

Оглавление

Благодарности.....	7
Введение.....	9

Часть I. Как последовательно сформировать высокоэффективную команду

Глава 1. Модель выдающейся команды.....	17
Глава 2. Семь ключей к повышению продуктивности.....	36
Глава 3. Семь ключей к эффективному сотрудничеству.....	61
Глава 4. Основы командного коучинга.....	96
Глава 5. А теперь воспроизведите эту модель — командный коучинг в действии.....	117

Часть II. Пять неотъемлемых компетенций для эффективной работы с командами

Глава 6. Осознайте, что команда — это живая система...	145
Глава 7. Настройтесь.....	164
Глава 8. Умение быть профессиональным наблюдателем.....	183
Глава 9. Осознанная подвижность.....	201
Глава 10. Ради команды.....	216

Часть III. Заключительные вопросы

Глава 11. Особые соображения.....	239
Глава 12. Чем важна эта работа?.....	259

Приложение 1	
Что показывают данные оценки эффективности команд...	262
Приложение 2	
Инструментарий командного коучинга	271
Приложение 3	
Четыре интегрированных инструмента оценки TCI.....	274
Об авторах	278
Список источников.....	280
Библиография.....	297

Благодарности

В первую очередь мы хотим выразить благодарность первопроходцам этой важной и все еще развивающейся области коучинга. Мы благодарим Александра Кайе, Дэвида Клаттербака, Питера Хокинса, Рут Вейгман, Патрика Ленсиони и в особенности Джона Катценбаха и Дугласа Смита, которые делились с нами своими знаниями и опытом организации командной работы. Мы благодарны также Арнольду Минделлу и Питеру Сенге, которые своей проницательностью внесли неоценимый вклад в глубокое понимание особенностей команд и систем.

Мы выражаем благодарность тем тысячам команд по всему миру, которые включились в процесс группового коучинга. От кого-то это потребовало смелости, кому-то пришлось преодолеть собственное нежелание, но именно эти люди научили нас всему, что мы знаем о командной работе, о том, что нужно делать для повышения ее эффективности и чего точно делать не следует. Мы также благодарны организациям, в которых работают эти команды. Их руководители пошли на известный риск, разрешив реализацию новых, неизученных процессов. Они заслуживают признания за широту мышления и решимость добиваться результатов. Эти люди видят своей задачей не только достижение требуемых показателей, но и понимают важность развития командной работы и человеческого потенциала каждого сотрудника.

Хотелось бы отметить также тех, кто первым начал осваивать предложенные нами методы, развивать их у себя на родине, что во многих случаях потребовало работы по переводу и адаптации. Эти ранние последователи наполнили смыслом понятие «международный» в названии нашей организации Team Coaching International (TCI). Кроме того, они укрепили нашу уверенность в том, что при всей важности национальных

и страновых культурных различий наша модель работает в любых командах по всему миру. В этой связи мы хотим особо отметить наших партнеров в Китае — Джейн Чжан, Джесси Фенг и Мэнди Лю — за перспективное мышление и приверженность высоким профессиональным стандартам.

Мы очень многое поняли о командной работе, поскольку сами были такой командой, особенно в те дни, когда все только начиналось. Пол Шерман сыграл ключевую роль в нашем развитии, а Шелли Реккио за эти годы, что возился с нами, сменил немало шляп. Мы очень признательны им. Мы благодарны максимально открытому и целеустремленному преподавательскому составу TCI за их преданность командам и эффективную организаторскую деятельность, за творческий, новаторский подход и здравый смысл, который они вкладывали в обучение командных коучей. Больше десятка лет они остаются на переднем крае, неся свет знания и указывая путь остальным.

Наша особая благодарность Марите Фриджон и Фейт Фуллер за разработанный ими тренинг по выявлению систем взаимоотношений и их поддержке, а также Грации Майоли и Джанине Кенигстейн, начавшим внедрять групповой коучинг в Латинской Америке.

И наконец, мы выражаем глубочайшую благодарность основателям коактивного коучинга и института Co-Active Training Institute (CTI) Карен Кимси-Хаус, Генри Кимси-Хаус и Лауре Уитворт. Для нас большая честь основывать свою работу на том фундаменте, который был заложен ими.

Филлип Сандал и Алексис Филлипс

Введение

В этой книге представлена модель и методология, позволяющая раскрыть всю мощь и человеческий потенциал командной работы. Потребность в этом никогда еще не была столь насущной. Команды на всех уровнях организаций испытывают сильное давление, вызванное необходимостью работать в условиях возрастающего стресса и постоянно меняющейся среды. В этом все более конкурентном, требовательном и нестабильном мире команды вынуждены прикладывать максимум усилий, чтобы реализовать свой потенциал. Сегодня это касается любых команд всех уровней независимо от географии и отраслей. Мы предлагаем модель и процесс, с помощью которых можно последовательно изменять рабочую среду и поддерживать более эффективное взаимодействие в командах. Главное, на наш взгляд, — это сформировать цикл «действие — обучение», который позволит командам достигать выдающихся результатов, и создать внутреннюю культуру, которая будет придавать сил и обеспечивать устойчивость. Речь идет о практике коучинга, который опирается на многолетний опыт и результаты, достигнутые тысячами команд по всему миру.

Описание проблемы

Наши наблюдения показывают, что меньше 10% команд оценивают свою эффективность как высокую[1]. Это означает, что 9 из 10 команд не справляются со своими задачами. Как ни странно, в этом нет ничего удивительного. Для команд сейчас сложные времена. Во всех организациях от них требуют одного — добиваться большего меньшими ресурсами. Темпы изменений продолжают нарастать. Сроки выполнения задач сокращаются, а ожидания от проектов увеличиваются. Все это

вынуждает команды создаваться, работать и реформироваться с фантастической скоростью.

Организации справедливо видят в командах средство повысить свою эффективность. Именно команды могут дать компании преимущество. Объединяясь в команду, люди, обладающие разными способностями и опытом, в состоянии сделать то, чего не может сделать человек в одиночку. Сегодня стандартная организация представляет собой запутанный лабиринт, состоящий из пересекающихся команд: целостных, кросс-функциональных, с сетевой структурой, проектных, аджайл, матричных, межкультурных и виртуальных. Неудивительно, что команды не раскрывают всех своих возможностей. По данным недавних исследований Института Гэллапа, 85% сотрудников не чувствуют вовлеченности в работу или вовсе ощущают свою обособленность. Это выливается примерно в \$7 трлн потерь по всему миру[2] в результате снижения продуктивности. Одни только эти сугубо финансовые соображения уже должны привлечь внимание организаций[3]. А ведь есть еще нематериальные издержки, посчитать которые невозможно, — стресс сотрудников, текучка кадров, развитие культуры безразличия.

