

Энди Бойнтон и Билл Фишер

# Виртуозные команды

Команды, которые изменили мир



**Энди Бойнтон  
Билл Фишер**

**Виртуозные команды.  
Команды, которые  
изменили мир**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11130591](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11130591)*

*Виртуозные команды. Команды, которые изменили мир: Претекст;*

*Москва; 2008*

*ISBN 978-5-98995-030-0*

**Аннотация**

Эффективный менеджмент и умение руководить командами специалистов-виртуозов – обязательное условие для осуществления коренных преобразований в компании. На примере успешных команд, которым удалось совершить невозможное, авторы показывают, как талантливые люди, виртуозы, в соответствующих условиях превосходили даже самих себя. Приведенные в книге рассказы о виртуозных командах, возглавляемых такими яркими талантами, как, например, Оппенгеймер или Амундсен, интересны уже сами по себе как исторические свидетельства тех героических событий. Однако будучи представленными в одной книге,

истории этих команд подтверждают закономерности их создания и характерные для них особенности.

Как привнести «виртуозность» в деятельность множества компаний, в которых нет таких «звезд», но которые стремятся достичь большего и победить в конкурентной борьбе? Авторы предлагают читателям решить этот вопрос с помощью методики, представляющей совершенно иной подход к управлению командами.

Настоящая книга предназначена, в первую очередь, для руководителей разного уровня. Она также может заинтересовать широкий круг читателей, которые стремятся к личностному росту, вдохновив их приведенными в книге героическими примерами.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	8
Благодарности	14
Как пользоваться этой книгой	19
Глава 1	23
Характеристики виртуозных команд	25
Семь советов для лидеров виртуозной команды	27
Лидер – движущая сила команды	28
Лидеры виртуозных команд отбирают лучших из лучших	32
Дотянуться до небес: преобразование команды и клиентов	36
Поощряем индивидуальность: «я», а не «мы»	39
Конец ознакомительного фрагмента.	43

# **Энди Бойнтон, Билл Фишер**

## **Виртуозные команды.**

### **Команды, которые**

### **изменили мир**

Автор предисловия к русскому изданию В. Ф. Максимова, кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой теории рыночной экономики и инвестирования МЭ-СИ

Настоящий перевод книги «Virtuoso teams. Lessons from teams that changed their worlds» издан в соответствии с договоренностью с компанией Pearson Education Limited.

Книга была впервые опубликована в Великобритании в 2005 году.

Все права защищены.

Переводчик – Мария Чомахидзе

Редактор – Вера Заведеева

Корректор – Вера Заведеева

Макет и верстка – Арина Орлова

Дизайн обложки – Студия Артемия Лебедева, арт-директор Артемий

Лебедев, дизайнер Станислав Акинфин, иллюстратор  
Владимир Камаев

Pretext Ltd. 45, Clarges Street, London, W1J 7EP, UK  
ООО «Претекст» 125252, г. Москва, ул. Новопесчаная, д.

12.

Телефон: (495) 774-1912, [www.pretext.ru](http://www.pretext.ru)

© Pearson Education Limited, 2005

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2007

© Претекст. Авторизованный перевод, 2008.

Все права защищены

\* \* \*

*Я хотел бы посвятить эту книгу Джейн: она – любовь и страсть всей моей жизни – помогла осуществить мои мечты. Все мы – Бойнтоны, Оуэн, Дилан, Ян, Эван обязаны ей стольким, что это сложно выразить словами. Она – великий лидер (наш Амундсен, Эдисон и Бернштейн в одном лице) нашей команды виртуозов, неутомимый предводитель в семейных приключениях.*  
**Энди Бойнтон**

*Многие годы я мечтал посвятить хотя бы одну книгу Мэри – самому прекрасному и важному, что есть в моей жизни. Мэри, эта книга*

*для тебя! Кроме того, хочу признаться, что Господь благословил меня потрясающей командой виртуозов, которые придали смысл моему существованию. Истории этой команды нет в нашей книге, хотя она стоит того, чтобы о ней написать. Спасибо вам, Мэри, Эмми, Билли, Ким, Серджио, Николас, Изабель и Джером.*

***Билл Фишер***

# Предисловие к русскому изданию

Концептуальные выводы экономической науки строятся на допущении, что основным мотивом предпринимательской деятельности является максимизация прибыли. Однако этот сухой вывод не отражает того драматизма, борьбы идей и решений, духа борьбы и движения вперед, которые сопутствуют любому успешному делу. Как зарождаются новые идеи, что нужно сделать для их претворения в жизнь, каким образом сформировать команду, способную трансформировать догадки талантливых одиночек в рыночный продукт, пользующийся должным спросом? От ответов на эти и сопутствующие им вопросы зависит успех любого начинания.

