

КАК ПОСТРОИТЬ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ

Как создать сильную группу
людей и достигать больших
результатов



АЙРТОН КОС

Айртон Кос

Как построить высокоэффективную команду

<https://litres.ru/74658854>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы платите зарплату всей команде. Почему за всех доделываете вы?

Сроки сорваны, ответственного не найти, сотрудники ждут указаний. Ещё одно совещание мало что изменит. Эта книга поможет разобраться, где вы сами поддерживаете такой порядок и что пора перестроить: кому дать полномочия, как закрепить ответственность, связать личные цели с общими и поощрять результат. Отдельно разбираются обмен информацией, подбор людей и делегирование.

Положите её на стол руководителя. Если без вашего ежедневного вмешательства всё останавливается, начать стоит именно с себя.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Вам нужна высокоэффективная команда	11
Почему работа команд всегда не приносит желаемых результатов	11
Какой должна быть отличная команда	18
Что такое высокоэффективная команда	24
Уровни высокоэффективных команд	30
Повышение эффективности команды	36
Глава 2. Культура команды — двигатель высокоэффективной команды	42
Формирование командного духа, основанного на взаимной терпимости и приоритете коллектива	42
Формирование чувства принадлежности и повышение мотивации сотрудников	49
Создание культуры инноваций для повышения динамичности команды	57
Создание культуры сильной исполнительной способности	65
Привитие команде «волчьего духа»	72
Создание непринуждённой рабочей атмосферы	77

Айртон Кос

Как построить

высокоэффективную

команду

Предисловие

Сегодня успеха добиваются прежде всего эффективные команды

Сегодня сотрудничество имеет первостепенное значение, и многие компании стремятся выстроить работу на командных принципах. Эпоха, когда успех зависел от подвигов одиночек, уходит в прошлое: индивидуального героизма уже недостаточно. И подразделениям, и крупным организациям необходимо сотрудничество — как внутри компании, так и с внешними партнёрами. По мере того как организации становятся сложнее и разнообразнее, возрастает потребность в эффективных способах совместной работы. Так и сформировалась современная командная модель.

Крупнейшая рекрутинговая компания «Корнелл Интернэшнл» совместно с журналом «Экономист» опросила руководителей нескольких транснациональных корпораций. Ре-

зультаты подтвердили предположение, что в будущем ключевую роль в управлении организациями будут играть руководящие команды. На вопрос о том, кто окажет наибольшее влияние на их компании в следующие десять лет, 61 % участников ответили: «Руководящая команда». Это указывает на одну из тенденций в развитии международного бизнеса. Выдающийся лидер по-прежнему важен, но наибольшую эффективность даёт сочетание сильного руководителя и слаженной команды. Именно в этом соединяются творческий потенциал и конкурентоспособность.

Хотя сегодня все говорят о команде, само понятие «команда» (по крайней мере, с точки зрения определения) появилось относительно недавно. В 1993 году Картерсон-Берч и Смит предложили базовую модель команды: когда члены группы достигают стадии, на которой у них формируется чувство общей приверженности и стремление к совместным действиям, эта группа развивается дальше и превращается в команду. Здесь Картерсон-Берч и Смит считают, что команда является результатом эволюции группы. К 1994 году Стивен Роббинс считал, что команда — это формальная группа, состоящая из взаимодействующих друг с другом индивидумов, объединенных для достижения конкретной цели. Общая цель и синергия стали неотъемлемыми атрибутами команды.

Конечно, сам по себе состав команды не гарантирует выдающихся результатов и высокой конкурентоспособности, а

также не означает превосходной исполнительской способности и высокой эффективности. Чтобы создать сильную команду, необходимо продумать некоторые её характеристики и определить, какая команда будет наиболее конкурентоспособной и влиятельной. Некоторые считают, что для команды самое важное — это высокая эффективность, наличие мощных ресурсных преимуществ и высокая производительность, поэтому многие склонны определять отличную команду как «эффективную команду» или как «команду с высокой производительностью».

