

Саймон Мак Рори

Почувствуй аромат НОВОГО ДНЯ

Императив командной работы



Издательство «Олимп–Бизнес»

Москва, 2022

Оглавление

<i>Екатерина Тимохина. Предисловие к русскому изданию</i>	6
<i>От автора</i>	10
<i>Слова благодарности</i>	12
<i>Введение</i>	14
ЧАСТЬ I ПОЧУВСТВУЙ ЗАПАХ КОФЕ	21
<i>Глава 1</i> Командная работа как императив	24
<i>Глава 2</i> Развенчание мифов.....	50
<i>Глава 3</i> Горячие темы	70
<i>Глава 4</i> Императив модели эффективной команды	106
ЧАСТЬ II А ВСЁ ЖЕ КАКОЙ У НАС КОФЕ?	121
<i>Глава 5</i> Традиционная команда	124
<i>Глава 6</i> Проектная команда.....	138
<i>Глава 7</i> Виртуальная команда.....	152
<i>Глава 8</i> Рабочая группа-команда	168
ЧАСТЬ III КАК СВАРИТЬ ВОСХИТИТЕЛЬНУЮ ЧАШКУ КОФЕ	181
<i>Глава 9</i> Четкость цели и ясность роли	184
<i>Глава 10</i> Поведение руководства и вовлеченность сотрудников	206
<i>Глава 11</i> Преданность и коммуникация.....	226
<i>Глава 12</i> Планирование и оценка	246
<i>Глава 13</i> Признание и конфликт.....	264
<i>Глава 14</i> Состав и организация команды	286
<i>Примечания автора</i>	307
<i>Об авторе</i>	314

Часть I

**Почувствуй
запах
кофе!**

Эффективность команды зависит от множества факторов и различных нюансов; это касается и самой команды, и организации в целом. Смена поколений, да и природы трудоустройства как такового, необходимость повысить «подвижность» и скорость реакции организаций приводят к тому, что команда становится ключевым элементом бизнеса.

Первая часть книги призывает организации заняться вопросом командной работы и осознать, что команды и четкая корпоративная командная стратегия — реально работающее решение для множества продиктованных временем задач.

В первых четырех главах рассматривается императив, или насущная потребность в создании команды в условиях экономики свободного заработка, появления на рынке труда поколения Y, или миллениалов (то есть родившихся после 1981 года), и роста количества компаний, организованных по принципу командной работы. Я уделяю внимание наиболее распространенным заблуждениям относительно команд и командной работы, а также актуальным проблемам в этой области. На протяжении всей первой части я настойчиво призываю более структурированно подходить к развитию и созданию команд, разработке командной стратегии и внедрению моделей, призванных обеспечить единое восприятие проблем на всех уровнях организации.

Пора, пора наконец во всем, что касается команд, начать новый день и вдохнуть его аромат — запах кофе. Организация, заботящаяся о своих командах, в конце концов заботится и о клиентах — тем самым приобретая столь необходимое конкурентное преимущество.

Глава 1

Командная работа как императив

ИМПЕРАТИВ

Нечто жизненно важное, имеющее решающее значение, а потому – первостепенное и безотлагательное.

Девяносто процентов того, что мы делаем на работе, достигается путем совместных усилий, поэтому перед нами стоит важнейшая задача – повышение эффективности командной работы.

По мнению американского биолога-эволюциониста Дэвида Слоана Уилсона, умение работать командой – адаптивный механизм, отличающий наш вид от всех остальных существ на планете¹. Животные тоже неплохо с этим справляются, но человек преуспел здесь как никто. Однако наблюдение за работой многих команд заставляет усомниться в достоверности утверждения ученого-биолога.

Сотрудничать – процесс естественный, и во многих жизненных ситуациях нам это отлично удается: даже можно подумать, будто мы действуем инстинктивно. Взять, к примеру, семью или общественную жизнь. Семья – всегда командный дух. В большинстве своем мы (команда) весьма эффективно управляем семейным бытом. Посмотрите внимательно на жизнь этого «организма», и вы тотчас всё сами увидите: четкое планирование, анализ, общение, определенные цели, устоявшиеся роли, организованность, доверие и т. д. Мы задумываемся о будущем своих детей, рассчитываем бюджет на неделю и на месяц вперед, находим школы, детские сады, следим за тем, чтобы в холодильнике всегда была еда, размышляем о том, когда лучше перекусить, и не забываем забрать детей из школы

или поручить это кому-либо другому. Мы обдумываем планы на выходные, отправляемся в отпуск. Все эти дела — серьезная командная работа. И совместный досуг — не внезапный порыв и бесцельный выход из дома вечером в надежде хорошо провести время. Напротив, иногда мы начинаем планировать его задолго: откладываем определенную сумму, договариваемся с друзьями, встречаемся в конкретном месте и даже прибегаем ко «встроенной системе оценки», которая помогает нам решить, насколько удался вечер и стоит ли его повторить.