Успех... Казалось бы, понятное и простое слово. Но сколь емким оказывается оно, если попытаться определить рамки успеха! В конце концов, любой положительный результат можно считать успехом. Однако иногда полученные результаты столь грандиозны, так воздействуют на производственную, социальную и политическую среду, что речь идет уже о великих открытиях, о революционных преобразованиях, о технологическом прорыве. История многих подобных достижений позволяет обнаружить удивительный факт: порой генерирование новых идей, их доведение «до ума» и претворение в конкурентоспособную продукцию осуществляются



в очень короткие сроки. Происходит это благодаря объединению талантливых людей, «виртуозов» своего дела в команду единомышленников, способную возвыситься над рутинной повседневности, над собственными слабостями и недостатками ради достижения поставленной цели.

Предлагаемая читателю книга раскрывает на примере историй ряда очень успешных предприятий все то, что принимали во внимание участники таких проектов, что обусловило результаты, ошеломившие современников. Их бесценный опыт с успехом должен проецироваться на современность, с учетом реалий современного мира.

Прежде всего, что такое «виртуозные команды»? Как указывают авторы книги, во-первых, они создаются для осуществления коренных изменений, которые предусматривают отказ от прежней практики, резкую смену методов ведения бизнеса. Во-вторых, они объединяют «звёзд», «виртуозов» в конкретной области знаний. Наконец, такая команда требует особых методов управления, нацеленных на максимальную реализацию способностей каждого. Особая роль в виртуозной команде принадлежит её лидеру, который «властной рукой» управляет группой, ее видением, культурой и результатами. Лидеры выдвигают идею, ради воплощения которой и создается виртуозная команда, определяют условия работы и подбирают членов команды.

Главная задача виртуозного лидера – объединить талантливых людей в единую команду. Сделать это достаточно

сложно. Талантливым людям порой значительно труднее адаптироваться к действующему производству, чем просто-му «исполнителю». Их губят ограничения, должностные обязанности, традиции, необходимость соблюдения установленных правил и т. п. Именно поэтому ориентация на творческое «я», а не коллективное «мы» становится тем механизмом, который «раскручивает» всю систему виртуозной команды. Погружаясь в новый проект, виртуоз максимально проявляет свои способности. Авторы книги отмечают в этой связи, что мешать талантливым специалистам в выборе проекта – глупейшее занятие, особенно в амбициозных компаниях, которым нужны команды, способные осуществить радикальные изменения.

Авторы книги на примере нескольких «виртуозных команд» пытаются выявить те порой не совсем понятные сторонним наблюдателям общие признаки, которые предопределили успех нового дела. Действительно, что, казалось бы, может быть общего в историях создания шедевра музыкального спектакля – мюзикла «Вестсайдская история» и истории «Манхэттенского проекта», обеспечившего создание атомной бомбы? А что может объединять изобретателя Томаса Эдисона и полярного исследователя Руаля Амундсена, продюсера Сида Сезара и исполнителя джазовой музыки Майлза Дэвиса? Оказывается, в каждом случае мы сталкиваемся с примером успешной деятельности «виртуозной команды», в которой целеустремленность и последователь-

ность лидера приумножалась возможностями талантов, объединенных в один коллектив.

Конечно, каждой «команде» присущи свои особенности: «Вестсайдскую историю» создавали четыре человека, а в «Манхэттенский проект» были вовлечены десятки тысяч специалистов. Как же придать группе талантливых людей, имеющих собственные точки зрения, единый вектор движения? Как не позволить центробежным силам, которые неминуемо проявятся в работе «команды», развалить сформированный коллектив? Единого рецепта на этот счет нет, да авторы книги и не пытаются сформулировать его. Нет, их главная цель – обозначить те ключевые положения, которые могут способствовать успеху «виртуозной команды».

На первый взгляд, эти положения достаточно просты:

- высокий темп работы;
- уважение к индивидуальному таланту;
- достижение четких целей при решении задач;
- смелость и умение рисковать;
- прямой диалог и активное обсуждение;
- моделирование и умение учиться на ошибках.

Но это кажущаяся простота, и все приведенные в книге примеры демонстрируют то, как порой непросто обеспечить «высокий темп работы», добиться «уважения к индивидуальному таланту» и достигнуть «четких целей при решении задач». А чего стоит «смелость и умение рисковать», когда

от твоего решения зависит судьба нескольких людей!

Тем не менее, авторы книги утверждают, что соблюдение предлагаемой ими методики Deep Dive («Глубокое погружение») может стать тем весомым фактором, который обеспечит успех нового проекта. При этом речь может идти о создании нового продукта, о планировании выхода на новый рынок, о желании обойти конкурентов. Если фирма формирует «команды» различной категории, то ей следует учитывать два обстоятельства: во-первых, она должна способствовать улучшению деятельности всех команд, во-вторых, создавать «виртуозную команду» только в тех случаях, когда речь идет о стратегических инициативах, поскольку текущую работу могут выполнять и другие ее подразделения.

