



**ПОЧЕМУ  
НЕ РАБОТАЮТ  
КОМАНДЫ**

**Harvey A. Robbins  
Michael Finley**

**WHY TEAMS  
DON'T WORK**

**What Goes Wrong and How to Make it Right**



BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.  
San Francisco

**Харви Роббинс  
Майкл Финли**

**ПОЧЕМУ  
НЕ РАБОТАЮТ  
КОМАНДЫ**

**Что идет не так, и как это исправить**

ДОБРАЯ  КНИГА

**Москва 2005**

**Роббинс Х., Финли М.**

Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить/Пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2005. — 304 с.

ISBN 5-98124-044-X

Перевод с англ.: А. Стативка

Редактор: У. Беднарская

Корректор: А. Калинин

Командная работа – одна из «священных коров» современного менеджмента. «Мы – одна команда!» – эту мантру заучивают и твердят рядовые сотрудники, она ласкает слух менеджеров и приводит в восторг руководителей компаний. Консультанты и тренеры зарабатывают целые состояния, помогая топ-менеджерам «строить команды» и укреплять «командный дух» сотрудников на тренингах в экстремальных условиях.

Риторика «командной работы» пронизывает весь современный бизнес. Авторы книги рассказывают, какие мифы о командах могут помешать наладить успешную работу в группе, как эффективно взаимодействовать с людьми, превращая негативные трения в конструктивные разногласия, как распределять обязанности и сотрудничать с людьми так, чтобы они работали с удовольствием.



**Издательство «Добрая книга»**

Телефон для оптовых покупателей: (095) 200-2094

Адреса для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в сети Интернет: [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Права на издание книги на русском языке получены при содействии **Altair Literary Agency LLC**

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами – электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными – любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2000 by Harvey A. Robbins & Michael Finley

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2005, –

ISBN 5-98124-044-X

перевод и оформление

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	9
Что нового в этом издании .....	12
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	15

Часть первая.

## МЕЧТА О КОМАНДАХ

<b>Глава 1. КОНЦЕПЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ: ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ</b> .....	18
Краткая история команд .....	19
Почему команды? .....	23
Развилка на дороге .....	26
Розеттский камень .....	29
<b>Глава 2. КОМАНДНЫЙ ИНСТИНКТ</b> .....	32
Потребность во взаимодействии .....	32
Типы взаимодействия .....	35
<b>Глава 3. ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ ИЛИ ПОТРЕБНОСТИ КОМАНДЫ?</b> .....	38
Перераспределить груз .....	40
Обнаружить скрытые интересы .....	41
<b>Глава 4. КОМАНДНАЯ ИЛИ ОБЩЕСТВЕННАЯ РАБОТА?</b> .....	44

Часть вторая.

## ГДЕ ВОЗНИКАЮТ ПРОБЛЕМЫ

<b>Глава 5. НЕАДЕКВАТНЫЕ ЦЕЛИ, ТУМАННЫЕ ЗАДАЧИ</b> .....	48
Лидеры, видение, цели .....	49

Войны целей .....	52
Садизм с помощью целей .....	53
Дорога в никуда .....	55
Целеполагание «капля за каплей» .....	55
Трясина целей .....	57
Последний элемент .....	59
<b>Глава 6. НЕУДАЧНЫЕ РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>60</b>
<b>Глава 7. НЕОПРЕДЕЛЕННЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ .....</b>	<b>66</b>
<b>Глава 8. НЕЯСНЫЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ .....</b>	<b>71</b>
Кашганы из огня .....	72
Старая добрая Грейс .....	74
Войны за сферы влияния .....	75
<b>Глава 9. НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ПОЛИТИКА И ПРОЦЕДУРЫ .....</b>	<b>77</b>
Чему это нас научило .....	78
<b>Глава 10. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР .....</b>	<b>82</b>
Логика непонимания .....	83
Восторги и человеческие различия .....	84
Давайте подумаем .....	94
Давайте поиграем .....	94
Давайте поработаем .....	95
Воля к созданию команды .....	97
<b>Глава 11. ТЯЖЕЛЫЕ ЛЮДИ .....</b>	<b>98</b>
Негодяи .....	98
Болтуны .....	103
Командные паразиты .....	107
Оборотни .....	110
<b>Глава 12. ПРОВАЛ ЛИДЕРА .....</b>	<b>114</b>
Классификация плохих лидеров .....	116
Как выглядит хороший лидер команды .....	118
Что делают лидеры, чтобы люди следовали за ними .....	120
Лидерские навыки .....	132
Менеджерские навыки .....	134
Такие разные лидеры .....	136
Можно ли «исправить» плохого лидера? .....	140
<b>Глава 13. ОТСУТСТВИЕ ВІДЕНИЯ .....</b>	<b>142</b>
Как увидеть общую картину .....	143
<b>Глава 14. ЯДОВИТАЯ АТМОСФЕРА В КОМАНДЕ .....</b>	<b>146</b>
Командная тирания .....	147
Создать командное окружение .....	149