Однако же, отправляясь на работу, мы словно бы оставляем дома все эти командные навыки, заложенные в нас на бессознательном уровне. Зачастую среди отдельных людей и даже целых организаций бытует убеждение, что, просто собрав несколько человек и назвав их «командой», можно добиться слаженной работы. Более того, расхожим считается мнение, будто большинство команд обладает высокой эффективностью. На самом же деле эффективные и высокопроизводительные команды — скорее исключение, нежели правило. Я пошел бы еще дальше и заявил, что они — большая редкость. Абсолютно уверен: независимо от уровня команды, включая гендиректора и его окружение, даже самый эффективный коллектив может показывать более высокие результаты, нежели те, что он демонстрирует сейчас.

В организациях, должно быть, полагают, что командная работа налаживается каким-то волшебным образом. Если бы там думали иначе, об этом свидетельствовали бы хоть какие-нибудь факты. У компаний были бы корпоративные стратегии для своих команд. Всем командам предписывалось бы не только решать свои непосредственные задачи, но и задумываться над тем, *как* они работают. У них всех были бы минимальные стандарты. Результаты

команды тесно увязывались бы с бизнес-показателями, а также с индивидуальной эффективностью. Командная работа встраивалась бы в развитие организации, рост и обучение, а также в бизнес-стратегию. Увы, ничего этого не наблюдается.

Долгие годы командному подходу к работе не уделялось должного внимания — к несчастью для самих организаций. Ему в принципе почти не придавали значения. Я же настаиваю на том, что 90% производительности организации зависит от командных усилий. Это убеждение подкрепляется моим собственным многолетним опытом и наблюдениями во время работы со множеством компаний. Сегодня мне крайне редко попадаются труженики-одиночки. Работа организации настолько всеобъемлюща, что найти задачи, не связанные с какой-либо формой совместных усилий, практически невозможно. Компания, обладающая четкой командной стратегией и целенаправленно ее внедряющая, способна повысить собственную эффективность и производительность, а также улучшить финансовые результаты на 10–20%.

Команды возвращаются и вновь занимают первое место в деловой повестке нынешних фирм и компаний. За последние двадцать лет в данной сфере не проводилось почти никаких исследований, и для большинства организаций это направление не было приоритетным. Всё затмил интерес к личности; «мантрой» девяностых и нулевых стали поиск и удержание талантливых управленцев и успешных специалистов, способных выводить компании в лидеры.

Однако представления прошлых лет сменяются новым подходом к команде, и организациям, желающим быть конкурентоспособными завтра, важно уже сегодня обратить на это внимание.

СИЛА КОМАНДЫ

Нет никаких сомнений в том, что правильно организованная командная работа — чрезвычайно мощный инструмент с массой преимуществ как для отдельного человека, так и для компании. А значит, организациям следует сфокусироваться на этом непростом вопросе и относиться к нему гораздо серьезнее. Вот лишь некоторые преимущества, которые гарантированно несет с собой работа в команде.

Эффективность. Привлекая сразу несколько умов к одной и той же задаче, можно быстрее решать проблемы и добиваться результата. Целое всегда больше частей; команды достигают большего, чем отдельные люди, и обычно добиваются более качественных результатов, в отличие от тех, кто работает в одиночку.

Новаторство и креативность. Команды охотнее идут на риск, они более креативны. Благодаря поддержке окружающих люди в команде смелее мыслят и чаще генерируют новые, инновационные решения. Одиночка скорее выберет старый, проверенный способ как более безопасный. Команда максимизирует сильные стороны и минимизирует слабые.

Дружелюбная рабочая обстановка. Взаимная поддержка в команде, объединенной общей целью, настолько повышает производительность, что у одного человека на это, скорее всего, не хватило бы сил. Социализация в команде делает труд приятнее и мотивирует каждого в отдельности. Командная атмосфера повышает ответственность — люди боятся подвести остальных (им важно мнение товарищей). Радость командной победы слаще, а поражения не так горьки. Провал может парализовать отдельного сотрудника, но даже если он добьется успеха, кто ему скажет: «Дай пять!»?

Минимизация рисков. Командная работа придает проекту особую динамику и смягчает негативный эффект от больничных, декрета, отпусков и т. д. В случае с отдельным сотрудником подобные ситуации резко тормозят проект, тогда как команда распределяет риски, а ее протоколы и документы позволяют другим подхватить дело «выбывшего из строя» бойца. Командам присуща гибкость.

Обучение и таланты. В отличие от работников-одиночек, знания в команде растут экспоненциально. Обмен мнениями, идеями, навыками, а также более оперативное завершение проектов позволяют всем членам команды учиться друг у друга и участвовать в большем количестве дел. Одиночки осуществляют меньше проектов, у них меньше опыта и нет возможности сомневаться в чужих идеях, равно как и получать обратную связь относительно своих. Эффективные команды привлекательны для талантливых людей. Кто откажется разделить успех?