Применимы ли рекомендации книги к российской практике? Безусловно, да. Примеры реализации крупных идей в дореволюционной России, в Советском Союзе и в современной России также доказывают, что объединение талантливых людей под руководством харизматического лидера позволяло добиваться выдающихся результатов. Вспомним историю создания МХАТа под руководством К. С. Станиславского, когда одна «команда» объединила многих «виртуозов» – актеров, режиссеров, драматургов, художников. Советский «ядерный проект» объединил сотни выдающихся физиков, которые за несколько лет смогли создать ядерную бомбу. Также создавались наши космические корабли, современные самолеты, вертолеты и т. п.

Для современных предпринимателей выводы книги могут оказаться особенно полезными, потому что в условиях глобализации и формирования экономики, основанной на знаниях, успех может обеспечить прорыв в использовании инновационных технологий и умелое руководство коллективами при возможности ускоренного обмена информацией.

*В. Ф. Максимова, кандидат экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой теории рыночной экономики  
и инвестирования МЭСИ*

# Благодарности

У каждой книги – свой период созревания. На этот раз он оказался очень длинным и тяжелым. Все началось несколько лет назад, когда мы признали один неутешительный факт: каждый месяц нам приходится работать с очередной компанией, которая жаждет заполучить «блестящих» специалистов, чтобы стать «работодателем № 1» в своей отрасли, притягивающим как магнит талантливых сотрудников. Однако, несмотря на постоянный приток «блестящих» специалистов, результаты работы этих компаний оказывались более чем скромными. Люди, с которыми мы встречались во время консультаций, действительно были замечательными – амбициозными, вдумчивыми, опытными и готовыми раскрыть свои способности! Но их заманивали в компании, где подобный потенциал не был востребован. В результате компания, привлекая одаренных сотрудников, получала посредственный результат. Мы решили, что подавление таланта сотрудника вместо его развития – настоящий позор для любого менеджера, поэтому пора покончить с таким стилем управления! Так родился наш проект.

Несколько лет назад мы начали собирать истории успеха, повествующие о том, как талантливые люди в соответствующих условиях превосходили даже собственные ожидания. Мы начали со «звездных команд» в области искусства, раз-

влечений и науки, чья деятельность всем очевидна, в отличие от служащих компаний, преследующих корпоративные интересы. Нам удалось найти множество примеров успеха в фирмах, с которыми мы работали, однако их герои в силу разных причин (из-за скромности, требований внутренней политики компании, а иногда и ревности) неохотно соглашались на обнародование их опыта. В конце концов, мы остановились на наиболее ярких и поучительных примерах из самых разных областей деятельности. Однако во всех этих историях речь идет о командной работе, о лидерстве и таланте в конкурентной рыночной среде.

В работе над этой книгой нам помогали многие, и мы всех их благодарим, но некоторых отметим особо.

Наши семьи, без чьей поддержки эта книга не была бы написана, терпеливо нам помогали, а также с удовольствием слушали истории, над которыми мы работали. Также мы благодарим всех менеджеров, которые с готовностью откликнулись на наш проект и согласились поделиться с нами своим жизненным опытом. Компания «Norsk Hydro», в частности, позволила нам рассказать историю ее невероятного успеха в проекте «Блок 34». Большое спасибо Кнуту Аседо, Яну Скугену и Торштену Дале Шёвеиту. Мы благодарим компанию IMD, где преподавали во время работы над этой книгой, за потрясающую поддержку, особенно Джона Уолша, руководителя кафедры исследований и разработок, который ни разу не усомнился в целесообразности нашей деятельно-

сти, не совсем привычной для бизнес-школы. Мы также благодарим Петри Летиваара, который всегда находил необходимые ресурсы для очередной команды, даже когда мы выходили за рамки бюджета. Питер Лоурендж, президент компании IMD, тоже горячо поддерживал наш проект и помогал нам, если мы заходили в тупик. Благодарим Джима Эллerta и Гордона Адлера, руководителя кафедры PR в компании IMD, без которого этот проект так и остался бы всего лишь набором интересных идей. Благодарим Валери Ночето и Джеки Майер, с которыми нам выпала честь поработать. Нас поддерживали все наши коллеги, собравшие множество примеров «виртуозных команд», которыми они восхищались. Фил Розенцвейг, в частности, всегда отыскивал самые невероятные истории, которые еще больше уверили нас в существовании этого феномена. Персита Эджели-Фарманфарма, Таня Энис, Линдсей МакТэг, Мишель Перриньяке и Джим Палкрано – все они внесли бесценный вклад в наш проект. Благодаря их энтузиазму и недостижимости для конкурентов, компания IMD стала таким прекрасным местом для работы.