Традиционные бизнес-знания и практика в основном склоняются к микроуправлению: руководители уделяют внимание повседневной работе подчинённых и контролируют её. Микроуправление направлено на повышение эффективности работы, рост производительности и укрепление чувства ответственности у сотрудников. Однако для высокоэффективной команды необходимо, чтобы руководитель проводил анализ с точки зрения макроуправления. Разработка стратегии, сбалансированное распределение внутренних ресурсов и эффективный контроль темпов развития — всё это является частью макроуправления. Развитие команды должно ориентироваться на общую картину, координироваться с учётом общего контекста и уделять внимание всем аспектам, чтобы обеспечить правильность и сбалансированность направления развития, целей и внутренних задач всей команды. Уровень эффективности команды определяет её

рабочую производительность, а также направление развития и потенциал роста. Чтобы повысить рабочую производительность и уровень развития команды, необходимо создать высокоэффективную команду.

Высокая эффективность в большей степени соответствует потребностям развития современной эпохи, а также лучше всего отражает энергию развития команды и её потенциальное влияние. Являясь важнейшим показателем команды, высокая эффективность является одной из ключевых целей, к которой стремятся предприятия, организации и команды, а также одной из оптимальных моделей команды. Она практически охватывает все факторы, которыми должна обладать команда, и обеспечивает их идеальную интеграцию, представляя собой как вертикальную модель управления (процесс от разработки стратегического плана и постановки задач до их выполнения), так и горизонтальную модель баланса (взаимодействие между отделами и исполнителями). Именно это органичное сочетание вертикальных и горизонтальных элементов является основой для устойчивого развития команды.

Однако построение команды — дело не из лёгких. Основатель Facebook Марк Цукерберг сказал: «Предпринимателю, стремящемуся создать что-то новое, по-настоящему нужна отличная команда. Я посвящаю всё своё время созданию команды».

Создать высокоэффективную команду — задача не из

лёгких, но и не безнадёжная. Лидер, формирующий команду, должен уделять внимание таким важным аспектам, как сильное лидерство (харизма лидера и институциональные ограничения), рациональное распределение ресурсов (подбор талантов, использование ресурсов, организационные преобразования), передача внутренней культуры (командный дух, ценности), эффективное общение и управление целями, стремясь создать сотрудничающую, динамичную и стабильную команду, а также установить правила, обеспечивающие высокую производительность и убедительность.

В данной книге проводится анализ с различных точек зрения, при этом особое внимание уделяется методам формирования высокоэффективной команды. В книге используется обширный теоретический багаж в области менеджмента, а также приводится множество конкретных практических примеров, включая такие известные отечественные и зарубежные компании, как Facebook, HP, Walmart, General Electric, Huawei, Alibaba и многие другие, а также примеры внутренних команд. Таким образом, достигается органичное сочетание теории и практики, что позволяет предоставить лидерам различных команд и организаций практическое руководство по управлению командой. Для четкого изложения структуры знаний в книге проводится углубленный анализ по таким аспектам, как культура команды, институциональное управление, управление целями, управление коммуни-

кациями, лидерство, управление талантами и модели мышления; эффективно раскрываются соответствующие темы, а также дается исчерпывающее описание и объяснение модели высокоэффективной команды. Для читателя эта книга не представляет сложности в чтении и понимании: соответствующие теоретические знания изложены доступным языком, некоторые сложные академические термины сопровождаются пояснениями, а структура теоретических знаний органично вплетена в понятные описания, благодаря чему книга идеально подходит для широкой аудитории.

Глава 1. Вам нужна высокоэффективная команда

Почему работа команд всегда не приносит желаемых результатов

В повседневной жизни каждый год появляется огромное количество команд и предприятий, и в то же время многие компании и стартапы сталкиваются с неудачами и даже выбывают из игры. Почему же многие команды, несмотря на то что постоянно прилагают огромные усилия, с трудом занимают свое место в условиях жесткой конкуренции?

Как правило, причины неэффективной работы команды многогранны: в одних случаях это связано с нечетко сформулированными целями, отсутствием четкого направления у всей команды и хаотичным развитием; в других — с низким уровнем лидеров, неспособных привести команду к успеху; в третьих — с недостатком материально-технической базы, незрелостью потенциала, а также несоответствием требований в области технологий, финансирования, кадров, рынка и ресурсов, что затрудняет достижение прорыва.