Стратегия организаций, предполагающая уделять больше внимания командам, разумна, но она ограничена ложной предпосылкой, что люди в командах естественным образом знают, как работать вместе. Обычно думают так: «Все известно, что такое команда. Всем нам случалось работать в команде. Я делаю свое дело, ты делаешь свое — и все будет хорошо». К сожалению, эффективная совместная работа — это вовсе не сумма усилий членов команды, даже если каждый работает прекрасно. Каждому приходилось видеть или быть в команде с человеком, который сам по себе был высокоэффективным сотрудником, но в команде не мог достичь этого уровня.

В то же время многим доводилось трудиться в отличной команде или наблюдать такую в действии. Это вдохновляющий опыт. И вот что важно: почти все такие команды сложились случайно, как результат игры случая, когда в нужное время и с нужной целью объединились *те самые* люди, между

которыми возникла особая «химия» отношений. Но если это произошло однажды, случайным образом, значит, должен быть способ создать воспроизводимый процесс, который давал бы такие же результаты. И этот способ существует, иначе мы бы не написали эту книгу. Речь идет о проверенном способе повышения эффективности команды, достижения реальных результатов в бизнесе и создания коллективов увлеченных людей через раскрытие их силы и человеческого потенциала.

Что вы узнаете из этой книги?

Книга состоит из трех частей. В **первой части** мы разбираем качества, которые делают выдающиеся команды таковыми. Что конкретно высокоэффективные команды делают лучше, чем другие? Есть ли в этом какая-то закономерность? Мы описываем модель, которая предполагает два фундаментальных измерения эффективности команды: условия, необходимые для эффективного выполнения задач (*продуктивность*), и условия, необходимые для эффективной совместной работы команды (*позитивность*).

Далее мы переходим к подробному описанию семи факторов продуктивности и семи факторов позитивности, которые образуют эти измерения. Каждый фактор вносит уникальный и неотъемлемый вклад в достижение эффективной работы команды. Мы показываем роль каждого из факторов и даем рекомендации, советы и упражнения, с помощью которых команда может, образно говоря, «прокачаться» и повысить свою эффективность. Существует четкое различие между тимбилдингом, фасилитацией групповой работы, групповым и командным коучингом. Вы узнаете о различных ролях в процессе командного коучинга, их соответствующем вкладе и ответственности. В главе 5 мы опишем три этапа процесса командного коучинга и отметим его важные отличия от коучинга индивидуального. Будучи процессом, принципиально ориентированным на изменения, коучинг идеально подходит для формирования новых сильных сторон команды.

Во **второй части** мы описываем пять основных компетенций в командном коучинге и показываем, как они образуют

совокупность методов работы с командой. Мы описываем навыки командного коучинга, относящиеся к каждой из этих компетенций. Эти навыки являются базовыми коучинговыми навыками, адаптированными к работе с командой. Существуют и уникальные навыки, относящиеся только к работе с командой, которые мы также описываем в этой книге. Как можно догадаться, принципиальное различие между индивидуальным и командным коучингом заключается, по сути, в способности коуча удерживать в поле своего внимания значительно больше обстоятельств на большем числе уровней. Здесь все случается одновременно и перемены происходят непрерывно. Поэтому есть особые навыки и компетенции, которые мы освоили и отточили за годы работы с командами и обучения командных коучей по всему миру.

В третьей части мы свели воедино целый ряд важных мыслей, касающихся эффективного подхода к командному коучингу и организации самого процесса. Вот некоторые из тем третьей части:

- лучшие кандидаты на командный коучинг;
- коучинг виртуальной команды;
- подробный анализ особой роли лидера команды;
- критически важные, но часто упускаемые из виду взаимоотношения между командой и стейкхолдерами.

В заключение мы делимся нашим видением миссии и концепции работы с командами, а также объясняем, почему мы считаем эту работу столь важной и какие преимущества она создает помимо успешного выполнения задач компании.

Кому адресована эта книга?

Эта книга написана для всех, кто так или иначе работает с командами. Столь широкое определение включает целый ряд специалистов, но всех их объединяет потребность в реальном, воспроизводимом процессе, обеспечивающем устойчивое повышение эффективности командной работы. Мы говорим о коучинговом подходе, но роль командного коуча

могут играть люди, выполняющие разные функции и имеющие свой особый опыт. Конечно, в первую очередь мы обращаемся к командным коучам, но также книга будет полезна и тем, кто проводит индивидуальный коучинг с топ-менеджерами, руководителями, бизнесменами. Мы видим в числе наших читателей практически всех специалистов, так или иначе работающих с группами и командами: консультантов по организационным вопросам, HR-бизнес-партнеров, специалистов по организационному развитию, фасилитаторов, а также тех, кто профессионально занимается обучением и развитием сотрудников, построением команд. Все они смогут извлечь для себя пользу из наших методов и примеров. Для простоты мы не будем всякий раз перечислять все эти должности и род занятий, а используем термин «командный коуч», понимая под ним любых специалистов, работающих с командами над повышением их эффективности.

Кроме того, книга ориентирована на командных лидеров, а также фактически на всех членов команды, которые хотели бы содействовать раскрытию ее потенциала. В нашей модели это означает команду, которая развивается в обоих направлениях — как продуктивности, так и позитивности — и «прокачивается», улучшая все 14 факторов своей эффективности (Team Performance Indicators™).

Краткие итоги

Как мы уже отмечали ранее, организации испытывают сильное давление, вынуждающее их искать способы сделать больше меньшими ресурсами и желательно побыстрее. Порой кажется, что воздух, которым дышат сотрудники, руководители, лидеры команд, буквально звенит от этого напряжения. И это явление глобально. Компании постоянно ищут очередной «лучший способ» повысить свою производительность и укрепить конкурентоспособность. Сталкиваясь с этим вызовом времени, многие организации обращаются к командам как к механизму по улучшению бизнес-результатов. Команды представляют собой идеальное решение благодаря разнообразным способностям каждого входящего в нее

человека, а также открытому взаимодействию, общим целям и совместному видению.

