показываем здесь, как обеспечить работникам всех уровней возможность внести свой вклад в общее дело. Мы подробно, ничего не умалчивая, объясняем, как и почему эти алгоритмы работают. Когда команда освоится с применением и адаптацией алгоритмов, мы рекомендуем поддерживать такую же прозрачность, чтобы поощрять активность всех членов команды.

Давайте всем одинаковое время (хотя это трудно)

Попросите членов команды воздерживаться от комментариев или обсуждений, пока все они не поделятся своими соображениями. Это позволяет каждому почувствовать, что его мнение услышано и принято к сведению независимо от стажа работы в команде и умения изъясняться. Обратите внимание: это одно из самых сложных заданий, которые мы попросим выполнить.

Равенство времени означает, что все могут говорить одинаково долго. Добиться этого не всегда легко. Попробуйте использовать таймер. Сначала это будет выглядеть неестественно, но другого способа справедливо распределить время между коллегами не существует. Чтобы задать ориентир, скажите членам команды, например, так: «Давайте я выберу того, кто начнет, а потом каждый представит команде свои соображения. На это отводится четыре минуты, причем очень важно, чтобы говорящего не прерывали. Когда человек выскажется, можно будет задать ему вопросы. Потом наступит очередь следующего члена команды и т. д., пока не пройдем по кругу».

Всегда находятся желающие использовать свое время, чтобы прокомментировать высказывания других. В этом случае скажите: «Мы ценим ваше мнение. Но давайте вернемся к этому после того, как все получат возможность высказаться».

Мы полностью поддерживаем практику предоставления равного времени, особенно с учетом нашего опыта работы с международными командами, где не всегда удается полностью приспособиться к индивидуальным стилям речи и манерам высказываться. Принцип равного времени заставляет всех идти на компромисс, что делает обсуждение более продуктивным.

Прodelайте самостоятельную работу до обсуждения

Каждый алгоритм требует от членов команды самостоятельно и молча обдумать идею, прежде чем поделиться ею со всей группой. Это позволяет избежать многих типичных ошибок в принятии решений, например якорения, когда точка зрения во многом определяется первой порцией полученной

информации. Самостоятельное обдумывание является ключевым моментом, неотъемлемой частью любого командного взаимодействия.

Продлав самостоятельную работу, каждый член команды делится своими соображениями и размещает их на схеме, т. е. на большом листе бумаги, на доске или в совместно используемом документе.

Обсудите и оцените соображения каждого члена команды, а потом примите решение

После того как все поделится соображениями, начинается коллективное обсуждение и принятие решений. Координатор определяет, по каким пунктам есть консенсус, а какие вопросы требуют обсуждения. Это позволяет всем увидеть компромиссы, прежде чем будет принято решение. Если вы хотите избежать чьего-либо доминирования на этом этапе, то попросите членов команды до начала коллективного обсуждения молча пометить звездочкой на доске или в совместно используемом документе свои первоначальные предпочтительные варианты.

После обсуждения вернитесь к результатам молчаливого голосования. Это поможет членам команды понять, какие факторы повлияли на их мнение в процессе принятия решений. Позаботьтесь о документировании обсуждения, чтобы все могли видеть результаты общих размышлений и реагировать на них. Если алгоритм того требует, мы показываем образец визуализированного результата, который вы должны получить.

Распланируйте действия

К моменту завершения алгоритма команда должна достичь согласия в отношении необходимых действий, ответственных

за них и сроков их исполнения. Имейте в виду, что не все члены команды получают то, чего им хотелось, после каждого алгоритма (а как известно, многие подсознательно ставят знак равенства между «быть услышанным» и «получить то, чего добиваешься»). Главное, чтобы каждый член команды смог поделиться своим видением проблемы и вместе с тем понять, почему одни решения были приняты, а другие отвергнуты. В противном случае впоследствии будет трудно требовать от людей поддержки команды.

Итак, вы готовы?

В этой книге мы представляем ДНК алгоритмов, и вы можете без особого труда исследовать, корректировать и адаптировать их. Каждый элемент — от визуализации результатов до предоставления одинакового времени — по-своему важен для алгоритма, который способствует налаживанию сотрудничества и взаимодействия. Чтобы вы не упустили чего-нибудь из виду, мы разместили по всей книге напоминания. Эти элементы напоминают членам команды об ответственности друг перед другом за свое поведение. Изменения происходят не сразу, и члены команды должны поддерживать друг друга на каждом этапе совместной работы.