Например, если в команде отсутствует дух сотрудничества, члены команды изолированы друг от друга, нет эффек-

тивного общения и взаимодействия, и каждый сосредоточен только на своей работе, то в работе команды возникают дублирование, упущения и взаимные препятствия, что негативно сказывается на развитии команды; Недостаточно проработанные планы также приводят к хаосу в работе: команда не имеет четкого представления о том, зачем, кто, как, когда и в каком объеме должна выполнять задачи, а отсутствие надлежащей подготовки приводит к частым ошибкам; нерациональное распределение ресурсов приводит к неэффективному использованию талантов и проблемам с внутренним распределением ресурсов, что в конечном итоге сдерживает развитие команды; несовершенство внутренних правил команды приводит к потере контроля над поведением сотрудников, что делает невозможным соблюдение и выполнение соответствующих правил и инструкций; эффективность работы не может быть гарантирована, а функционирование всей команды погружается в хаос; недостаточная коммуникация также является очень серьезной проблемой, поскольку коммуникация является предпосылкой для поддержания внутреннего сотрудничества и ключевым фактором, позволяющим преобразовать указания руководства в конкретные результаты; Низкий профессиональный уровень руководителей, недостаточные управленческие и контрольные способности приводят к отсутствию достаточного авторитета, необходимого для оказания влияния и руководства членами команды, а также к невозможности эффективно контролиро-

вать всю команду, что приводит к потере дисциплины в коллективе.

Если провести углубленный анализ и обобщение вышеперечисленных характеристик, можно классифицировать соответствующие команды; различные классификации будут отражать проблемы, существующие в разных командах, а эти проблемы, в свою очередь, определяют характер команды.

——Команды, способные оперативно реагировать

Такие команды обладают высокой исполнительной способностью и могут хорошо реагировать на изменения в окружающей среде, если эти изменения были предсказуемы. Однако им не хватает способности предвидеть события и острого делового чутья, а также механизмов реагирования на непредвиденные ситуации.

Одна компания, занимающаяся внешней торговлей, создала отдел по связям с общественностью, в котором работало 7 человек. Каждый раз, когда в компании происходило что-то, что требовало публичного объявления, этот отдел незамедлительно публиковал соответствующую информацию. Однако когда компания сталкивалась с непредвиденными ситуациями, сотрудники отдела зачастую не могли своевременно провести работу по урегулированию кризиса; отсутствие отлаженного механизма реагирования приводило к ущербу для общего имиджа компании. Через год компания в конечном итоге приняла решение ликвидировать этот отдел.

—Централизованная команда

В таких командах есть либо очень авторитарный лидер, либо небольшая группа влиятельных руководителей высшего звена, и развитие всей команды контролируется одним человеком или этой небольшой группой. Руководители среднего звена зачастую ограничены в своих действиях и практически незаметны. Исполнители на низовом уровне лишены инициативы, большую часть времени находятся в состоянии полного подчинения, а их творческий потенциал подавляется. Такая команда выглядит очень сильной, но на самом деле весьма уязвима: как только в высшем руководстве компании происходят кадровые изменения, вся система управления командой рушится.

Одна иностранная компания, стремясь лучше адаптироваться к китайскому рынку, создала специальный отдел для обсуждения и исследования этого рынка. Однако после создания этого отдела его руководитель Том полностью захватил право голоса: он часто в одиночку принимал окончательные решения о целесообразности того или иного плана расширения рынка и самостоятельно определял, верна ли та или иная точка зрения. Такая централизованная модель привела к тому, что отдел часто давал ошибочные оценки и рекомендации, что нанесло этой иностранной компании значительные убытки.

—Команда с пассивным подходом

Такие команды на первый взгляд кажутся очень дружны-

ми, внутри них редко возникают споры, однако пассивное отношение к общению не позволяет гарантировать совершенство системы. Более того, когда дело доходит до практической реализации, исполнители считают эти указания несущественными или полагают, что их выполнение или невыполнение не имеет значения, в результате чего они относятся к работе пассивно и халатно.

Одна из стартап-команд существовала уже три года, и между её членами ни разу не возникало конфликтов. На каждом собрании все вели себя вежливо: ничья точка зрения не подвергалась критике со стороны других, и никто не высказывал никаких мнений или предложений. Такая чрезмерно дружественная атмосфера привела к крайне низкой эффективности работы команды: некоторые члены часто забывали, о чём говорили на собраниях, и не особо интересовались тем, что говорил руководитель.

— Команда, где каждый действует по-своему

Такие команды могут располагать богатыми ресурсами и объединять большую группу элитных специалистов, но из-за отсутствия здоровой командной культуры у членов команды отсутствует дух сотрудничества и общие цели, и все руководствуются исключительно собственными интересами. Это приводит к странному явлению: каждый обладает отличным пониманием и способностью к выполнению задач, но эффективность всей команды в целом невысока — она похожа на рассыпанный песок, неспособный проявить максимальную

силу в совокупности.