Нам было очень приятно работать с Джейми Маршаллом, нашим первым редактором в издательстве «Pearson». Он верил в этот проект и всегда вдохновлял нас. Его премница – Лора Бранделл приняла у него эстафету и ни разу не оглянулась назад. Мы также благодарим Ричарда Стагга, который курировал весь процесс издания книги. Кирстен



Сандберг из «Harvard Business School Press» дала нам важный совет на начальной стадии работы, который вместе с замечаниями и поправками сделал книгу намного лучше. Роберт Кроуфорд – писатель, живущий в Италии, – помог нам выстроить структуру книги, главы которой состоят из отдельных бизнес-кейсов, что позволило правильно скомпоновать всю имеющуюся информацию. Роланд Хантфорд, автор «Последнего места на земле» (Last Place on Earth), ставший нашим хорошим другом, предложил нам множество интересных идей, которые далеко выходили за рамки его потрясающего исследования путешествия Амундсена и Скотта на полюс. Аманда Вейлл отложила работу над биографией Джерома Роббинса «Где-то: жизнь Джерома Роббинса» (Somewhere: A Life of Jerome Robbins) и рассказала нам о нем как о потрясающем лидере виртуозной команды, создавшей «Вестсайдскую историю». В IDEO Брюс МакГрегор и Дейв Блейкли поведали нам о том, как эта блестящая компания постоянно создает виртуозные команды, которые обеспечивают ей успех. Том Стюарт, Бронуин Фрайер и Лилит Фондулас из «Harvard Business Review» оказали нам неоценимую помощь в шлифовке наших идей. Нам хотелось бы поблагодарить еще многих и многих, других, однако, мы надеемся, что на страницах этой книги они увидят, какое сильное влияние они оказали на нас.

В заключение мы хотели бы поблагодарить друг друга, несмотря на то что каждый из нас приписывает успех этой

книги себе, а в недочетах винит соавтора. Мы стали прекрасными партнерами, а наша маленькая виртуозная команда не только реализовала этот проект, но и позволила получить великолепный опыт в профессиональной и личной жизни.

# Как пользоваться этой книгой

В первой главе этой книги представлены обобщенные результаты нашего исследования деятельности виртуозных команд, а в главах 2–8 приводятся истории каждой команды. Эти главы можно читать в произвольном порядке, и, наверное, стоит ознакомиться хотя бы с одной из них, прежде чем приступать к первой.

Так глава 1 приобретет большую актуальность. В главе 9, рассказывающей о компаниях, не имеющих виртуозных команд, но желающих достичь успеха, описан рабочий процесс, характерный для виртуозных команд компании IDEO, который мы адаптировали для повседневной работы обычного менеджера.

Каждая глава завершается нашими выводами и извлеченными из нее уроками, поэтому мы решили не давать отдельный раздел «Заключение».

Остальные семь глав познакомят вас с несколькими потрясающими виртуозными командами. Несомненно, их опыт пригодится вам, даже несмотря на другую, отличную от вашей, культуру, свои особенности или иные методы организации. Рассматривайте каждый пример как источник информации. Эти команды были честолюбивыми, их лидеры приглашали лучших из лучших и добивались от них такой отдачи, на какую они, казалось, не были способны. В боль-

шинстве случаев они не только успешно осуществили свои революционные изменения, но и создали основу для будущего лидерства. Мы прокомментируем их действия и объясним, почему считаем их столь важными, а в конце книги подведем итоги.

В последней главе мы предложим вам системный подход, нацеливающий команду на достижение виртуозных результатов, который можно применять в работе над различными проектами для «подзарядки» команды, создающей будущее вашей компании.

Каждую главу мы завершаем вопросами, которые помогут вам определить, как вы (ваши лидеры или ваша компания) используете (или не используете) виртуозные команды. Эти вопросы заставят вас задуматься о важнейших моментах в управлении виртуозными командами, о которых мы вам расскажем. Каждый вопрос сопровождается небольшим комментарием, напоминающим, в каком разделе затрагивались те или иные темы. Правильные вопросы часто приводят к глубокому пониманию, и мы рекомендуем вам подумать над ними самостоятельно и вместе с коллегами.

Как мы уже отмечали, виртуозные лидеры приглашают лучших из лучших и позволяют им полностью проявить свой талант. Успех не бывает случайным, но становится результатом осмысленного, стимулирующего руководства командой потрясающих индивидов.

Это отличается от традиционных принципов «командной

работы», как правило, иллюстрируемых коллективным портретом, на котором все улыбаются. Коренные преобразования требуют абсолютно нового взгляда на сущность команды и на методы ее работы.

Прежде чем создавать виртуозную команду, ответьте на следующие вопросы.

- Планируя масштабные перемены, вы действительно стараетесь привлечь самых талантливых людей, где бы они не работали? Или же вы, напротив, довольствуетесь «доступными» сотрудниками, даже зная, что они далеко не гении?

- Практикуется ли в вашей компании достаточная внутренняя мобильность сотрудников, чтобы при необходимости быстро сформировать команду из самых талантливых сотрудников, пригласив их даже из других отделов?

- Вы стараетесь оберегать индивидуальные особенности виртуозов в рамках группы? Позволяете «я» преобладать над «мы» или наоборот?

- Не стремитесь ли вы низводить талант до уровня посредственного большинства, когда устанавливаете правила поведения в команде? Или вы позволяете специалистам демонстрировать свои знания и не гонитесь за единомыслием и демократией?

- Устанавливаете ли вы критерии оценки работы для своей команды, а затем даете ей полную свободу в их достижении? Или вы не только ставите цели, но и диктуете другим, как их достичь, заглушая

энтузиазм и творческие порывы сотрудников?