Помните, мы просили вас внимательно прочитать введение до конца? Ну вот, вы сделали это! Теперь можно переходить к той части книги, которая нужна вашей команде больше всего. И мы готовы помочь вам.

ЧАСТЬ I

С ЧЕГО ЛУЧШЕ НАЧАТЬ

Сегодня понедельник, а на дворе прекрасное утро. На деревьях слегка колышутся красные и желтые листья, на небе ни облачка. Люди бегают трусцой по тропинкам небольшого парка, шурясь от солнца (по крайней мере так кажется из окна офиса). А вы торчите в конференц-зале с группой коллег, которых не знаете, и слушаете незнакомых вам начальников, которые объясняют, насколько важен новый проект для вашей компании.

Что члены вашей команды думают об этом проекте? Вы листаете свой экземпляр программы запуска проекта, рассчитанной на три дня. Похоже, об этом ничего не узнать до конца среды. Вы переводите взгляд на окно и почти ощущаете солнечные лучи на лице и прохладный ветерок на коже. Ладно, хватит лирики. Может быть, в коробке с готовым ланчем окажется печенье, которое вы любите.

Новые команды создаются не так (за исключением разве что печенья).

В первые недели работы в новой команде нужно понять, зачем вы здесь и какой вклад можете внести. Вам необходимо договориться, какие проблемы будут решаться совместно.

Нужен план совместной работы, охватывающий все — от повседневного общения до действий в ситуациях, где что-то может пойти не так (или все должно быть хорошо). И, конечно, было бы полезно узнать немного больше о людях, с которыми приходится работать, и о том, как лучше всего поддерживать друг друга.

При запуске проекта мы явно нуждаемся во всем этом. Тем не менее во многих командах такая информация отсутствует. Иногда членам команды требуются недели, чтобы полностью включиться в проект, и еще масса времени, чтобы устранить проблемы, которые можно было решить сразу.

Это ужасно, поскольку модели коллективного поведения формируются в первые моменты совместной работы, и чем дольше они существуют, тем труднее изменять их по мере реализации проекта. И хотя организационные совещания предназначены для разговора о сотрудничестве в команде, они также позволяют задавать модели поведения. Это особенно важно при работе с кросс-функциональными и кросс-культурными командами.

В первой части этой книги мы представляем ряд алгоритмов, которые помогают точнее определить ожидания в отношении совместной работы и принять решения, обеспечивающие согласованность работы команды. Лучше всего использовать эти алгоритмы в первые две недели после начала проекта, но они могут оказаться полезными и позже, если команда вдруг начнет сбиваться с курса. Завершается эта часть описанием алгоритмов для планирования запуска проекта совместно с коллегами, с тем чтобы наиболее полно использовать время и опыт каждого члена команды.

Вы найдете здесь много идей, которые команда может попробовать на практике. Тем не менее вряд ли в новом проекте нужно использования сразу все алгоритмы. Выберите те, которые, на ваш взгляд, наиболее полезны команде, и начинайте работу!

Начните формировать команду с разговора о команде

Сплошные неизвестные — так мы воспринимаем друг друга в первый момент. Мы, как водится, сидим за столом, пьем кто кофе, кто чай, но эти горячие напитки не могут унять нашу внутреннюю дрожь. *Что это за люди? Как с ними работать? И как им нужно работать со мной?* Если не ответить на эти вопросы сразу, мы начинаем строить домыслы о том, что лучше для нас и для других, и обычно попадаем пальцем в небо.

Поэтому мы предлагаем перед началом проекта выполнить один из приведенных ниже алгоритмов. Воспользовавшись этими алгоритмами еще до официального начала проекта, члены команды смогут лучше узнать друг друга в человеческом плане, найти точки соприкосновения и начать вырабатывать правила совместной работы до того, как начнется производственная гонка.

Поскольку эти алгоритмы выполняются в самом начале, нужно ясно объяснить всем, зачем тратить время на их реализацию. После их выполнения, но перед подготовкой к запуску проекта обязательно проведите дополнительное обсуждение.



