

Как  
создать  
настоящую  
**КОМАНДУ**



Алгоритмы,  
повышающие эффективность  
совместной работы

**Дэвид Шервин, Мэри Шервин**

Дэвид Шервин

# **Как создать настоящую команду**

«Альпина Диджитал»

2018

## **Шервин Д.**

Как создать настоящую команду / Д. Шервин — «Альпина Диджитал», 2018

Каждому руководителю ясно, какие преимущества дают взаимопонимание и командная работа. Неясно только, как именно этого добиться. Мэри и Дэвид Шервин говорят, что существуют общие алгоритмы, которые повысят согласованность действий, оптимизируют процесс принятия решений и существенно оздоровят повседневную рабочую среду. Алгоритмы, о которых идет речь в книге, помогут коллегам сформировать общую точку зрения и совместно принимать решения в серьезных ситуациях, и в итоге превратиться в настоящую команду.

© Шервин Д., 2018

© Альпина Диджитал, 2018

# Содержание

Предисловие	6
Введение	9
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# **Дэвид Шервин, Мэри Шервин**

## **Как создать настоящую команду:**

### **Алгоритмы, повышающие**

### **эффективность совместной работы**

Переводчик А. Сатунин

Редактор В. Ионов

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Василенко

Корректор Е. Аксёнова

Компьютерная верстка К. Свищёв

Дизайн обложки С. Хозин

Арт-директор Ю. Буга

© 2018 by David Sherwin and Mary Sherwin

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

*Посвящается Мэрироуз,  
которая сделала нас командой*

## 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 упредить 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! Книги 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 бесполезных 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 показных 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.

#### **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?

### **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 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 существования 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 сориентируйте 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.

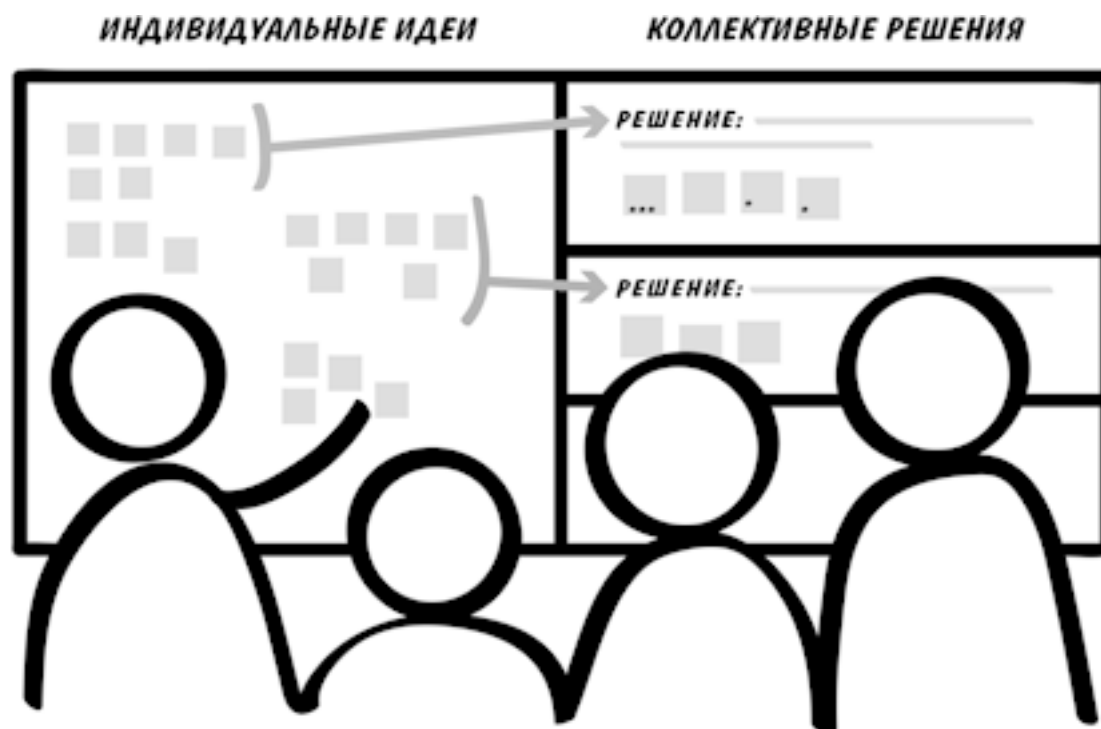
### **Визуализируйте результат выполнения алгоритма**

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 «порулить»**

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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.