- Прислушиваетесь ли вы к членам команды?

- Легко ли ваша команда находит новые удачные идеи и быстро ли их реализует? Насколько эффективны дискуссии в команде? Они прямые? Все ли сотрудники принимают в них участие? Появляются ли хорошие идеи, которые используются командой?

# **Глава 1**

## **Дайте волю таланту.**

### **Как руководить виртуозной командой**

Многочисленные книги о том, как быть успешным лидером, и как команды могут способствовать росту производительности, помогли руководителям многих компаний усовершенствовать свою организационную систему. Тем не менее, наш опыт и результаты исследований показывают, что кардинальные перемены отличаются от пошаговых изменений и улучшений, поэтому команды, призванные осуществлять эти перемены, требуют к себе особого подхода.

Виртуозные команды могут существенно повлиять на успех проекта при запуске инновационного или крупного продукта/услуги, при проникновении на неустойчивые новые рынки или проведении масштабных операционных преобразований. Эти команды обладают невероятным потенциалом, но в основе их модели лежит следующий принцип: коренные изменения требуют особого стиля управления. В искусстве, науке, спорте, бизнесе, политике – практически в любой области человеческой деятельности – виртуозные команды дают неограниченные преимущества: они объеди-

няют потрясающе талантливых людей для достижения великих целей.



# Характеристики виртуозных команд

Виртуозные команды:

- создаются специально для реализации коренных изменений, радикальных или прорывных, которые предусматривают отказ от прежней практики и/или резкую смену методов ведения бизнеса;
- состоят из настоящих «звезд» или виртуозов в конкретной области знаний;
- требуют особых методов управления, направленных на максимальную реализацию способностей каждого;
- обладают опытом командной работы, который не только позволяет преобразовать деятельность компании, работу с клиентами и даже отрасль, но становится ключевым этапом в карьере руководителей и членов команды;
- формируются на определенный период для выполнения конкретного проекта. У виртуозной команды только одна четкая и весьма амбициозная задача – осуществить необходимые прорывные изменения.

Кажется, все очень просто, но в большинстве организаций редко встречаются подходящие кандидатуры для виртуозной команды: их считают «слишком рискованными, взрывными, эгоцентричными и неуправляемыми». Обычно именно так отзываются о большом таланте, когда речь идет о его

включении в команду. Но мы считаем, что при создании команды для осуществления кардинальных изменений, следует отбросить всякие сомнения, поскольку компания, доверившая решение амбициозных задач традиционным командам, не получит ожидаемого результата – никаких великих свершений или значительных достижений. Темпы роста замедляются, компания замирает в оцепенении, а это недопустимо при современной сверхконкуренции.

Мы не утверждаем, что традиционные сложившиеся команды стали бесполезными. Они все еще необходимы для осуществления текущих изменений и поддержания стабильной ежедневной работы компании. Но виртуозная команда работает по другим правилам и создается для иных целей. Перечислим семь советов для эффективного управления виртуозными командами.

# Семь советов для лидеров виртуозной команды

Лидер должен:

1. управлять культурой, видением и деятельностью команды в рамках ее целей;
2. подбирать самых лучших для своей команды, не довольствуясь теми, кто «легко доступен»;
3. добиваться максимальной отдачи от членов команды и предлагать нечто новое клиентам, чтобы реализовать грандиозные замыслы компании;
4. поощрять индивидуальность членов команды — «я», а не традиционное «мы»;
5. развивать внутри компании «рынок талантов», чтобы способствовать формированию виртуозной команды;
6. всемерно способствовать расширению мышления и быть мощным проводником идей;
7. стимулировать поток идей, контролируя необходимые для этого ресурсы — место, время и т. д.

# **Лидер – движущая сила команды**

Виртуозные команды не приемлют принципы демократии: у них есть сильные лидеры, которые «властной рукой» управляют группой, ее видением, культурой и результатами. При этом уделяется особое внимание индивидуальным достижениям и деятельности каждого члена. Даже если работой команды совместно руководят несколько активных индивидов, ее реальной движущей силой все равно оказывается только один из них.

Подобные лидеры прививают команде грандиозное честолюбивое видение, разработанное одним человеком и разделяемое всеми. Это видение объединяет членов команды, насколько это вообще возможно для ярких индивидов, занимающих ведущие позиции в той или иной области знания. Видение не является предметом обсуждения или результатом компромисса. Тем не менее, оно должно захватить виртуозов, которым предстоит создавать будущее компании. Почти всегда видение – это нечто дерзкое, смелое, способное вдохновить, но при этом открытое, позволяющее каждой «звезде» четко представлять себе свое место в проекте.