Ключом к эффективному решению задач компании смогут стать команды, которые будут четко представлять, как работать эффективно в мире, полном сложных взаимосвязей. Нам приходилось видеть такие команды. Они достигали своих целей и даже превосходили ожидания, какими бы смелыми они ни были. Но что не менее важно, мы видели, как объединение в команду меняет качество жизни людей на рабочем месте. Именно в этом состоит главная задача этой книги и всей нашей работы. Необходим понятный, практичный и воспроизводимый процесс. Если создавать и поддерживать команды, не придерживаясь системного подхода, только одна из десяти будет действительно эффективной. Как сказал один мудрец: «Случайный успех вряд ли стоит считать удачной бизнес-стратегией». Мы убеждены, что у каждой команды есть потенциал, чтобы стать по-настоящему эффективной. В этой книге мы представим наш проверенный метод, который позволит команде раскрыть все ее возможности.

Часть I

Как последовательно сформировать высокоэффективную команду

Данные, которые мы накопили более чем за 10 лет анализа деятельности команд, позволяют сделать два взаимосвязанных вывода.

Во-первых, как мы уже отмечали, менее 10% команд считают, что работают эффективно. Исследование, проведенное McKinsey & Company, показало, что только 20% руководителей оценивают свои команды как достаточно эффективные[4]. И те и другие данные демонстрируют всю серьезность ситуации и служат настоятельным призывом к действию.

Во-вторых, даже при отсутствии специальной подготовки и работы с факторами продуктивности каждая десятая команда высоко оценивает свою эффективность. А если одна из 10 команд в состоянии достичь высокого уровня продуктивности без посторонней помощи, представьте себе, чего можно было бы добиться, если бы мы просто тщательно проанализировали, что именно такие команды делают хорошо. Полученные данные могли бы лечь в основу процесса, предназначенного для передачи этого ноу-хау другим командам. Именно на этом мы делаем акцент в первых пяти главах книги.

Мы начнем с того, что выделим важнейшие атрибуты высокоэффективной команды. Далее на основании этого исследования построим модель командной эффективности – создадим шаблон, который сможет воспроизвести любая команда. Мы покажем, что выявленные атрибуты легко подразделяются на две основные категории: качества, которые оптимизируют способность команды выполнить поставленную задачу, и качества, которые оптимизируют готовность команды к сотрудничеству.

Жизнеспособная модель – это хорошее начало, но ее недостаточно, когда требуется процесс повышения эффективности командной работы. Если целью является рост и развитие, то, как и в случае с любым другим навыком, одного чтения книги недостаточно. Необходимо посещать семинары, а в случае команд – вовлекать их в беседы и обсуждения. Настоящие изменения происходят постепенно, по мере усвоения опыта нового поведения. Именно поэтому коучинговая модель идеальна для этой цели. Она не только предоставляет структуру для отработки нового способа взаимодействия, но и повышает командную ответственность, что гарантирует глубокий характер перемен.

В этой части мы рассмотрим 14 факторов эффективности, которые вместе составляют эти два измерения. Мы покажем командным коучам и лидерам, как исследовать эти факторы вместе с командой, поддерживая при этом заинтересованность ее членов. Мы подробно опишем изменения, происходящие в процессе командного коучинга. Вы поймете ключевые отличия индивидуального коучинга от командного и познакомитесь с основополагающими принципами, на которых базируется метод командного коучинга.

Процесс начинается с того, что команда идентифицирует свое положение на условной карте и обозначает его утверждением «Мы находимся здесь». Понимание точки отсчета естественным образом задает беседе два направления: «Где бы мы хотели оказаться» и «Каким образом нам туда попасть». Наша модель послужит компасом в этом путешествии, а коучинг поможет не сбиться с курса.

Глава 1

Модель выдающейся команды

Итак, главный вопрос: что делает команду выдающейся?

Ответ на него помог бы существенно продвинуться на пути достижения командами большей эффективности. Можно обратиться к многочисленным исследованиям, поскольку этот вопрос широко изучался[5]. Но есть и альтернативный способ заглянуть в его суть, без необходимости углубляться в научные публикации. Просто выполните одно упражнение, для которого не требуется ничего, кроме вашего собственного опыта. Уделите минутку времени и подумайте о той действительно выдающейся команде, членом которой вам довелось быть. Попробуйте в своей памяти и постарайтесь вспомнить команду, которую можно было бы назвать высокоэффективной. Такой командой может оказаться рабочий коллектив или спортивная команда, актерский состав спектакля или музыкальная группа. Возможно, это будет коллектив, в котором вы трудитесь сейчас, или тот, в котором работали раньше, а может быть, вы и вовсе вспомните о своих лучших друзьях — главное, чтобы вы точно могли сказать: «Да, это отличная команда».

Теперь попробуйте восстановить в памяти свои ощущения, когда вы были частью этой команды. Вспомните людей, с которыми были рядом, вспомните, чего вы тогда достигли, что, может быть, вам удалось преодолеть. Вспомните какой-то особенный момент, связанный с этой командой. Что вы чувствовали тогда? Запомните этот опыт.

Мы проделывали подобный эксперимент с десятками команд и сотнями их участников. И всякий раз слышали

вдохновляющие истории. Целый поток историй о различных командах и обстоятельствах, но их неизменно объединяло одно: вдохновение и энергия, заключенные в самих этих воспоминаниях. Школьная спортивная команда, долгие годы остававшаяся аутсайдером, вдруг обретает твердость и силу командного духа, превосходящего сумму талантов отдельных участников, и выигрывает чемпионат штата среди школ. Участники новой команды, собранной под проект с заведомо невыполнимыми сроками и ограниченными ресурсами, рассказывают о долгих бессонных ночах работы и подсчитывают коробки съеденных пицц, но чаще всего — вспоминают о том, как много они хохотали в то время. Сюжет этих историй не всегда вертится вокруг темы преодоления. Часто это истории о человеческих отношениях, вспыхнувшей искре, которая зажгла огонь дружбы, продолжавшейся долгие годы после того, как команда была расформирована, а ее участники погрузились в свои заботы.