Команда или стадо .....	151
Когда создавать команды .....	154
Биосфера команды .....	155
Доброе слово о хищниках .....	158
<b>Глава 15. ОПАСНОСТИ КОНКУРЕНЦИИ .....</b>	<b>160</b>
Опасности сотрудничества .....	162
Скрестить конкуренцию и сотрудничество .....	164
<b>Глава 16. НЕДОСТАТКИ КОММУНИКАЦИИ .....</b>	<b>167</b>
Обучение, изучение и коммуникация .....	167
Ужасы коммуникации .....	169
Учиться слушать .....	171
Обратная связь .....	175
И последний вопрос .....	178
<b>Глава 17. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ПРИЗНАНИЕ .....</b>	<b>180</b>
Единственная аналогия со спортом, которая есть в этой книге .....	180
Что-то испортилось в системе вознаграждения .....	181
Важность безопасности .....	182
Реальная культура .....	183
Скажите это деньгами .....	184
Рейнжиниринг вознаграждения .....	186
Системы вознаграждения, созданные командой .....	187
Тринадцать видов стимулов, которые не требуют больших расходов .....	187
Кто решает, кому отдать награду? .....	190
Какое поведение вознаграждается? .....	191
<b>Глава 18. АД ДОВЕРИЯ .....</b>	<b>192</b>
Кровь команды .....	193
Зловонный труп .....	194
Девять стратегий создания доверия .....	196
Доверие и восприятие .....	204
<b>Глава 19. ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕНЕНИЙ .....</b>	<b>211</b>
Понимание изменений .....	212
Семь жестоких истин .....	213
Изменения и личность .....	216
«Лежащий полицейский»: люди .....	218
«Лежащий полицейский»: процессы .....	220
«Лежащий полицейский»: структуры .....	220
Правила командных изменений .....	221
Управление изменениями .....	230
Объезжайте выбоины .....	232



Часть третья.  
**МИФЫ О КОМАНДАХ**

<b>Глава 20.</b> МИФ О ПОЛЬЗЕ ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ ТРЕНИНГОВ .....	234
<b>Глава 21.</b> МИФ О СХОДСТВЕ СПОРТИВНЫХ И РАБОЧИХ КОМАНД .....	239
<b>Глава 22.</b> МИФ О ТИПАХ ЛИЧНОСТИ .....	243
<b>Глава 23.</b> МИФ О КОМАНДНОМ ЛИДЕРСТВЕ .....	247
Миф о командах высшего руководства .....	248
<b>Глава 24.</b> МИФ О ТОМ, ЧТО ЛЮДЯМ НРАВИТСЯ РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ .....	251
<b>Глава 25.</b> МИФ О ТОМ, ЧТО КОМАНДНАЯ РАБОТА ЭФФЕКТИВНЕЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ .....	253
<b>Глава 26.</b> МИФ О ПРИНЦИПЕ «ЧЕМ БОЛЬШЕ В КОМАНДЕ ЛЮДЕЙ, ТЕМ ЛУЧШЕ» .....	255
<b>Глава 27.</b> МИФ О ТОМ, ЧТО КОМАНДА НЕ МОЖЕТ СОСТОЯТЬ ИЗ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА .....	258
<b>Глава 28.</b> МИФ О ТОМ, ЧТО КОМАНДЫ НУЖНЫ ПОВСЮДУ .....	260