Роль лидера настолько значима для виртуозной команды, что мы могли бы назвать эту книгу «Управление виртуозной командой». Лидеры выдвигают идею, ради воплощения которой и создается виртуозная команда, определяют усло-

вия работы и подбирают членов команды. Они всегда «внутри» команды – физически, эмоционально и интеллектуально. Можно сказать, что команда – это их детище. Они руководят, критикуют, поддерживают, оценивают и обучают. У некоторых лидеров, чью деятельность мы изучали, не было управленческого опыта, но все они оказались настоящими виртуозами в своей профессии. Тем не менее, они прекрасно понимали, что «звезды», которых они пригласили в проект, знают гораздо больше них – каждый в своей области. Благодаря своему авторитету и привлекательности проекта, лидеры виртуозных команд подбирают действительно талантливых людей.

Лидеры редко бывают учтивыми и обходительными, так как это лишь сдерживает команду. По словам одного из лидеров, с которым мы работали, «осторожные и учтивые команды добиваются скромных результатов», а ни одна команда в этом не заинтересована. Виртуозные руководители способны подвигнуть своих сотрудников на такие достижения, о которых те и не мечтали. В виртуозной команде тяжело работать: постоянные придирки и большие нагрузки истощают, межличностные отношения напряжены, случаются и конфликты. Однако члены команды почти не чувствуют усталости благодаря атмосфере, царящей в группе.

Лидеры команды ведут со своими сотрудниками прямой, честный, откровенный и конкретный диалог, который, в отличие от учтивых, уклончивых и официальных бесед, ге-

нерирует новые идеи, приводящие к еще более оживленным дискуссиям. Среди членов команды существует высокая конкуренция. Предлагаемые членами команды конкурентоспособные идеи вызывают открытые, беспощадные дебаты, поскольку руководитель примет только ту из них, которая окажется практически безупречной. Лидеры могут безжалостно критиковать работу или предложения участников проекта, но при этом никогда не переходят на личности. Благодаря обоюдному стремлению к совершенству, члены команды высказываются свободно, не боясь быть задетыми. Видение, движущее командой, становится первостепенной целью, ради которой и ведутся дискуссии, предлагаются идеи – с каждым разом все более удачные.

Уоррен Беннис (Warren Bennis) со свойственной ему проницательностью называл проверку на прочность, которая формирует характер лидера, «испытанием огнем»<sup>1</sup>. Мы считаем, что виртуозные команды, именно для этого и предназначены, должны специально создаваться в компаниях для воспитания будущих руководителей. Эти временные команды, в конце концов, распадаются, когда их члены решают пойти своей дорогой, для того чтобы самореализоваться, оставив собственный след в своей области деятельности. Мудрые руководители компаний понимают, что виртуозные команды дают неоспоримые преимущества и нужны не толь-

---

<sup>1</sup> Bennis, Warren G., Thomas, Robert J. Crucibles of Leadership. Harvard Business Review, Vol. 80, No. 9, September 2002.

ко для реализации коренных преобразований в настоящем, но и для формирования будущих талантливых лидеров.

# **Лидеры виртуозных команд отбирают лучших из лучших**

Талант – это отправная точка для руководителей, задумывающих серьезные перемены. Лидеры, которые не только думают о изменении мира, но и успешно осуществляют это, подбирают в свою команду высококлассных специалистов. Вместо того чтобы пытаться осуществить задуманное в одиночку (а это невозможно) или тянуть за собой посредственных сотрудников, виртуозные лидеры выискивают одаренных людей, способных помочь в достижении цели. Чем больше талантов, тем больше идей, энергии, творчества, – тем выше результат. Казалось бы, это очевидно, однако далеко не для всех. Многие команды формируются неправильно. В них набирают либо тех, кто хорошо приспособлен для командной работы, либо не занят в данный момент другими делами, либо обладает теми чертами характера, которые отвечают концепции команды, либо желает поработать над проектом или изучить новые функциональные области. Существует множество причин для формирования славной команды интересных, мотивированных и опытных профессионалов. Наличие таланта, конечно же, учитывается, однако это только одно из условий. Неудивительно, что такая команда редко достигает высоких результатов. А виртуозная команда формируется совсем иначе. Ее лидеры стремятся



привлечь талантливейших людей и не поддаются искушению упростить этот процесс или снизить планку, уделяя больше внимания другим достоинствам человека.

Зачем виртуозной команде нужны гении? Дело в том, что грандиозные цели – не для слабовольных и нерешительных и уж точно не для посредственности. Говоря о грандиозных целях, следует помнить о промежуточных задачах – между настоящим и будущим, между возможным и действительным, между способностями и мечтами, между желаемым и реальным. Решение подобных задач – тяжелый, но необходимый опыт. Однако важно выбрать правильный подход. Проблема не решится, если вы упростите видение или сформируете команду посредственных либо просто «хороших» работников. Только с помощью талантливых людей, которым дана полная свобода действий, можно достичь самых амбициозных целей. Как ни странно, честолюбивые руководители не ищут талантливых сотрудников для своих проектов, довольствуясь теми, кто оказывается рядом.