Одна частная компания, стремясь повысить квалификацию сотрудников, привлекла из-за рубежа большую группу высокооплачиваемых инженеров-специалистов. Однако после начала работы выяснилось, что, хотя эти специалисты в основном способны самостоятельно решать задачи, они часто игнорируют друг друга, не поддерживают связь, практически не взаимодействуют и не общаются: каждый занимается своим делом, в результате чего в компании царит полный хаос.

——Чрезмерно раздутая команда

Размер такой команды превышает нормальный размер команды, в результате чего внутренняя структура становится громоздкой и сложной, что усложняет управление командой. Создание большого количества промежуточных уровней, несомненно, затрудняет коммуникацию, а исполнители на низовом уровне не могут в полной мере понять решения высшего руководства. В результате вся команда теряет конкурентоспособность из-за огромных внутренних потерь.

В одной компании изначально в отделе исследований и разработок было создано несколько небольших команд по 8 человек. Эти небольшие команды постоянно взаимодействовали друг с другом, но при этом сохраняли независимость, и их эффективность и результативность были весьма высокими. Однако после проведения внутренней организационной реформы в составе команд увеличилось количество со-

трудников и появились дополнительные уровни управления, в результате чего эффективность работы всего отдела исследований и разработок резко снизилась.

——Команды с избыточным управлением

Руководители команд, стремясь усилить контроль, могут создавать дополнительные управленческие уровни, что, несомненно, замедляет работу команды. Кроме того, руководители, будучи занятыми выполнением своих управленческих обязанностей, теряют общее видение ситуации и не могут в полной мере оценить новые возможности для развития и потенциальные риски. Бюрократизм достигает серьезных масштабов: руководители уделяют больше внимания проявлению собственной власти, чем результатам управления, в результате чего талантливые сотрудники часто подвергаются изоляции.

Вышеперечисленные типы команд отражают ситуацию в большинстве коллективов. Команды, которые считают, что их развитие идет не так хорошо и у них много проблем, должны тщательно проанализировать себя, определить, к какому именно типу они относятся, чтобы понять состояние своего развития, выявить потенциальные проблемы и целенаправленно решать их и совершенствоваться.

Какой должна быть отличная команда

Многие часто задают вопрос: что является самым важным элементом в команде? Некоторые считают, что хорошая команда должна состоять из сотрудников с высоким уровнем образования и сильными способностями; такие люди полагают, что «выдающиеся таланты обязательно сформируют отличную команду», и выступают за набор выдающихся и высококвалифицированных специалистов для повышения качества и уровня команды; некоторые считают, что отличная команда должна обладать мощным потенциалом, а для поддержания такого потенциала в большинстве случаев требуются финансовые ресурсы, поэтому достаточный капитал является основой для создания отличной команды; третьи полагают, что технология — это первая производительная сила и основной элемент конкурентоспособности, поэтому, найдя способы повысить технический уровень, можно создать отличную команду; четвертые считают, что ключевым фактором является способность к выполнению поставленных задач: только обладая сильной исполнительной способностью, команда получит дополнительный импульс для развития.

Так какие же факторы необходимы для отличной команды? Таланты, ресурсы, финансирование, технологии, рынок, опыт, коммуникация, организационная структура, способ-

ность к выполнению задач, креативность, умение поддерживать баланс или что-то ещё? Не существует единого мнения о том, что наиболее необходимо для отличной команды, или, иными словами, каковы основные критерии хорошей команды.

С другой стороны, о том, как должна выглядеть отличная команда, также существует множество мнений. Например, одни считают, что тесное сотрудничество — это то, чем должна отличаться отличная команда; другие полагают, что хорошая команда — это та, которая стремится к достижению общей цели; третьи придают большое значение конструктивной внутренней коммуникации и взаимодействию; четвертые — богатой корпоративной культуре; а пятые считают, что отличная команда должна уделять особое внимание рациональному распределению ресурсов внутри команды.

Ли Яньхун сказал: «В процессе нашего развития, по крайней мере с моей точки зрения и с точки зрения Baidu, самое важное — это то, что нам больше всего нужно, что может принять этот рынок и имеем ли мы возможность сделать соответствующие шаги. Мы никогда не считали, что если мы что-то сделали, то другие не могут этого сделать. Мы считаем, что это полностью открытый рынок со свободной конкуренцией: кто работает лучше и чьи продукты принимает рынок, тот и добивается большего успеха. В течение последних десяти лет Baidu занимался в основном одним делом: поиском на китайском языке».