Часть четвертая.  
**КАК ПРЕОБРАЗИТЬ КОМАНДУ**

<b>Глава 29.</b> ЧЕРЕЗ СТАДИИ – К УСПЕХУ .....	264
Стадия формирования .....	265
Стадия шторма .....	270
Стадия нормирования .....	277
Стадия работы .....	278
<b>Глава 30.</b> КОМАНДЫ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....	281
Польза программного обеспечения коллективного пользования .....	282
Работают ли технологии? .....	284
Технологии и люди .....	288
Лорел энд Харди технолоджиз .....	290
<b>Глава 31.</b> ЧТОБЫ КОМАНДА ВСЕГДА БЫЛА ЗДОРОВА .....	294
Постоянная ясность .....	294
Опасности диагностики .....	298
<b>Эпилог:</b> ПО НАПРАВЛЕНИЮ К КОМАНДНОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ .....	300
<b>Об авторах</b> .....	303

# Предисловие

Эта книга нас удивила. Когда в 1995 году вышло ее первое издание, мы думали, что ей суждено просто пополнить ряды книг, посвященных командам. Ведь мы — всего лишь тренер по командной работе и репортер деловой газеты откуда-то с занесенного снегом Среднего Запада. У нас не было никаких оснований полагать, что наша книга станет хитом. Но 50 тысяч проданных экземпляров, премия Financial Times за «Лучшую книгу по менеджменту» и сотни писем читателей заставили нас поверить: мы написали что-то стоящее.

Чем же хороша эта книга? Как-то в вестибюле одного лондонского отеля нас настигла консультант из ведущей международной консалтинговой компании. Она сказала нам все, что думала по этому поводу.

«Команды есть уже везде, на всех уровнях организаций, — говорила она. — Консультанты пачками продают программы по созданию команд. В журналах директора компаний хвалятся своими невероятными достижениями в командной работе. Профессора по организационной динамике пишут длинные научнообразные доклады, переполненные таблицами и диаграммами. Но все эти люди ведут себя так, что все время кажется, будто они никогда не работали в команде и не знают, как это, когда команда переживает трудности. А вы это знаете. Ваша книга, — заключила она, — это противоядие от всех остальных».

Мы покраснели. Но это правда. Подчас на конференциях лидеры команд чуть ли не со слезами на глазах благодарили нас за то, что мы рассматриваем команды «снизу вверх» и говорим о командном интеллекте.

Командный интеллект, основная концепция этой книги, — это не *IQ* команды. (Хотя большинству *IQ* не повредил бы — его недостаток потопил множество команд.)

*Командный интеллект — это знание того, как работать вместе.* Команда, осознающая свои сильные и слабые стороны. Участники такой команды знают, чего хочет и в чем нуждается каждый из них. Они знают все особенности и чудачества друг друга, знают, как добиться друг от друга лучшего и когда пора перестать с подозрением следить друг за другом. Командам нелегко добиться такого уровня осознания и нелегко его поддерживать.

Но как ни прискорбно, у большинства команд значительные проблемы с «командным интеллектом». Иногда это вина самой команды, участники которой не уважают и не слушают друг друга, скрывают друг от друга важную информацию. Они ведут себя так, будто не имеют к своей команде никакого отношения. Такие команды — одно название, это просто группы людей, которые ходят на встречи. Им нужно либо как можно скорее образумиться, либо прекратить свое существование.

Чаще командам не хватает интеллекта из-за того, что при их создании изначально не думали об их разумности. Организации, к которым они принадлежат, не ставят перед ними ясных целей, не обеспечивают эффективной системы руководства или не дают инструментов для работы. Иногда таким командам приходится существовать в настолько отравленной и параноидальной атмосфере, что в них невозможно не только делиться какими-то идеями, но даже просто пообщаться.

Недостаток командного интеллекта — недостаток знаний о целях, процессах, принятии решений, индивидуальных потребностях участников команды — вот что мешает командам работать.