Вот такие преимущества есть у любой команды в любой организации, но они не возникают сами собой. И, разумеется, они не появятся просто потому, что вы собрали вместе нескольких талантливых сотрудников, нарекли их «командой» и отпустили в свободное плавание. Предстоит тяжелый труд, необходимы стратегия и организация, поддерживающая командную работу. Нужна такая культура, в которой осознаётся важность командной работы — это сегодняшний императив, — культура, частью которой и являются команды.

Выгоды от по-настоящему командной работы должны стать императивом и призывом к действию для любой организации — в противном случае она рискует оказаться за бортом.

Императив 1

Командная работа и команды — ключевой элемент трудовой жизни. Их преимущества очевидны и признаются всеми: и отдельными исполнителями, и целыми организациями. Сами собой эти преимущества не проявятся, разве что благодаря удачному и очень редкому стечению обстоятельств. Вот почему компаниям необходимо системно подходить к командной работе, а также осознавать потребность в стратегии и высокую приоритетность команд. В противном случае они упускают отличные возможности и лишаются конкурентного преимущества. Пришло наконец время пробудиться ото сна и вдохнуть аромат свежесваренного кофе.

ЭКОНОМИКА СВОБОДНОГО ЗАРАБОТКА И ЕЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Экономика свободного заработка (*gig economy*) делает команды и командную стратегию насущной необходимостью. Речь идет о «работниках на вольных хлебах» (*giggers*), ищущих краткосрочных контрактов или работы на фрилансе, а не постоянной занятости. Такая экономика существовала всегда, но в последнее время стала необычайно популярной. По сути, появление в интернете онлайн-бирж труда для фрилансеров и самозанятых, где можно искать работу, конкурируя по цене и качеству, вдохнуло в экономику свободного заработка новую жизнь. В ее основе лежит мысль о том, что каждый «отрезок» работы, который выполняет тот или иной фрилансер, похож на подработку. Для многих из нас это понятие ассоциируется с чем-то нехорошим, особенно после историй о судебных исках отдельных работников и их

групп, требовавших улучшения условий труда и соблюдения трудовых прав наравне со штатными сотрудниками. Как бы эти новые отношения ни назывались и как бы мы к ним ни относились, экономика свободного заработка никуда не денется, а число тех, кто решает в нее влиться, стремительно растет.

Фрилансеры составляют 16% рабочей силы Великобритании, причем их количество за последние четыре десятилетия удвоилось и продолжает увеличиваться². Количество штатных сотрудников осталось прежним, что лишний раз убеждает в зависимости экономического роста от фрилансеров. Американская статистика свидетельствует о том, что каждый третий трудится «на вольных хлебах», и к началу 2020-х годов количество таких работников может достичь 50%³. Исследование транснациональных корпораций, проведенное компанией Deloitte в 2015 году, показало, что на временные трудовые ресурсы приходится 33%, а 51% руководства считает, что тенденция останется прежней⁴. Прогнозируют, что к концу следующего десятилетия фрилансеры в Великобритании будут составлять 50% рабочей силы⁵.

Независимо от того, чем — интернет-платформами, личными знакомствами, рекомендациями — пользуется фрилансер или самозанятый во время поиска работы, временные работники не только не исчезнут, но их количество будет стремительно расти. Согласны мы или нет с принципами экономики свободного заработка, многие из которых нам всё еще предстоит сформулировать (например, касающиеся прав работников и налогообложения), она становится неиссякаемым источником талантливых сотрудников для организаций. Для того чтобы обеспечить себя самыми лучшими работниками в нужном объеме, компаниям сегодня необходимо не просто

привлекать эту рабочую силу, но и обладать стратегией интеграции фрилансеров в среду штатных сотрудников.

Эта весьма мобильная и непостоянная рабочая сила ставит перед компаниями несколько сложных задач. И сейчас, и в будущем фрилансеры могут стать частью любого коллектива. Помимо особенностей поиска и найма возникают еще более важные вопросы: как быстро интегрировать новичков в организацию, мотивировать и удерживать их? Как поскорее «включить» фрилансеров в работу, а также гарантировать, что результаты их труда соответствуют должному уровню? Фрилансеры не менее штатных сотрудников влияют на бренд компании как работодателя; некоторые даже скажут, что они и есть ее «лицо». Приходя в компанию и уходя оттуда на условиях краткосрочных и среднесрочных контрактов, они рассказывают о своем опыте, который может либо привлечь, либо отпугнуть потенциального соискателя. Интернет-площадки, где общаются фрилансеры, полны отзывов о том, как им работалось в том или ином месте. Корпоративная культура и сегодня, и завтра должна гибко подстраиваться под этот важный источник талантов. Важно, чтобы штатные сотрудники тоже понимали: фрилансеры – часть трудового коллектива и играют не последнюю роль при создании репутации компании.

Самое эффективное средство их интеграции – культура командной работы. Команды должны уметь быстро объяснять фрилансерам нормы, действующие в организации. У них должно быть всё для того, чтобы новичок «включился» в их повседневную жизнь, почувствовал себя принятым и нужным. Командам требуются четкие правила участия в их жизни, которыми они будут делиться с приходящим фрилансером, а также конкретные, однозначные