Здесь Ли Яньхун говорит об открытости.

Основатель «Алибабы» Ма Юнь однажды сказал: «Принцип, позволяющий таланту каждого человека по-настоящему проявиться, похож на тягу телеги: если одни тянут в одну сторону, а другие — в другую, то сначала возникает полная неразбериха. ... Моя роль в компании похожа на цемент: я скрепляю многих талантливых людей, чтобы их усилия были направлены в одну сторону».

Ма Юнь считает, что отличная команда должна иметь единую цель и направление.

Джобс говорил: «Apple стремится создавать не просто машины, помогающие людям выполнять работу — хотя в этом плане компания уже достигла совершенства, а в некоторых случаях даже стала лучшей в своём деле, — но возможности Apple не ограничиваются этим. Основная ценность Apple заключается в вере в то, что увлечённые люди могут сделать мир лучше, и это наша вера... Мы безумно верим, что только те, кто воплощает свои идеи в жизнь, способны изменить мир.

«Поэтому Apple намерена в ближайшие годы провести свою первую маркетинговую кампанию, чтобы вернуть компанию к ее основным ценностям. Многое изменилось: сегодняшний рынок совершенно не похож на рынок десятилетней давности, Apple стала новой компанией, и её положение на рынке также изменилось... Но ценности и основные принципы Apple остаются неизменными: то, что определя-

ется нашими основными ценностями, — это то, чего Apple придерживается и сегодня».

Джобс считал, что отличная команда должна обладать энтузиазмом.

Рен Чжэнфэй однажды сказал: «На стенде Huawei стоит дерево, на ветвях которого висит множество плодов. Ствол этого дерева — это наш канал для больших данных, который поддерживает множество ветвей, а плоды на ветвях — это бизнес миллионов контент-провайдеров и операторов. Принцип нашего «облака» заключается в том, что мы не вмешиваемся ни в контент, ни в данные, а лишь поддерживаем платформу — это тоже своего рода канал. На стволе висит много плодов — это, по сути, операторы, контент-провайдеры и другие компании. В будущем тысячи и миллионы таких компаний будут цвести на этом дереве, служа обществу. А где же корни? Корни находятся у конечных клиентов. Мы черпаем достаточно питательных веществ от клиентов, и это делает наш ствол ещё крепче».

Рен Чжэнфэй считает, что концепция обслуживания, «ориентированная на клиента», — это именно та черта, которой должна обладать отличная команда.

Как правило, у разных людей бывают разные взгляды на то, что такое отличная команда, и их подходы к её формированию также различаются. Например, один исследователь проанализировал данные 103 исследований, проведённых в период с 1950 по 2007 год, и обнаружил, что мероприятия

по формированию команды оказывают измеримое и положительное влияние на её эффективность, особенно в таких аспектах, как доверие, координация и коммуникация. А доктор Джефф Сазерленд, американский «отец Scrum (гибкой разработки)», в своей книге «Гибкая революция» описал качества, которыми должны обладать лучшие команды ведущих мировых компаний.

— Выход за рамки обычного

Доктор Джефф Сазерленд считает, что у выдающейся команды должны быть амбициозные цели, направленные на превосходство над обычным; её члены должны стремиться перейти от обычного к выдающемуся и выйти за рамки обычного уровня, а когда команда пытается преодолеть ограничения, способности и кругозор её членов расширяются.

——Самостоятельность

Превосходная команда обладает способностью к самоорганизации и самоуправлению. Такие команды имеют абсолютное право на самостоятельный выбор и принятие решений; их члены могут самостоятельно решать, как выполнять соответствующую работу, могут разумно планировать и распределять свои задачи, а также получают полномочия на принятие решений.

——Многофункциональность

Функции отличной команды, как правило, не ограничиваются одной областью. Для повышения конкурентоспособности и шансов на выживание вся команда стремится к мно-

гофункциональной модели, а её члены, как правило, обладают всеми навыками, необходимыми для реализации соответствующих проектов: планирование, проектирование, производство, продажи, дистрибуция. Более того, они учатся друг у друга, стимулируют друг друга, контролируют друг друга и совершенствуются вместе, опираясь на эти навыки.