АЛГОРИТМ

«Что мы привносим в команду?»

Правила — это общее понимание того, что является приемлемым, а что нет для команды в плане поведения. Общекомандные правила определяют, например, время прихода на работу и формы общения членов команды друг с другом. Правила составляют часть нашего повседневного взаимодействия с коллегами, а кроме того, они помогают формировать принципы выполнения работ.

В самом начале проекта многие правила и соответствующие им принципы работы остаются подразумеваемыми. Они просто не проявляются, пока команда не начнет работать вместе. Важно как можно быстрее формализовать эти пока негласные правила и позволить людям выбрать те из них, которые будут использоваться в команде. Вы не всегда сможете контролировать культурные нормы и ценности, определяющие атмосферу на рабочем месте, но вы можете сделать так, чтобы члены команды договорились, как именно они хотят работать вместе.

Этот алгоритм должен помочь команде сформировать общее представление об имеющихся навыках, интересах и увлечениях. Он также помогает определить области, в которых сотрудники хотели бы поддерживать друг друга в ходе реализации проекта. Но самой важной частью этого алгоритма является первое обсуждение общекомандных правил работы.

Алгоритм представляет собой вольную адаптацию процесса обмена знаниями и навыками в рамках обучающей платформы Skill Share из руководства по организации коллективной деятельности Collective Action Toolkit от компании frog Design (в разработке которого мы оба принимали участие) и программы Team Leap (созданной Таней Хакбаз) от frog Design. Мы рекомендуем использовать этот алгоритм в командах, которые будут работать вместе не более трех месяцев.

Если вам предстоит работать вместе дольше, то, возможно, потребностям вашей команды в большей мере будет соответствовать другой алгоритм — «Что мы ценим как команда?».

1. Вопросы, предлагаемые команде

Попросите членов команды самостоятельно ответить на приведенные ниже вопросы. Вопросы можно предложить в начале выполнения алгоритма или заранее перед совещанием, чтобы было время подумать.

НАЗВАНИЕ КОМАНДЫ			

ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ			

НАШИ ИНТЕРЕСЫ	НАШИ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ	ЧЕМУ НАМ НУЖНО НАУЧИТЬСЯ	
_____ .	_____	_____	
_____ ...	_____	_____	
_____ ...	_____ .	_____ ...	
_____	_____ ...	_____ ..	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
НАШИ ОБЩЕКОМАНДНЫЕ ПРАВИЛА			
КОГДА МЫ РАБОТАЕМ	ГДЕ МЫ РАБОТАЕМ	КАК МЫ РАБОТАЕМ	ЧТО МЫ ЕЩЕ УЗНАЕМ
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Рис. 2. «Что мы привносим в команду?» (образец)

Как вас зовут и какова ваша роль?

Расскажите, как вы хотите, чтобы вас называли другие члены команды, а также о том, как вы представляете себе свою роль и название своей должности (если раньше мы не работали вместе).

Каковы ваши личные интересы и увлечения?

Поделитесь тем, что вы можете сообщить о себе команде. В некоторых организациях разговоры о личной жизни не поощряются. Команды используют этот вопрос либо для выработки новых моделей поведения в отношении таких разговоров, либо для сохранения существующих моделей, касаясь лишь продуктов или программ компании. Команда может сама решить, какого подхода придерживаться.

Какие навыки вы привносите в команду?

Опишите, что вы умеете и используете в работе, а также то, чем хотели бы поделиться, даже если не всегда используете это в работе. Именно здесь могут выявляться индивидуальные способности. У многих профессиональная эффективность определяется опытом и знаниями, полученными «не на работе». У нас редко есть возможность активно использовать эти знания. Не упускайте шанс сделать это сейчас.

Когда вы предпочитаете работать самостоятельно?

Какая-то часть работы по проекту выполняется индивидуально, а остальное делается сообща. Какие рабочие задания или ситуации вы предпочитаете прорабатывать самостоятельно?

Когда вы предпочитаете работать вместе с другими членами команды?

Будьте честны перед собой и другими. Один из возможных вариантов ответа на этот вопрос — просто привести один-два примера ситуаций, когда вы работали в других командах.

Чему вы хотите научиться, работая в этой команде?