Это возвращает нас к названию книги. Если бы мы и хотели что-то изменить, то это был бы вывод, который может сделать читатель из-за ее «негативного» названия: вывод о том, что мы не верим в способность людей работать вместе.

На самом деле мы горячие сторонники команд. Мы верим в людей и любим их.

Но когда мы видим, как жестоко организации обращаются с сотрудниками как плохо команды относятся к самим себе, мы действительно злимся, падаем духом и становимся пессимистами. Очень часто эта жестокость возникает не потому, что кто-то кого-то терпеть не может, а просто потому, что так принято в организации. Никто не хочет быть жестоким, но никто не в силах это прекратить. Это — командное невежество.

Если уж наш труд воспринимается как «книга протеста», то мы действительно протестуем против предательства, лжи и глупости, настаиваем на своем протесте и готовы заявить о нем на весь мир.

Мы написали эту замечательную книгу для того, чтобы избавить команды от этих болезней. Мы вверяем ее вам и надеемся: она поможет вашим командам действовать эффективнее и приносить больше удовольствия всем, кто с ними связан.

## Что нового в этом издании

Мы очень рады, что книга выдержала многочисленные допечатки и сейчас вы держите в руках ее второе издание.

Что нового в этом издании? Много всего. Мы добавили 65 новых страниц и убрали 28 старых.

Мы рассматриваем все сквозь призму *командного интеллекта* — тех знаний, которые нужно приобрести команде как единому целому, чтобы выполнять свои задачи. Командный интеллект — своего рода игра слов. С одной стороны, она обещает новые подходы к командной работе — ради них мы и написали эту книгу. Но она также указывает на необходимый успешной команде интеллект, знания ее участников друг о друге. Эти знания — ключ к эффективности команды.

Кроме того, можно сказать, что это издание более *практично* и больше рассчитано на реальное использование — и в то же время более радикально. Нас чрезвычайно раздражают плохие боссы и плохие члены команд, и поэтому мы включили в эту книгу приемы и техники, позволяющие избегать первых и вовремя определять вторых.

Мы добавили раздел о *командном лидерстве* — о том, какие особые качества и навыки должен культивировать в себе лидер, чтобы вести за собой. Ведь управление командами — это больше чем просто умение управлять проектами.

Мы уделяем больше внимания *индивидуальности* в команде. Не просто тому, почему Дейв и Эдна никак не могут поладить, но и тому, что может сделать Дейв, чтобы лучше сотрудничать с Эдной; каким руководителем может он стать; и что надо сделать, чтобы Эдна проверяла свою электронную почту чаще чем раз в месяц.

Мы включили сюда и несколько новых остроумных концепций о том, как решать проблемы в команде. Одна из них — управление границами (*boundary management*). Эта идея помогает добиться прозрачности в процессе делегирования полномочий. («Вы можете делать все на свете, чтобы решить проблему клиента, при условии что это обойдется нам не больше чем в 100 долларов».) Еще одна новая концепция — «команда из одного человека» (в такой команде всего один участник, и поэтому в ней нет ссор и непонимания и она все делает вовремя).

Мы связываем неэффективность команд с *используемыми технологиями*. Интернет создает новые способы коммуникации. Иногда это прекрасно, но в то же время он приносит новые проблемы тем участникам команд, которые с трудом осваивают новые технологии.

Мы обновили *историю концепции командной работы*. Годы идут, и теперь мы видим, что команды не были простой копией японских методов управления и возникли не только благодаря упрощению структуры и сокращению персонала компаний. Команды — новая и совершенно здоровая стадия эволюции организаций, где таланты людей наконец стали важнее того, сколько часов длится их рабочий день.

Мы развенчиваем несколько *мифов о командах*, что нужно было сделать еще в первом издании. Например, идею о схожести рабочей и спортивной команд.

Но самое большое изменение — это новое *определение команды*. В первом издании мы говорили только о корпоративных командах, в первую очередь о самостоятельных рабочих командах. В этом издании мы расширили свой взгляд и видим команды и их проблемы повсюду — не только в крупных корпорациях, но и в небольших фирмах, в школах, в некоммерческих и государственных организациях. Команды уже нельзя назвать «внутренними» креатурами организаций. Сегодня они вышли далеко за их рамки, и часто для решения тех или иных проблем в команде работают представители самых разных групп.