В каждой из этих историй сквозит неповторимый, уникальный дух по-настоящему выдающейся команды. Почти все вспоминали о таких вещах, как преданность друг другу, приверженность цели и миссии. Чувство сплоченности, чувство «мы» — вот что легко читается на лицах рассказчиков подобных историй.

Команды, которые стоят в центре таких воспоминаний, — это команды живые, увлеченные, объединенные общей целью и духом. Такие команды реально существуют, и *это* главное. Если вы вспомнили свою выдающуюся команду, значит, вы тоже, как и мы, знаете это наверняка. А теперь задайте себе вопрос: какие качества сделали *ту* команду действительно выдающейся? Что выделяет ее из числа других коллективов, в которых вы работали? Вот примерный перечень наиболее частых ответов на этот вопрос:

- Четкое распределение ролей: каждый знает, что ему нужно делать.
- Поддержка: ты прикрываешь спину мне, я — тебе.
- Ясные цели.

- Удовольствие от работы, несмотря на ее напряженный характер и давление извне.
- Прекрасно подобранные люди: выдающиеся личные качества, профессионализм и опыт.
- Подотчетность.
- Взаимное уважение.
- Мы не всегда соглашались друг с другом — иногда даже ожесточенно спорили, но это было нормально. Мы всегда приходили к согласию.
- Люди переживали за проект и друг за друга.
- Даже когда дела шли очень плохо, *мы* знали, что справимся.
- Нас было просто не остановить. Никто не верил, что мы сможем это сделать, а мы *сделали*.

А что бы вы добавили, опираясь на собственный опыт?

Если внимательно изучить эти ответы, то становится видна определенная структура — каждый ответ принадлежит к одной из двух категорий. Мы сделали это следующим образом.

Измерение «Продуктивность»

Начнем с основной предпосылки, что команды существуют, чтобы добиваться тех или иных результатов. Это предположение — наш фундамент. У организаций нет других причин создавать команды. Из этого следует закономерный вопрос: какие нужны условия, чтобы команды выполняли порученную им работу, добивались результатов и были эффективны?

Условия повышения продуктивности — это первая группа в списке качеств выдающейся команды. Такой список может быть и бóльшим, но мы выбрали именно те семь пунктов, которые по нашему мнению — и это мнение подтверждается результатами исследований — имеют первостепенное значение для команд и всегда отличают наиболее эффективные из них. Мы назвали пункты этой группы *факторами продуктивности*. Во второй главе мы рассмотрим их более детально, покажем, как они отражаются на эффективности команд и дадим

советы по улучшению каждого из этих семи факторов. А пока ознакомимся с ними кратко.

Семь факторов продуктивности

- **Командное лидерство**

Роль лидера ясна — он поддерживает команду в целом. Но, кроме того, в хороших командах есть ощущение командного лидерства; члены команды готовы брать на себя ответственность, когда возникает запрос на лидера. Лидерство поощряется. В определенном смысле все члены команды разделяют ответственность лидера[6].

- **Ресурсы**

Говоря о ресурсах, мы не имеем в виду их количество. Нам не приходилось встречать команды, которые бы говорили: «Ресурсы? Да у нас их полно, отдайте другим». Речь идет о способности эффективно управлять тем, что есть у команды, о ресурсах в широком смысле: материальных средствах, навыках, обучении, времени, потенциале команды, человеческом капитале[7].

- **Принятие решений**

У команды имеется ясный и эффективный процесс принятия решений, который может быть адаптирован к разным ситуациям. Искусство принятия решений основано на способности делать это своевременно и на готовности учиться на уже принятых собственных решениях[8].

- **Проактивность**

Проактивная команда — это команда, которая берет на себя инициативу, отвечает на вызовы. Некоторые команды удовлетворяются результатом, который можно охарактеризовать как «неплохой». В своей книге «От хорошего к великому»* Джим Коллинз отмечает, что в наши дни «неплохо» — уже недостаточно хорошо. Проактивные команды

* Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017.

подтверждают это правило, будучи креативными, новаторскими и готовыми к изменениям.

- **Подотчетность**

Если взглянуть на подотчетность через призму команды, становится ясно, что это нечто большее, чем просто суммарные отчетные данные продуктивности ее членов. В высокопроизводительных командах участники помогают друг другу подниматься до более высоких командных стандартов[9].

- **Цели и стратегии**

Команда преследует амбициозные цели. Эти цели и намеченные результаты понятны и служат подкреплением стратегических планов.

- **Согласованность**

Все члены команды понимают общую задачу и цели. В команде ценится сотрудничество, слаженность и взаимозависимость. Все члены команды движутся в одном направлении[10].

Эти семь факторов можно сравнить с группами мышц. Каждая мышца — самостоятельный орган, выполняющий в организме определенную функцию, и все они равно необходимы, чтобы командный организм действовал как единое целое. Некоторые команды демонстрируют поразительную силу, когда речь заходит об этих семи факторах — отнесем такие команды к группе высокопродуктивных. Другие не дотягивают до их уровня и располагаются по шкале продуктивности чуть ниже. Следует помнить, что мы рассматриваем ситуацию с точки зрения команды. Каждый член команды вносит свой вклад в улучшение этих факторов, но в центре нашего внимания остаются функции команды как единого целого.

Взятые вместе, факторы продуктивности определяют способность команды добиваться высоких результатов. Здесь ключевое слово — «способность». Оно не гарантирует, что команда, для которой выполняются все эти условия, обязательно *будет* продуктивной, но означает, что такая возможность у команды есть.

Измерение «Позитивность»

Известно, что внутренняя культура команды оказывает огромное влияние на способность членов группы к эффективному сотрудничеству[11]. Измерение «Позитивность» характеризует структуру взаимоотношений в команде. Оно состоит из набора факторов, формирующих среду, в которой команда выполняет свои задачи. В одних командах ощущается благотворный воздух поддержки и поощрения, в других же он пропитан ядовитыми парами, разрушающими взаимодействие[12]. Многим это знакомо по собственному опыту. Принятые в команде отношения и ее моральное состояние — будь то ощущение спокойствия и расслабленности или напряжение прогулки по минному полю — влияют на каждого члена команды и его работу.