Точка зрения доктора Джеффа Сазерленда фактически представляет собой обобщение взглядов других предпринимателей на тему отличной команды; все остальные представления об отличной команде можно вывести из его концепции. И будь то другие выдающиеся предприниматели или сам доктор Джефф Сазерленд, одним из критериев отличной команды, о котором они говорят, является повышение эффективности и результативности команды в достижении целей. Здесь речь заходит об одном важном термине: эффективность. Можно сказать, что высший критерий отличной команды заключается в том, что она должна быть высокоэффективной.

Что такое высокоэффективная команда

В настоящее время всё больше организаций рассматривают высокую результативность как важный критерий построения команды, а все выдающиеся руководители команд стремятся обеспечить, чтобы их команды обладали чертами высокой результативности. Однако многие люди склонны путать результативность и эффективность; некоторые часто считают, что повышение эффективности равносильно повышению результативности, и полагают, что высокоэффективная команда — это и есть высокорезультативная команда. С точки зрения менеджмента между этими двумя понятиями всё же существует значительная разница.

Хотя многие знают, что отличная команда должна создавать большую ценность и обладать высокой эффективностью в работе, высокоэффективная команда — это нечто большее, чем просто эффективность; понятие «эффективности» гораздо шире, чем понятие «эффективности». Результативность означает эффективный, коллективный эффект, то есть эффективность и результативность, достигаемые людьми в целенаправленной, организованной деятельности; она отражает правильность выбора целей проводимой деятельности и степень их реализации, поэтому результативность считается критерием оценки результатов работы. При этом эффек-

тивность, результативность и выгода являются важными основами для оценки результативности.

Мастер менеджмента Питер Друкер в своей книге «Эффективный руководитель» дал лаконичное объяснение понятий «эффективности» и «результативности»: «эффективность» — это «делать работу правильно», то есть люди быстро продвигаются к цели, при этом неизвестно, насколько эта цель верна и обоснована; а «результативность» — это «делать правильные вещи», то есть люди движутся к личной цели, которая является обоснованной. Как правило, люди стремятся одновременно к эффективности и результативности, но если приходится выбирать между ними, лучше всего сначала сосредоточиться на повышении результативности, а уже потом искать способы повысить эффективность. Некоторые команды могут не до конца понимать, правильно ли они поступают. Старший консультант McKinsey Омвилл Гриншоу дает следующий совет по поводу подобных проблем: «Мы не всегда знаем, какой путь правильный, но не стоит заходить слишком далеко по неверному пути».

Эффективность и результативность — это не одно и то же: результативность обычно рассматривается с стратегической точки зрения, а эффективность — с тактической. Самый простой пример: когда руководитель ставит перед сотрудниками задачу и требует повысить эффективность работы для скорейшего достижения цели, все ресурсы концентрируются на этой задаче, и с точки зрения самой задачи это

важное решение. Однако с точки зрения всей команды это решение может оказаться не совсем обоснованным, поскольку когда люди уделяют чрезмерное внимание эффективности и концентрируют ресурсы на данной задаче, это означает, что другие ресурсы оказываются занятыми, а иногда даже не используются там, где в них больше всего нуждаются.

Можно сказать, что руководитель учитывает эффективность, но упускает из виду результативность, в результате чего достигается прогресс в отдельной сфере, но наносится значительный ущерб в целом. Например, компания направляет все свои усилия на научно-исследовательскую работу: в результате продукция становится всё лучше, технологии — всё более передовыми, однако из-за отсутствия четкой рыночной ориентации и достаточных инвестиций в освоение рынка многие продукты не продаются или вовсе теряют связь с рыночным спросом. С точки зрения научно-исследовательской работы, чем больше инвестиций, тем лучше — это верный подход. Однако с точки зрения развития компании в целом сосредоточение всех ресурсов в сфере НИОКР является опрометчивым и ошибочным шагом, не учитывающим общую картину.

Высокая эффективность предполагает стремление к определенной цели, но способ достижения этой цели также имеет огромное значение. Не следует действовать слепо ради достижения цели; сама по себе высокая эффективность — это поиск методов и способов, способствующих достижению це-

ли. Предположим, что производительность одного рабочего в час составляет 15 юаней. Тогда, согласно обычному логическому рассуждению, чем дольше этот рабочий трудится в течение дня, тем выше его производительность: например, за 5 часов он производит 75 юаней, а за 10 часов — 150 юаней. Поэтому большинство людей считает, что если рабочий будет трудиться 24 часа в сутки, его производительность составит 360 юаней.