Команда — это просто люди, которые что-то делают вместе. Команда может существовать 20 лет. А иногда, чтобы создать команду, выполнить задачу и тут же распустить команду, хватает 20-секундного телефонного разговора.

Таковы наши взгляды. А теперь — книга.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Прежде всего мы хотим поблагодарить нашего замечательного литературного агента Андреа Педольски из агентства Altair Literary Agency. Андреа работает с нами уже много лет. Прежде чем стать агентом, она была нашим редактором. Без нее наши писательские карьеры никуда бы не развивались. Ее левополушарный практицизм — противовес нашему правополушарному легкомыслию. Половина всех ее действий заставляет нас думать: «Почему это не пришло в голову нам?» А по поводу второй половины — мы вообще не понимаем, как она это делает.

Харви выражает благодарность всем командам, с которыми он имел честь сотрудничать за все 20 лет своей работы в качестве тренера по созданию команд — в таких компаниях, как *Honeywell*, *3M*, *Toro Co.*, *IDS*, *International Multifoods*, министерство финансов США, *Southern Companies* и других. Герои этой книги — люди, с которыми он работал, первопроходцы командной работы. Тот трудный опыт, через который им пришлось пройти, очень многому научил и нас.

Майк благодарит Masters Forum, программу обучения для руководителей Twin Cities, в которой он участвует последние десять лет, освещая новые тенденции и идеи в сфере бизнеса. Много в этой книге — переработанные и дополненные идеи лучших преподавателей этой программы.

Кроме того, мы должны поблагодарить Стивена Пьерсанти, Дживана Шивасубраманьяма и всех остальных членов команды Berrett-Koehler Publishers. Berrett-Koehler — необычное издательство, которому до сих пор нравится издавать книги. Бо-



лее того — это издательство деловой литературы, которое очень заботится о человеческой стороне бизнеса. Нам очень повезло.

*Харви Роббинс,  
Майкл Финли  
2000*

*часть первая*

**МЕЧТА О КОМАНДАХ**

# глава 1

## **КОНЦЕПЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ: ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ**

**В**сего двадцать лет назад о командах никто не говорил. Да, они существовали, но оставались традиционными и создавались по функциональному принципу. Были команды бухгалтеров, команды отдела финансов, производственные команды и команды рекламистов — все они состояли из специалистов, выполнявших параллельные функции. Все участники команды делали почти одно и то же.

Члены функциональных команд проводили вместе много времени и говорили на одном функциональном языке. Им не приходилось иметь дело с «различиями». Таким командам не нужно было напрягаться.

Боже мой, как много изменилось с тех пор! Традиционные функциональные команды никуда не делись. Но их все чаще вытесняют команды других, самых разных типов.

Есть рабочие команды, где у всех участников более или менее одинаковые навыки, но каждый выполняет отдельную задачу. Есть проектные команды, где люди разных профессий выполняют разные фрагменты задачи. Есть функциональные команды и кросс-функциональные команды.

Есть межорганизационные и внутриорганизационные команды. Некоторые команды, например взводы в армии, в букваль-

ном смысле вместе живут. Участники других работают вместе, несмотря на разные часовые пояса, разные языки и границы разных стран. Одни команды существуют по двадцать лет, а другие возникают всего на пару минут и тут же распадаются.

В одних командах есть лидеры, а в других — нет. Есть команды, где люди становятся лидерами по очереди. Есть и такие команды, где лидерами являются все их участники одновременно.

В одних командах сотни участников, в других — десятки; есть команды, состоящие из двух и даже из одного человека (мы скоро объясним, как это возможно).

### ***Краткая история команд***

Может показаться, что команды возникли недавно. Это не так. Уже сотни тысяч лет назад мы охотились и собирали пищу в командах. Кто-то был лидером, все остальные делали то, что им лучше всего удавалось, и делились результатами своего труда с остальными. В командах не было ничего нового уже во времена Хаммурапи\*. То, что мы делаем сегодня, — лишь слабое подобие команд тех времен. Команда — это естественное объединение небольшого размера, цель которого — какая-то совместная деятельность.