Это именно то, что иногда называют командным духом — своего рода невидимое облако, воздух, которым члены команды ежедневно дышат. Он может оказывать целительное воздействие, а может быть ядом. Осознание того, что для команды чрезвычайно важна сложившаяся в ней атмосфера, ведет к очевидному вопросу: каковы обязательные условия эффективной совместной работы людей в команде? Этот вопрос подразумевает ракурс понимания, определяющий то, как члены команды относятся друг к другу и как в команде формируется атмосфера поддержки и условия для продуктивной работы. Существует множество примеров команд, объединивших в себе настоящих звезд своей отрасли, которые были совершенно неспособны работать сколько-нибудь слаженно. В таких командах не хватало ключевых аспектов измерения «Позитивность».

Итак, второе измерение образуют факторы, определяющие качество совместной работы. Мы назвали его *позитивность*. Этот термин мы «одолжили» у Дэниела Гоулмана, который приводит его в своей известной работе, посвященной эмоциональному интеллекту[13]. Правда, применительно к командам этот термин нуждается в некотором уточнении. Иногда, когда мы рассказываем командам о семи факторах позитивности, мы видим ухмылки на лицах: «Ну-ну... Будете делать из нас «счастливую» команду? Удачи вам, ребята...»

Важно пояснить, что слово «позитивность» не равно по своему значению слову «счастье», хотя члены позитивной команды и могут получать удовольствие от своей работы и быть счастливы этим. Если слово вызывает отторжение, мы рекомендуем заменить его словом «вовлеченность», которое также вполне согласуется с перечисленными ниже атрибутами выдающейся командной культуры. В этом случае вариация ранее заданного вопроса будет звучать так: какие качества необходимы, чтобы все члены команды по-настоящему были вовлечены в работу? Мы работали с командами, в которых все были заняты на 100%, но при этом не чувствовали своей принадлежности к команде. Возможно, и у вас есть подобный опыт.

Семь факторов позитивности

В главе 3 мы рассмотрим каждый из факторов позитивности в деталях, а также расскажем, что можно сделать, чтобы улучшить их. Пока же ограничимся кратким обзором.

- **Доверие**

Члены команды могут сказать: «Мы не боимся быть открытыми и честными с кем угодно и не опасаемся репрессий. Мы чувствуем себя безопасно, даже когда обсуждения принимают острый характер. Каждый из нас может рассчитывать на другого».

- **Уважение**

В команде царит дух взаимного уважения и искренней заинтересованности в других. Уважение распространяется на всех членов команды; оно — связующий элемент, который поддерживает ощущение важности каждого члена команды.

- **Дух товарищества**

Это социальный аспект команды. Он проявляется как сильное чувство принадлежности к группе, которое, в свою очередь, подкрепляет самоидентификацию команды. «Вот что мы образуем вместе. И каждый из нас является частью этого». В основе этого фактора лежит взаимная поддержка. «Я прикрываю твою спину, а ты — мою» [14].

- **Коммуникации**

Команда уважает и поддерживает открытое и эффективное общение. В командах, где развито это качество, оно проявляется в стремлении максимально ясно излагать свои мысли и намерения, а также в понимании того, какое воздействие могут оказать слова. Описывая этот фактор, важно подчеркнуть, что под эффективной коммуникацией мы понимаем не *скорость* передачи информации и не ее *объем*. Коммуникация — это двусторонний процесс, который включает не только отправку посланий, но и их получение. Выдающиеся команды образованы выдающимися слушателями.

- **Конструктивное взаимодействие**

В команде понимают, что любой ее участник может иметь свое мнение, отличное от мнения остальных, в том числе когда это касается чего-то важного для всей команды. Поэтому каждый в команде может сказать: «Я знаю, как сделать лучше, и буду отстаивать свое мнение, даже если это приведет к конфликту — ведь это важно для общего дела». Даже в выдающихся командах случаются конфликты, но они носят конструктивный характер, в них часто рождаются новые идеи и начинания.

- **Разнообразие**

В команде, где признают ценность разнообразия, понимают, какую пользу из этого можно извлечь. Команды могут достичь большего, чем люди, работающие поодиночке, благодаря разнообразию талантов, опыта, способности перспективно мыслить, знаний, индивидуальных особенностей и сильных сторон каждого человека [15].

- **Оптимизм**

Команда уверенно смотрит вперед и ценит вклад каждого человека. Даже в самые тяжелые моменты все убеждены, что они справятся.

Если сравнить нашу модель с компасом, то на нем должна быть нанесена шкала, состоящая из 14 делений, которая помогает определить, в каком направлении команда должна двигаться. Перечисленные факторы определяют командный

опыт и то, справится ли команда с поставленными задачами. Они используют повседневный язык, которым пользуются команды, обсуждая текущие вопросы и анализируя, что работает, а что нет. Вместе эти два измерения — продуктивность и позитивность — создают динамическое равновесие, которое помогает командам разобраться, в какой точке своего развития они находятся и на что им нужно обратить внимание.

Соотношение продуктивности и позитивности

Соотношение продуктивности и позитивности можно изобразить в виде графика с двумя осями. Пусть горизонтальная ось будет осью продуктивности. Команды с высокими критериями продуктивности будут находиться в правой части графика, а команды с низкой продуктивностью — в левой. Вертикальная ось будет осью позитивности. Соответственно высокопозитивные команды будут находиться в верхней части графика, а низкопозитивные — в нижней. Любая команда попадает в какой-то один из четырех квадрантов, образованных осями.