Как же привлечь виртуозов, у которых может быть масса других лестных предложений? В отличие от руководителей, которые поручают подбор участников проектов другим людям, лидеры виртуозных команд сами изучают интересные их компании, отрасли, виды деятельности, отбирая самых достойных кандидатов. Это не случайный выбор, он требует много времени на то, чтобы собрать необходимую информацию, используя прессу и личные связи, «выслежи-

вая» лучших из лучших и встречаясь с ними как в компании, так и за ее пределами. Команды, о которых мы рассказываем в этой книге, формировались из блестящих специалистов лично их лидерами.

Согласно известной «мудрости», членов команды следует «оценивать по их отношению к работе и обучать всему необходимому». Мы считаем, что такой подход позволяет создать команду с хорошей установкой, но ей не дано будет изменить мир. Основываясь на результатах своих исследований, мы постараемся доказать, что при осуществлении коренных перемен менеджерам при формировании команды следует руководствоваться принципом: «Главное – способности, а не отношение». Virtuозные команды добиваются успеха благодаря опыту и знаниям своих членов, а не тому, что с ними приятно иметь дело. Практически во всех описываемых здесь историях лидеры обладали неоспоримым личным авторитетом и притягивали талантливых людей. Virtuозы мечтали познакомиться с ними и рады были бы поработать в их команде. Работать под руководством виртуозных лидеров считалось престижным, поскольку они давали возможность членам своих команд выразить себя, раскрыть свой потенциал и построить карьеру.

Virtuозные лидеры нарушают устоявшиеся каноны при подборе сотрудников, приглашая только тех, кто, по их мнению, важен для успеха проекта. Иногда им приходится искать специалистов на стороне или выманивать их

из других проектов, выдерживать недовольство сотрудников или соблазнять «звезд» высокими гонорарами. При формировании команды руководитель, преследуя свои цели, фокусируется, прежде всего, на тех особых знаниях и умениях, которыми обладают приглашаемые им специалисты. Члены команды, осознав свою особую значимость для проекта, вскоре начинают считать себя элитой. Как нам кажется, подобное отношение к себе и команде очень важно для будущего успеха.

Если вы хотите полностью или хотя бы частично изменить мир, вам нужно взять судьбу в свои руки. Пригласите лучших из лучших и позвольте им проявить все свои способности, вместо того чтобы сдерживать и подавлять их.

# **Дотянуться до небес: преобразование команды и клиентов**

Виртуозные лидеры побуждают свои команды не только к высоким достижениям и максимальной отдаче, но и к разработке оригинальных и очень интересных предложений для клиентов. Эта концепция двойного преобразования стимулирует сотрудников и повышает их уверенность в себе, которая отличает виртуозного специалиста мощной команды от остальных.

Лидер задает высокие критерии, демонстрируя всем, что его команда осуществит в компании коренные изменения и добьется большего, не ограничиваясь лишь «высокой производительностью». Предъявление команде четких требований преследует вполне определенную цель: раскрыть необычайный талант ее членов, чтобы изменить мир. В противном случае их ждет неудача. С самого начала каждый член команды знает, что от него ждут грандиозных свершений. Мы считаем, что это очень важно для пробуждения индивидуального и коллективного потенциала. Катценбах и Смит отмечают в своей книге «Мудрость команд» (The Wisdom of Teams): «Стремление к высокому результату создает команду»<sup>2</sup>. Амбициозные цели пробуждают

---

<sup>2</sup> Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. The Wisdom of Teams: Creating the High-

у виртуозов чувство соперничества. Осознание себя «звездой», которая работает вместе с другими «звездами» над достижением важнейшей цели, вдохновляет талантливых людей, поскольку они могут на деле продемонстрировать все свои способности – вместе с такими же талантливыми коллегами, как и они сами. Это самая лучшая мотивация, заставляющая тянуться до небес!

Преобразование клиента – завершающий этап концепции двойного преобразования. Крупные перемены невозможны без изменения потребителей или целевой аудитории. Лидеры и члены виртуозных команд исходят из того, что клиент всегда хочет большего. Они превозносят его, а не принижают, не позволяя традиционному отношению к потребностям клиентов сбить себя с толку. Виртуозы считают, что их клиенты намного лучше, чем о них принято думать, и руководствуются именно этим. Это не значит, что достаточно создать больше товаров, услуг или решений. Виртуозная команда исходит из того, что потребитель гораздо сложнее и интереснее существующих стереотипов, которые обычно отражают однобокий взгляд на вещи. Виртуозы верят в то, что клиенты заинтересованы в крупных преобразованиях и могут помочь в их реализации.

Это двойное преобразование – внутренняя задача команды и обогащенный опыт клиента/акционера/потребителя – резко отличается от того, что обычно отмечается в компани-

ях, довольствующихся посредственными результатами, которые, как правило, не особо жалуют своих клиентов. Восприятие имеет большое значение, поскольку доставляемый потребителю продукт отображает то, что о нем думает производитель, поэтому-то клиент и начинает соответствовать общепринятому стереотипу. Получается замкнутый круг! Всех устраивает такое средненькое положение дел, до тех пор пока не появляется тот, кто предлагает клиенту нечто оригинальное. У клиентов возникают новые потребности, поэтому некоторые компании остаются у разбитого корыта. Как показывают результаты нашего исследования, недовольство существующим положением часто становилось благодатной почвой для появления виртуозных команд, которые устанавливали новые правила игры.