Ловушка кроется в словосочетании «небольшой размер». Благодаря индустриальной революции, которая началась в XVIII веке и вызвала настоящую бурю на всей планете, обычная модель компании радикально изменилась. Массовое производство и технологии, возникшие в начале XX века, привели к тому, что один мужчина, одна женщина или даже один ребенок на фабрике смогли работать в десять раз продуктивнее, чем по старинке, в условиях кустарного производства.

---

\* **Хаммурапи**, царь Вавилонии в 1792–1750 до н. э., с именем которого связано ее возвышение. Будучи искусным политиком и полководцем, он посредством военной силы и дипломатии в течение 35 лет подчинил Вавилонскую территорию Ассирии, южную и среднюю части Месопотамии. Расцвет рабовладельческого государства Вавилонии нашел свое отражение в дошедших до нас знаменитых законах Хаммурапи. — *Прим. ред.*

Высшей точкой индустриальной эпохи стало научное управление. Эта теория, предложенная Фредериком Тейлором, предлагала оптимизировать производственные процессы организации, поручая отдельным работникам специальные задачи. Боссы были боссами. Под ними были целые армии менеджеров разного уровня. Еще ниже — бесчисленные мастера. И в самом низу организационной пирамиды трудились сотни рядовых рабочих, и каждый из них выполнял единственную задачу, например затягивал определенный винт, присоединял шланг или ставил печать на документах.

Научное управление породило представление о человеке как о «винтике» системы. Можно сказать, оно стало новым чудом света. Завод Генри Форда в Детройте, River Rouge, стал впечатляющим памятником научному управлению — длиной в целых семь километров. Правительство Соединенных Штатов тоже было формой научного управления. Крупная организация сводилась к почти бесконечной сортировке задач или ящиков бюро. В результате возникла невероятно мощная бюрократия, пронизывающая все слои управления — от клерка, принимающего заявления в патентном бюро США, и до самого главного босса, Президента Соединенных Штатов.

С появлением в конце 50-х годов XX века вычислительных машин технологии стали играть еще более важную роль. Крупные компании вдруг обнаружили, что могут автоматизировать повседневные бухгалтерские операции — выписку счетов, покупки, каталогизацию и выплату зарплаты, что было просто невообразимо даже в 20-е годы, в эру бума крупных компаний.

Вычислительные машины превратили и без того крупные компании в мегакорпорации. Интерес стал понемногу сдвигаться с бригад необразованных рабочих к хорошо обученным профессиональным функциональным группам, состоящим из людей, получивших хорошее образование в области инженерного дела, финансов, дистрибуции и информационных технологий.

Но к 60-м концепция команд, состоящих из гибких профессионалов, одновременно выполняющих несколько функций, осо-

бенно в крупных компаниях, утратила популярность. Функциональные команды — команды бухгалтеров, дизайнеров и программистов все еще существовали, но обычно они строились по принципу специализации и разъединения.

Затем в США начался послевоенный бум процветания. Корпорации настолько разрослись, что потеряли контакт с клиентами и стали слишком много требовать за свои услуги. Никто не требовал от рабочих использовать свои знания для того чтобы сделать организацию более конкурентоспособной или более прибыльной. Менеджмент был отделен от рабочих глубоким рвом; он был «мозгом» компании, а рабочие — ее «мышцами», и не более того.

Трудовые отношения между руководством и работниками развивались по одному из двух одинаково негативных сценариев: вражда, вплоть до войн внутри компании, или презрение, вплоть до полного равнодушия. Миссией отраслей, для которых была характерна вражда, например горнодобывающей и нефтедобывающей, стало стремление унижить рабочих и держать их в узде. Миссия отраслей, где царило презрение, к примеру автомобилестроительной и сталелитейной, была довольно сентиментальна: заключать с рабочими любовные сделки, выгодные обеим сторонам, и черт с ним, с клиентом. Это была эпоха раздувания штатов и огромных расходов.