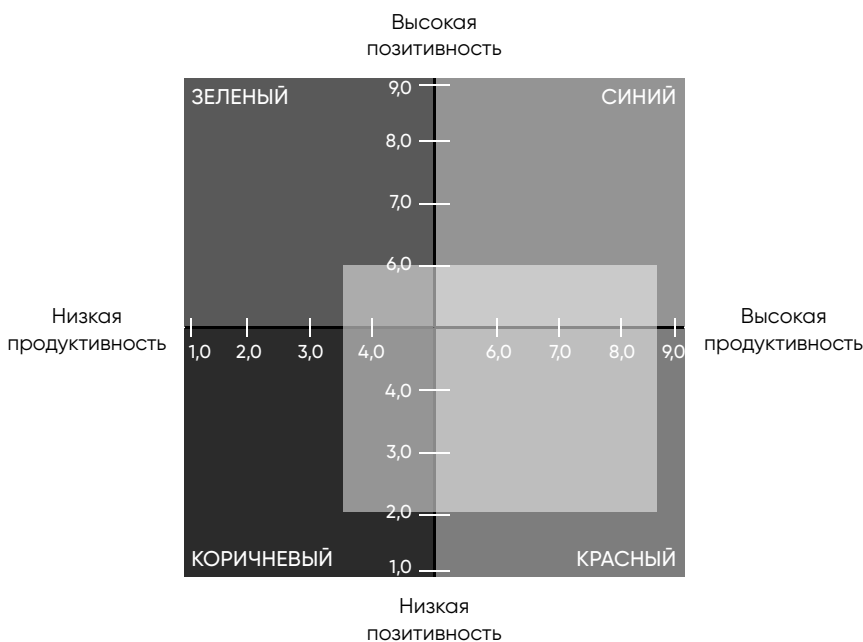


РИС. 1. Матрица соотношения продуктивности и позитивности

Идеальное расположение для команды — в правой верхней части. Оно говорит о достигнутом балансе продуктивности и позитивности. Это место — лучшее для обоих измерений. Такая матрица не только задает стимул и направление развития для команд. Она раскрывает внутреннюю силу, присущую командной культуре, ее влияние на совместный труд, иерархию ценностей и наглядно демонстрирует, что лежит в основе любого успеха или неудачи.

Высокая продуктивность — Низкая позитивность

Начнем изучение матрицы с нижнего правого квадранта, где соединяются высокая продуктивность с низкой позитивностью. Это красный сектор нашей матрицы. Команды такого рода — вожделенная цель многих организаций. Все в них направлено на достижение результата любой ценой, даже если это пагубно отражается на членах команды. Это квадрант перегрузок. «Сделай свою работу, а остальное — не важно». Возможно, вам приходилось работать в таких командах.

Здесь взаимоотношения приносятся в жертву персональным целям. «Я занимаюсь своим делом. Надеюсь, ты тоже» — так звучит основное послание каждого члена команды своим коллегам. Отношения здесь формируются исходя из рабочих ролей. В кросс-функциональных командах человек «с производства» рассматривает человека «из маркетинга» как роль и конкурента за ресурсы, а не как личность. В этом квадранте царит разобщенность.

Такой командой движут результаты. Ее члены часто демонстрируют гордость и энергичность. Способность команды добиваться результата поощряется и поддерживается. Но такой режим чреват естественными последствиями. Неудивительно, что цвет этого квадранта — красный. Это цвет стресса и давления; цвет стоп-сигналов; цвет пожара, который может полыхнуть в любую минуту и который придется как-то гасить. Это цвет выгорания.

Но также это территория индивидуализма, где каждый член команды больше озабочен своим личным успехом, нежели успехом командным. Иногда люди в таких коллективах

даже не задумываются о последствиях своих поступков. Иногда кто-то из них идет к успеху по головам других. В условиях давления и стресса, вызванного необходимостью выдавать высокие результаты, растет конкуренция внутри команды, что деструктивно отражается на производительности. Кроме того, высокие результаты часто достигаются в ущерб качеству, взаимоотношениям с клиентами и этичности поведения. Конечно, никто не спорит с тем, что результаты важны, но атмосфера в таких командах просто убивает все живое.

Однажды директор по продажам, к большому удивлению своих сотрудников, привлек нас к работе с командой. «Но мы выполняем план», — развели они руками, и это действительно было так. Команда удерживала лучшие показатели по продажам, стабильно расширяя рынок сбыта. Однако и показатель текучки кадров был здесь самым высоким наряду с низкой вовлеченностью сотрудников. Такова была цена успеха. Простая замена «выгоревших» на работе сотрудников новыми означала повторное выстраивание отношений с клиентами, поиск дополнительного времени и инвестиций на обучение, а также неослабевающее давление, необходимое для достижения целей. Цена не всегда бывает заметна, но она всегда есть.

Стоит отметить, что бывают периоды, когда нормально и даже необходимо уделять все внимание достижению результатов. Например, когда на рынок выходит конкурент с новым товаром или услугой и ваша команда или организация оказывается застигнутой врасплох. Здесь важно действовать быстро и эффективно. Но это не значит, что команда должна просто забыть об измерении «Позитивность». И даже наоборот: сложная задача должна послужить поводом для объединения всех членов команды, чтобы таким образом добиться лучшего баланса продуктивности и позитивности.

Высокая позитивность – Низкая продуктивность

В командах с высокой позитивностью и низкой продуктивностью все чувствуют себя хорошо. Ими управляют неписанные правила, поддерживающие приятную для всех атмосферу. Разногласий здесь стараются избегать, а когда они все-таки возникают — разрешают с чрезвычайной осторожностью, подолгу и мало что меняя по существу. Команды из этого квадранта тяготеют к принятию решений на базе консенсуса, даже если такой подход не является необходимым и снижает эффективность принятия решений.

Очень большое значение здесь придают тому, чтобы каждый член команды был услышан, признан и полноценно участвовал в жизни коллектива. Здесь очень чутко реагируют на все нюансы эмоционального состояния человека. На совещаниях чаще можно услышать «Ну и как тебе это?», чем «Что ты об этом думаешь?».

В командах с высокой позитивностью и низкой продуктивностью процесс имеет большее значение, чем результат. В первую очередь всех заботит то, как именно решается вопрос, и только во вторую — будет ли он решен своевременно. У людей в таких командах, как правило, совершенно отсутствует чувство времени и понимание сроков. Для них главное — чтобы ничто «не раскачивало лодку». Идти на риск для подобной команды — табу, поскольку это может дезорганизовать коллектив и привести к конфликтам. Низкую производительность здесь часто считают результатом обстоятельств, на которые команда не может повлиять.

Бывает, что команда попадает в этот квадрант просто потому, что он является частью ее жизненного цикла. Например, после периода упорного труда и увенчавшего его успеха здесь можно погреться в лучах славы и насладиться результатами, оставив поддержание производительности на автопилоте. Такое поведение может показаться вполне безобидным, однако, если эта пауза затянется, у команды неизбежно возникнут проблемы, поскольку в бизнесе «неподвижность» отнюдь не синоним «устойчивости». Кто-то непременно заметит, что результативность команды упала.

Еще через некоторое время отсутствие продуктивности спровоцирует рост напряжения у тех членов команды, которые привыкли доводить дело до конца и гордиться своими достижениями.