Теоретически, чем дольше рабочее время, тем выше производительность. Однако это не соответствует действительности: в реальной жизни способности и энергия человека ограничены. После 10 часов работы эффективность работника неизбежно снизится, что обязательно повлияет на производительность. Поэтому высокоэффективная команда, исходя из долгосрочных интересов, не будет чрезмерно истощать физические силы сотрудников. Самый простой способ повысить эффективность — это повысить производительность труда сотрудников, например, путем внедрения новых технологий и оборудования или проведения технического обучения персонала, а также организации взаимодействия между сотрудниками. Руководители также могут разработать рациональные рабочие процессы, чтобы каждый сотрудник стал неотъемлемой частью этого процесса.

Высокоэффективная команда стремится достигать целей научно обоснованными и рациональными методами, мобилизуя инициативу и творческий потенциал команды с по-

мощью культуры, институтов и различных средств, тем самым повышая эффективность работы и рабочие способности команды. Для более эффективного достижения целей и максимизации собственной эффективности высокоэффективная команда должна учитывать и удовлетворять факторы всех аспектов, такие как контроль и распределение полномочий, обеспечение компетенций и профессиональных качеств, правильное использование инструментов, определение и четкое формулирование обязанностей, единство мышления и поведения, согласованность целей, а также реализация стратегий мотивации и т. д. Проще говоря, высокоэффективная команда, прежде всего, должна представлять собой единое целое, а все системы управления, стратегии и методы призваны служить реализации и совершенствованию этого целого, а также повышению его общей эффективности и результативности.

Например, при реализации того или иного проекта компания Google устанавливает общие цели, четко определяет обязанности каждого сотрудника, имеет четкую систему распределения полномочий внутри компании, а также применяет гуманные модели работы и методы мотивации. Именно наличие выдающихся технических и управленческих специалистов, а также обширного резерва высококлассных технических кадров позволяет этой компании неизменно оставаться в рядах ведущих мировых технологических компаний.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что для построения высокоэффективной команды необходимо уделять особое внимание целостности и глобальному подходу. Формирование всей команды и выполнение задач должны ориентироваться на общие интересы и результаты команды, а не на одностороннее стремление к объемам производства, эффективности, развитию отдельного подразделения или достижению какого-либо одного преимущества. Высокоэффективная команда должна обладать сплоченностью и достигать базового баланса.

Уровни высокоэффективных команд

В реальной жизни существует множество различных типов высокоэффективных команд. Многие известные всем преуспевающие компании обладают высокоэффективными командами, которые различаются по форме, функциям, конкурентоспособности, масштабу, направлениям развития, моделям управления и прибыльности, поэтому людям часто неясно, какая именно команда является высокоэффективной.

На самом деле существует множество видов высокоэффективных команд, и нельзя полностью рассматривать какую-либо одну компанию или команду в качестве типичного образца высокоэффективной команды. Однако существует модель высокоэффективной команды, которая делится на несколько уровней. Если строить команду в соответствии с этими уровнями, можно повысить её эффективность.

Как правило, модель высокоэффективной команды делится на четыре уровня.

Первый уровень — это видение. Проще говоря, у команды должно быть чёткое видение и определённое направление развития. После создания небольшой команды руководитель должен нарисовать перед всеми план развития или, иными словами, обсудить видение развития, то есть рассказать, каких достижений он хочет добиться. Под достижениями здесь

подразумевается чёткое внутреннее стремление, движущая сила, воплощающая некий идеал, к которому стремятся люди; именно этот идеал и стремление напрямую определяют постановку целей развития.

Второй уровень — это цели. По сравнению с формулировкой видения, постановка целей, несомненно, является более точной, конкретной и соответствующей реальной ситуации; эти цели можно увидеть и достичь. Постановка целей направлена в первую очередь на реализацию видения. Как правило, высокоэффективные команды формулируют цели для каждого этапа развития, начиная с небольших целей, а затем переходя к более крупным. В то же время необходимо ставить цели в различных измерениях: они должны включать не только достижение определённого объёма производства или создания определённой стоимости, но и альтернативные цели, такие как уровень зрелости и профессионализма.

Третий уровень — это задачи и роли: после того как цели определены, необходимо найти людей, которые будут их выполнять. Руководитель команды должен разбить крупные цели на более мелкие и рационально распределить соответствующие задачи. Однако в процессе распределения задач могут возникнуть ситуации, когда распределение будет нерациональным, ответственность — неясной, а работа — дублирующей или повторяющейся. Поэтому необходимо четко определить ответственность и роль каждого человека, чтобы гарантировать, что каждая задача будет выполнена, а каж-

дый сотрудник будет работать на наиболее подходящей для него должности, что обеспечит оптимальное распределение человеческих ресурсов.