Нам предстоит совместная работа, это также шанс научиться чему-нибудь друг у друга. Это может быть личная или профессиональная цель, но учиться у коллег можно и просто из любопытства.

Если вы захотите добавить в этот список другие вопросы, обратите внимание на те, что касаются личного опыта и знаний ваших товарищей по команде в отношении проекта. Например, если цель проекта состоит в оказании помощи в управлении личными финансами, можно спросить что-нибудь вроде «Какой совет друзей в отношении денег вы считаете лучшим?».

2. Ознакомьте с ответами всю команду

Разместите схему этого алгоритма так, чтобы все могли ее видеть. Попросите, чтобы каждый прочитал написанное им вслух. По мере того, как участники делятся информацией о себе, записывайте их интересы и увлечения в первой колонке, навыки — во второй, а то, чему они хотят научиться, — в третьей. Не указывайте имен. Если окажется, что у нескольких сотрудников одинаковые навыки или интересы, отметьте соответствующую информацию звездочками.

После того, как все выскажутся, расскажите команде, что вы узнали о навыках и интересах, отмечая уникальные навыки и интересы отдельных членов команды, а также пересечения навыков или интересов. Можно также определить, каких навыков, необходимых для реализации проекта, не хватает, и учесть это при планировании проекта.

3. Сформулируйте свои предпочтения в отношении совместной работы

Теперь, когда все имеют представление о навыках и интересах других членов команды, попросите членов команды составить

список правил, которые, на их взгляд, должны действовать в команде. Эти правила можно разбить на следующие категории:

- Когда вы хотите работать?
- Где вы хотите работать?
- Как вы хотите работать?
- Чему вы хотите научиться в процессе работы?

Члены команды должны записать свое мнение о каждом из этих правил на отдельном стикере. В качестве отправной точки можно использовать свои ответы на первый набор вопросов, особенно если много времени ушло на обсуждение того, когда лучше работать совместно, а когда индивидуально. Важно напомнить всем, что это пожелания, идеальные сценарии, а не варианты типа «хочу сказать, что я нацелен именно на это» или «с этим я согласен мириться». Реалистичность индивидуальных запросов в разных культурах различна, но если вы не объясните членам команды, чего именно хотите, то заведомо не сможете договориться об этом.

4. Обнародуйте индивидуальные предпочтения

Попросите каждого сотрудника сформулировать собственные, индивидуальные правила. Когда все сделают это, разместите полученные предложения на пояснительной схеме (по категориям).

5. Сформулируйте правила работы команды

Теперь, когда все члены команды имеют представление о предпочтениях коллег в отношении организации работы,

Вопросы, которые помогают командам выработать правила

При выполнении этого алгоритма обычно просят привести примеры типичных правил. Перечисленные ниже вопросы могут помочь вашей команде сформулировать правила.

Когда вы хотите работать?

- Сколько времени вы хотите работать ежедневно? В какие именно дни?
- В какое время вы хотите делать перерывы, в частности перерыв на обед?
- Какое время, по-вашему, лучше всего подходит для совместной работы команды?
- Как вы собираетесь информировать коллег о своей доступности или, наоборот, о потребности отстраниться?

Где вы хотите работать?

- Где вы предпочитаете работать: в офисе, дистанционно или хотели бы совмещать то и другое?
- Какой должна быть рабочая обстановка в команде?

Как вы хотите работать?

- Сколько времени вам требуется на ежедневную индивидуальную работу? Сколько времени должна занимать совместная работа? Как лучше всего информировать об этом коллег?
- Как вы хотели бы сообщать о возникающих проблемах?
- Как, на ваш взгляд, следует отмечать успехи команды?
- Как, на ваш взгляд, следует поступать при обнаружении ошибок, допущенных командой, и планировать их устранение?

Чему вы хотите научиться в процессе работы?

- Какие навыки и знания вы хотели бы получить в ходе данного проекта?
- Каких личных целей вы хотели бы достичь в ходе данного проекта?

Формулируйте правила максимально точно

Вот несколько примеров, показывающих разницу между индивидуальными рабочими правилами и идеальным уровнем конкретизации для общекомандных рабочих правил. То, что меняется при переходе от утверждений «Я» слева к утверждениям «Команда» справа, видят все члены команды. Это позволяет каждому понимать, как личные предпочтения учитываются в коллективных решениях, принимаемых от имени команды.