В таких коллективах чувствуешь себя хорошо, но их культура действует расхолаживающе и неприемлема, если цель команды — высокая продуктивность.

Низкая позитивность – Низкая продуктивность

У команд, оказавшихся в этом квадранте, отсутствуют и мотивация, и взаимосвязи. Это царство застоя и изоляции. Вокруг таких команд витает дух пессимизма и беспомощности. Если поговорить с людьми из такой команды, спросить их об ощущениях от работы, можно услышать примерно следующее: «Все безнадежно», «И какой от этого прок?», «Можно хоть на голове стоять — никому и дела не будет». Иногда встречается и такой ответ: «Я единственный, кто тут реально работает».

В целом ответы представляют собой смесь уныния, гнева и усталости. Здесь царит атмосфера безжизненности и безликости, которой соответствует коричневый цвет квадранта. Такое настроение очень заразно. Оно как вирус гриппа распространяется от одного к другому, пока им не заболеют все. Когда люди вспоминают, каково им было работать в командах с низкой продуктивностью и низкой позитивностью, они часто сравнивают свое состояние именно с болезнью, с тяжестью и скукой дней, проведенных дома на больничном, — картина мало вдохновляющая.

Желание перемен также не свойственно командам такого типа. Куда менее рискованно и чревато меньшими заботами оставлять все как есть, ведь «перемены — не к добру». Обычное дело услышать здесь: «Оставьте нас в покое». Коуч, который станет призывать к переменам, окажется врагом статус-кво — стабильного в своем несовершенстве образа жизни.

Со временем ощущение беспомощности начинает нарастать. Препятствия кажутся непреодолимыми, они же

становятся объяснением всех проблем и разногласий. Беззащитность вкупе с желанием обвинить кого-то или что-то во всех бедах добавляет токсичности атмосфере. Члены команды начинают все больше и больше убеждаться в том, что у них не осталось рычагов управления своей жизнью и работой. Чувство безнадежности становится все сильнее и сильнее. Люди в таких группах не нуждаются в утешении. Им нужно помочь найти выход из тьмы на свет.

Высокая продуктивность – Высокая позитивность

Несомненно, команда, о которой вы вспоминали в начале этой главы, принадлежит к данному квадранту. Возможно, она не выигрывала соревнований и не устанавливала рекордов по продажам, но вы все равно будете считать ее выдающейся. Да, команды из этой группы, как правило, добиваются блестящих успехов, но главное, почему люди их помнят, — это ощущение жизни и работы на максимальном подъеме. Чаще всего вспоминают, что:

- члены команды были уверены в безусловной поддержке;
- они могли не соглашаться друг с другом, и это было нормально;
- люди с готовностью брались за сложные задачи;
- каждый уважал индивидуальность каждого, а разнообразие приветствовалось;
- любой мог попросить о помощи, не рискуя нарваться на осуждение;
- не всегда все шло гладко, но команда двигалась вперед совместными усилиями, и в этом движении была осмысленность и значительность.

Высокоэффективные команды такого типа также отличаются неугомонностью. Здесь всегда думают о том, как поднять планку еще выше [16]. Эти команды вообще заслуживают всяческих похвал. Доля высокопродуктивных и высокопозитивных команд составляет примерно 10% от общего числа, и, если

вы работаете в одной из них, мы можем только искренне вас поздравить. Команды такого рода — редкость, каждая из них заслуживает признания. И конечно, возникает закономерный вопрос: что сделали эти команды, чтобы стать такими? А также еще один: что они собираются делать дальше, чтобы оставаться такими же?

Следует иметь в виду, что порой высокоэффективные команды начинают упрямо отстаивать то, что сделано или достигнуто. В этом случае в коллективе получает развитие позиция, сторонники которой призывают «не раскачивать лодку». Кто-то с этим не согласен — и команда раскалывается на группы. В команде становится допустимым то, что еще недавно было категорически неприемлемым. Например, ключевыми качествами высокопродуктивной и высокопозитивной команды является готовность брать на себя риски, не уходить от сложных разговоров и соблюдать взаимную подотчетность членов. Но теперь команда может незаметно для себя ослабить те самые факторы, которые вынесли ее на вершину производительности. Кроме того, в этом плане определенную угрозу несут новые члены команды. Чтобы предотвратить ее, имеет смысл устанавливать испытательный срок для новичков, который позволит убедиться, что они отвечают высоким командным стандартам.

Цель: динамическое равновесие

Матрица соотношения продуктивности и позитивности — это простой и убедительный способ увидеть влияние культуры команды на ее результаты. Стоит иметь в виду, что в самом начале, когда коуч только приступает к работе с командой, она редко соотносится с каким-то конкретным квадрантом. Обычно команда в этот момент представляет собой широкий разброс показателей продуктивности и позитивности. Так, например, в измерении «Продуктивность» она может быть проактивной — двигаться вперед, быстро включаться в работу — и при этом часто принимать ошибочные решения. То же самое в отношении позитивности: в команде может быть развит дух взаимного уважения, но плохо налажена

коммуникация. Показатели могут находиться в очень широком диапазоне в зависимости от командных качеств и командной культуры.

<p>НИЗКАЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ – ВЫСОКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ</p> <p>Комфортная атмосфера сотрудничества Высоко ценится консенсус и взаимодействие</p> <p>Отсутствие сфокусированности на задаче Недостаточно острое ощущение сроков Сопротивление переменам: «Не надо раскачивать лодку» Приоритетность отношений над результатами</p> <p>Терпимость к некомпетентности Избегание разногласий и конфликтов</p>	<p>ВЫСОКАЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ – ВЫСОКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ</p> <p>Компетентность, успешность Поток, синхронность Готовность к вызовам Вдохновляющие перспективы Взаимная поддержка Открытые прямые коммуникации Проактивность: «Что там, на следующем уровне?» Баланс результатов и заботы о взаимоотношениях</p>
<p>НИЗКАЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ – НИЗКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ</p> <p>Атмосфера критиканства, взаимных обвинений, цинизма Штурмовщина, ориентированная на краткосрочные цели Защита узких интересов в ущерб общему делу Приоритет индивидуального над командным Неуверенность, боязнь потерять работу Беспомощность перед обстоятельствами Формирование внутрикомандных группировок, кулуарные обсуждения Стремление уйти из поля зрения</p>	<p>ВЫСОКАЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ – НИЗКАЯ ПОЗИТИВНОСТЬ</p> <p>Мотивация исключительно на результат и прибыль Постоянное давление, высокий уровень стресса Выгорание, текучка кадров Разобщенность, работа в одиночку Конкуренция внутри команды Излишняя осторожность «Бери и делай!»</p>