Остальной мир, растерзанный Второй мировой войной, быстро восстанавливался. Япония, Германия и другие страны, склонные к жесткой конкуренции и жаждавшие перегнуть Соединенные Штаты, экспериментировали с новыми моделями управления крупных организаций. Их успехи за наш счет стали для нас сигналом к пробуждению. Американская машина процветания — большие фабрики, механический и обезличенный подход к рабочей силе, вертикальная интеграция и тотальный контроль информации — начала буксовать.

Япония победила Америку во многом благодаря своей командной этике. В послевоенной Японии не было ни особых природных ресурсов, ни современной инфраструктуры, ни денег, ни

компьютеров. Но в ней жили исключительно мотивированные люди, обладающие невероятным социальным капиталом — культурной предрасположенностью работать вместе. А еще у японцев были видение и терпение, необходимые для создания стратегии и понимания последствий ее реализации.

Работая главным образом в командах, японцы стали нас теснить. В 70-х из-за Тихого океана до нас дошла молва о новом подходе, который придумали японцы. Вместо того чтобы просить от рабочих наименьшего — к примеру, закручивать болт диаметром в 3 мм на 2 и  $\frac{3}{4}$  оборота по часовой стрелке, — японцы стали просить от них наибольшего. Каждый рабочий в любом функциональном подразделении, на любом уровне становился частью общей команды компании. И миссия такой компании состояла в постоянном совершенствовании процессов. Каждая идея считалась важной, как и каждый рабочий. Участие принимали все.

Уильям Эдвардс Деминг\*, американский ученый, который в 50-е годы помогал Японии встать на ноги, добавил несколько ключевых идей в японскую идею *кайзен*, или непрерывного совершенствования. Прежде всего это было основное правило командной работы. Оно гласило: все мы — человеческие существа. Много лет спустя, получив несколько высших наград Японии, Деминг вернулся в США. Один наш знакомый как-то спросил его, чему японцы научили *его самого*. Деминг, не отрывая глаз от своего ужина, ответил: «Люди важны».

К началу 90-х новая модель команд вытеснила старую модель иерархии, даже в США. К началу нового тысячелетия организации во всех отраслях, большие и маленькие, видели в командах ответ на животрепещущие вопросы стратегии, сдерживания

---

\* Уильям Эдвардс Деминг (1900–1993) — последователь Стюарта, применивший ту же концепцию к другим сферам деятельности, в частности конторским операциям. Разработал концепцию системного подхода к любой работе, известную как «цикл Деминга». В послевоенной Японии стал одним из организаторов «японского экономического чуда». — *Прим. пер.*

цен, реструктуризации, повышения производительности, обучения и способности к взаимодействию. В результате произошла одна из величайших бескровных революций в истории и возник один из самых длительных периодов экономического роста.

И после 2000 года идея команд продолжает эволюционировать. Не так быстро, как технологии, но по возрастающей, по мере того как люди находят новые способы действовать вместе и новые причины для этого. Технологии изменяют представления о командах, делают их задачи более легкими и текучими.

Сегодня снова возникла тенденция к слиянию компаний. Это значит, что компаниям придется действовать в условиях культурного многообразия и сталкиваться со всеми проблемами, которые с этим связаны. Мы уже видим организации, основанные исключительно на командном принципе: специальные альянсы, созданные с какой-то конкретной целью. Они делают свою работу, получают свои деньги и прекращают свое существование.

Более того, к власти приходит новое поколение, так называемое «Поколение N» («сетевое» поколение, от слова *network*). Оказалось, что эти ребята прекрасно умеют создавать команды, делают это по-новому и как будто твердо вознамерились вытеснить команды своих предшественников, основанные на эгоизме. Очень интересно будет наблюдать, как все это произойдет.

Так что команды останутся с нами и даже станут основной формой организованного труда.

Но, как мы скоро увидим, это не значит, что в командах нет никаких проблем.

## ***Почему команды?***

Определение команды очень простое: *это люди, которые делают что-то вместе*. Это может быть хоккейная команда, ведущая игру в большинстве, команда исследователей, разгадывающая интел-