Когда я хочу работать

Питер: я буду работать в офисе с 8:00 до 17:00, а ланч у меня будет с 11:00 до 12:00. После работы я не отвечаю на электронные письма.

Джо: Я встаю рано и люблю поработать час или два еще до прихода в офис. В это время я делаю большую часть работы.

Фредерик: Вечера я провожу с семьей. Если мне нужно ответить на электронные письма после работы, я делаю это после того, как дети лягут спать.

Лесли: Мне нравится работать с 10:00 до 19:00, причем наибольшая продуктивность у меня в конце дня.

Когда хочет работать команда

Члены команды работают по собственному графику с 7:00 до 19:00.

Совместная работа — с 10:00 до 11:00 и с 13:00 до 17:00, и это должно быть зафиксировано в рабочих календарях.

Ланч с 11:00 до 13:00, поэтому в это время не проводятся никакие встречи, разве что для коллективной трапезы.

Отвечать на электронные письма, отправленные в промежутке с 19:00 до 7:00, мы будем только в обычное рабочее время.

нужно трансформировать эти предпочтения в общие правила. Прочтите предложения по организации работы по категориям. Теперь уже сообща решите, какие индивидуальные

предпочтения должны стать общими правилами. Определите зоны совпадения предпочтений и зоны конфликтов, где могут потребоваться компромиссные решения.

Мы рекомендуем следующее: ограничьтесь шестью-восемью общекомандными правилами и сформулируйте их максимально точно. Чем точнее правила, тем легче обмениваться информацией в рамках обратной связи и распределять ответственность (см. примеры во врезке).

В завершение этого алгоритма кратко перечислите членам команды принятые решения. Очень полезно представить краткую сводку в такой же наглядной форме, что и результат этого алгоритма. Это позволит членам команды понимать, что именно обсуждалось и о каких общих правилах договорились.

Процедура «Однократное выполнение алгоритма, но многократное использование информации»

Используйте информацию по предпочтениям членов команды, когда в команду приходят новые люди, а также в новых проектах. Убедитесь, что каждый просматривает свои ответы и обновляет их. Предпочтения и приоритеты сотрудников могут изменяться под влиянием жизненных обстоятельств, в частности вследствие профессионального роста.

Процедура «Пересмотр правил после запуска проекта»

Чтобы узнать, способна ли команда придерживаться общих правил, которые она установила, требуется неделя или две. Используйте алгоритм «Что мы должны изменить?», описанный в части III «Финишный рывок», для пересмотра правил в зависимости от фактической ситуации.



АЛГОРИТМ

«Что мы ценим как команда?»

Чтобы с самого начала уменьшить рассогласование интересов в команде, постарайтесь свести к минимуму расхождения между декларируемыми ценностями и их реальным соблюдением в повседневной практике.

Слово — мощный инструмент, причем настолько, что большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся, объясняются несовершенством нашего словаря. Обычно мы предполагаем, что, используя одни и те же слова, люди вкладывают в них один и тот же смысл.

Возьмем, к примеру, выражения «готовность прийти на помощь». Какой смысл имеют эти слова в условиях совместной работы вашей команды? Что понимают под ними ваши коллеги? Вы когда-нибудь говорили об этом всерьез со своей командой? Люди демонстрируют свои ценности поведением, т. е. поступками. Но когда люди объединяются в команды, то при описании желаемого стиля работы они обычно прибегают к абстрактным или обтекаемым словам, оставляя всю конкретику на потом.

Обычно членам команды нетрудно договориться о том, какие именно ценности для них важны: *креативность, новаторство, сотрудничество*. В большинстве случаев члены команды за час или два вырабатывают общую платформу и формулируют основные рабочие определения, чтобы объяснить, какие ценности имеют наибольшее значение и почему.

Но часто после этого членам команды трудно конкретизировать согласованные общие положения применительно к значимым моделям поведения, которые они должны продемонстрировать в соответствии с декларируемыми ценностями. Многие команды заявляют, что они ценят *прозрачность* или обязуются вести себя *этично* и *уважительно*, но, когда дела идут плохо, они начинают использовать эти слова в качестве