РИС. 2. Четыре квадранта корпоративной культуры

Каждая команда уникальна, но эффект, который оказывают эти показатели, одинаков для всех. Конечно, влияют не только они, но и культура всей организации. Компания, где больше всего ценят конечные результаты, скорее всего, будет возвращать команды, придерживающиеся тех же

принципов. Именно за это их и будут ценить. Помимо этого, сами сотрудники влияют на личные и рабочие качества друг друга и на приоритеты команды в целом, особенно в отношении того, что будет в команде приветствоваться, а что — осуждаться. Новые члены могут нарушить баланс качеств и навыков команды или, напротив, открыть ей новые перспективы. Огромное влияние оказывает командный лидер, так как именно он задает и поддерживает приоритеты [17]. Каждый из этих факторов воздействует на культуру команды и ее способность добиваться результатов; каждый является важным штрихом к портрету конкретной команды.

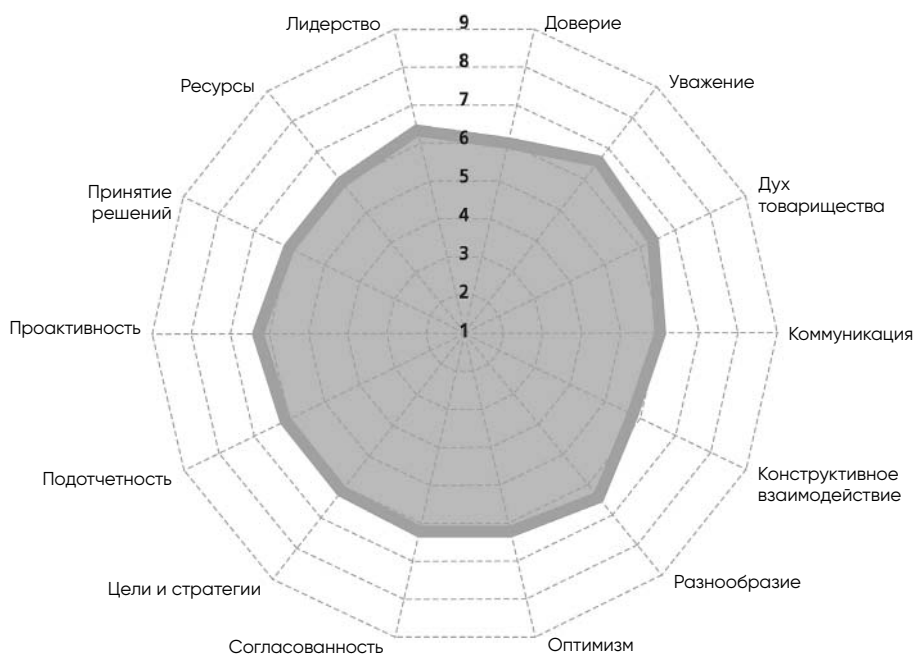


РИС. 3. Средние баллы для более чем 3000 команд за 2008–2017 гг. из базы данных TCI Team Diagnostic

В главах 2 и 3 мы сделаем более детальное сравнение высокоэффективных и низкоэффективных команд, однако даже по этой простой диаграмме усредненных данных видно, насколько велико пространство для развития, которое может заметно улучшить показатели организации.

Краткие итоги

В начале этой главы мы задались вопросом: что именно делают высокоэффективные команды, чтобы работать лучше других? Мы рассмотрели качества, выделяющие их из числа остальных. Ответом на этот основополагающий вопрос служит превосходство команды по 14 факторам двух измерений — «Продуктивность» и «Позитивность».

Возможно, кому-то наши выводы о том, что делает команду выдающейся, покажутся очевидными — ведь это согласуется с вашим собственным опытом и наблюдениями. Но мы и не пытались никого удивить. Мы просто предлагали членам команд выполнить упражнение «выдающаяся команда», а затем собрали все характеристики, о которых они говорили, в простой модели, которая дает командам, командным коучам и лидерам общий и понятный язык.

Именно этот язык, в частности 14 факторов продуктивности и позитивности, и станет предметом рассмотрения следующих двух глав. Мы изучим эти факторы в контексте командного поведения. В конце концов то, как они проявляют себя в ежедневном взаимодействии внутри команды, и определяет относительную силу и слабые стороны каждого фактора, его влияние на эффективность команды. Четкое понимание того, что мы имеем в виду, говоря о том или ином из этих факторов, является отправной точкой коучингового взаимодействия.

Для командных коучей

- Подумайте о командах, с которыми вы работали или членами которых были сами. Выберите команду, добившуюся особых успехов. Обратите внимание на атмосферу, царившую в этой команде. Напишите несколько комментариев относительно того, какая среда сформировалась вокруг этой команды и какой энергетикой она обладала. Найдите образы или метафоры, способные пробудить в вас ощущения того периода. Как вам дышалось в этой команде? Свободно и полной грудью или с трудом и часто?

- Затем выберите команду, которая является полной противоположностью первой. Задайте себе те же вопросы. Эти примеры станут основой для понимания разных культур двух команд. Для вас это будут своего рода индикаторы ожиданий от команды и условий, которые задают командные нормы. С помощью этих индикаторов вы сможете оценивать здоровье команды.

Для руководителей команд

- Уделите некоторое время тому, чтобы восстановить в памяти ваш личный опыт работы с выдающимися командами — вспомните любую из них, с которой вам довелось работать. Каковы были ее отличительные качества? Кратко опишите отношения в этой команде. В чем она была особенно сильна? Как действовали ее члены в условиях стресса или в случае неудач? Какое одно важнейшее свойство вы бы выделили, которым должна обладать любая команда? Особенно та, которую вы возглавляете сейчас?
- В чем заключалась основная причина неудач низкоэффективных команд или просто команд, с трудом справлявшихся со своими задачами? Всегда очень легко указать на того или иного члена команды, сказав, что это из-за него все идет кое-как, и отчасти это может быть правдой. Но если отвлечься от индивидуальных качеств, то что — или отсутствие чего — в поведении команды мешало ей добиваться успеха?