Почти все команды, о которых мы рассказываем в этой книге, предоставляли своим членам возможность для максимального развития собственных способностей с целью преобразования клиентов и создания для них оригинальных продуктов и услуг. И клиенты выражали им за это вполне ощутимую благодарность – своим энтузиазмом, деньгами, ресурсами и поддержкой.

# **Поощряем индивидуальность: «Я», а не «Мы»**

Лидеры исследуемых нами виртуозных команд помогали каждому члену поднять на небывалую высоту свою индивидуальность, свое «я», позволяя большому таланту добиться больших результатов, не отвлекаясь при этом на коллективное «мы» – излюбленный элемент современного менеджмента. Вместо того чтобы «подгонять» индивидов под общие мерки командной работы, виртуозные лидеры поддерживают личность, не подавляя «я» своих сотрудников. Они сознательно группируют свои команды вокруг отдельных «суперзвезд», которых удалось привлечь. Гениальность имеет отношение именно к «я», которое необходимо высвободить для исполнения сольной партии. Зачем приглашать талантливых людей в команду и сдерживать их стремления, чтобы все были счастливы?

На наш взгляд, основная проблема многих современных компаний заключается в несоответствии результата их деятельности потенциалу сотрудников. Обычно организации гордятся тем, что у них работают «настоящие профессионалы», отмечая их заслуги в годовом отчете и лелея мечту стать самыми востребованными работодателями в мире. Эти компании тратят время на разработку рекрутерских методик, которые дают им преимущество, а иногда стараются

привлечь талантливых людей сверхвысокими заработками, стремясь обойти в этом своих конкурентов. Однако, несмотря на то что к ним ежегодно приходят высококвалифицированные специалисты, результаты деятельности этих компаний остаются на прежнем уровне, а невостребованный потенциал способных сотрудников перестает развиваться. Почему же пополнение штата талантливыми специалистами не дает никакого эффекта? Как такое может быть? Как нам кажется, решение этой проблемы надо искать в отношении компаний к методам работы виртуозных сотрудников.

Специалистов обычно ценят за то, что они очень хорошо знают свое дело. Эти люди обрели ценность для работодателей, прежде всего, благодаря своим личным достижениям. Где бы они не работали, их выделяла именно собственная индивидуальность. Но попадая в ту или иную компанию, которая начинает ограничивать их деятельность, они вскоре утрачивают свою первоначальную ценность. Команды становятся жертвами той же самой проблемы. Талант угасает, а низкая производительность труда становится нормой.

Что же губит талант? Ограничения, создаваемые должностными обязанностями, полномочиями или традициями компании; обязательное соблюдение установленных правил, которое не оставляет ни времени, ни сил для достижения отличных результатов; корпоративная культура, проповедующая единомыслие, а не разнообразие мнений; а также, возможно, пресловутое понятие «мы», охватывающее всю орга-



низацию, которая поэтому не приемлет тех, кто осмелился заявить о своем «я». Эти ограничения образуют «железную клетку», которая сдерживает индивидуальные способности. Талант растрачивается впустую, потенциал остается нереализованным, а ожидания не оправдываются. Возможно, HR-исследование и покажет, что персонал в целом удовлетворен, но успехи компании на рынке оставляют желать лучшего. Все это указывает на то, что пора менять стиль руководства. Сила компании и ее лидера заключается в том, чтобы удовлетворять личные ожидания виртуозных сотрудников, а не игнорировать их. Лидерство в том и состоит, чтобы вершить великие дела с талантливыми индивидами, а не довольствоваться посредственностью.

Виртуозные лидеры преодолевают вялость и косность компании, создавая условия для раскрытия индивидуально-го таланта сотрудников. Все начинается с личного потенциала виртуоза, а затем формируется такая команда, которая позволяет ему достичь высот, а не наоборот. Команда индивидов не ищет консенсуса и не стремится к гармонии в работе. Как правило, у членов команды, обладающих ярко выраженным эго, есть собственное четкое мнение, которое они готовы яростно отстаивать. Конфликты становятся нормой для виртуозной команды, их никто не старается избежать или сгладить. Это напряжение рассматривается как залог успешной работы.

Какой урок можно извлечь из наших примеров? Не стес-

няйтесь создавать элитарную команду, когда требуются коренные преобразования. Найдите лучших из лучших, даже если для этого придется выйти за пределы своей компании. Не довольствуйтесь теми специалистами, которые в данный момент есть под рукой, иначе вы рискуете провалить проект еще до его начала. Отдавать предпочтение наиболее талантливым, возможно, не совсем политкорректно, однако это единственный способ создать виртуозную команду и добиться высоких результатов. При этом каждый член команды должен быть признан «звездой». Вслед за Дарвиным мы считаем, что «естественный отбор», то есть соперничество и необходимость решения сложных задач укрепляют и воодушевляют команду.

# 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.