Четвертый уровень — это рабочие процессы. Несмотря на то что у команды уже есть четкое и ясное видение и цели, а также распределены соответствующие задачи и роли для их достижения, отличная команда должна обладать едиными рабочими процессами, гарантирующими, что распределенные задачи будут выполняться в рамках стандартизированной системы.

Любой руководитель команды, стремящийся создать высокоэффективную команду, должен уметь правильно использовать четыре уровня модели высокой эффективности или, иными словами, строить команду в соответствии с этими четырьмя уровнями.

На начальном этапе формирования команды самое важное — сохранить её привлекательность и сплочённость. Необходимо, чтобы все члены команды осознавали ценность и перспективы присоединения к ней, поэтому крайне важно предложить каждому члену команды вдохновляющее видение. Например, когда некая компания по производству оборудования только что была основана, ее основатели и руководители сказали сотрудникам: «Однажды каждый из нас будет ездить на Ferrari, владеть красивым домом, носить лучшую одежду и время от времени совершать кругосветные путешествия». Такое видение в основном основано на удо-

влетворении материальных интересов, но, в любом случае, оно стимулирует мотивацию сотрудников, и они, возможно, будут питать более высокие ожидания от присоединения к команде.

После достижения первого уровня лидер команды приступает к формулированию целей развития и задач команды, которые в основном означают конкретные результаты, которые необходимо достичь. Эти цели отличаются от видения: они должны быть предсказуемыми и достижимыми благодаря приложенным усилиям. Если слабая команда ставит в качестве цели развития «каждый будет ездить на Ferrari, иметь красивый дом, носить лучшую одежду и время от времени совершать кругосветные путешествия», это явно свидетельствует о недостаточной зрелости команды. Цели должны быть более реалистичными и отражать потребности и потенциал команды. Например, эта компания может поставить такие цели: «Стремиться войти в десятку лидеров отрасли в течение десяти лет» или «Достичь годового объема производства более 1 миллиарда юаней в течение десяти лет». При реализации этих крупных целей можно ставить промежуточные задачи: «Удвоить объем производства в течение года, а через три года увеличить его в пять раз».

Для руководителя команды после постановки целей необходимо найти людей, которые будут их выполнять и достигать. В этот момент нужно найти способ разбить и распределить как крупные, так и промежуточные цели, то есть по-

ручить разным отделам и разным людям выполнять разные задачи, или, иными словами, распределить между людьми разные роли. На этом этапе компания должна сформировать различные подразделения и отделы — отдел исследований и разработок, финансовый отдел, отдел маркетинга, отдел кадров и т. д., — при этом каждый отдел должен выполнять свои конкретные функции. Более того, внутри каждого отдела также необходимо распределить задачи. Возьмём, к примеру, производство машин: сотрудники отдела исследований и разработок должны разделить обязанности — одни будут заниматься разработкой двигателей, другие — шестерен, а третьи — корпуса и электропроводки. Как между отделами, так и внутри каждого из них необходимо обеспечить рациональное и эффективное распределение обязанностей. Только так можно добиться максимальной производственной мощности и эффективности, что гарантирует результативность работы команды.

Такое распределение задач и определение ролей представляет собой лишь относительно простое внутреннее распределение; после его проведения не всегда возникает «химическая реакция», то есть могут возникнуть ситуации, когда темпы работы не совпадают или возникает разрыв между участниками: одни выполняют какую-то задачу раньше, а другие присоединяются позже, либо порядок выполнения действий нарушается — всё это приводит к хаосу в работе команды. В таких случаях необходимо четкое и упорядочен-

ное распределение рабочих задач, при этом следует обеспечить взаимодействие всех участников, и именно в этом случае создание системы, основанной на четких процессах, становится крайне необходимым. Она может определять, кто отвечает за разработку и изготовление шестерен, когда их следует изготавливать, какими должны быть качество и количество шестерен, а также предписывать, что все разработчики при выполнении своих задач должны координировать свои действия с другими, проверяя, соответствуют ли объем производства и качество изготовленных ими шестерен требованиям производства корпусов. Только так можно по-настоящему создать систему совместной работы, основанную на сотрудничестве и упорядоченном продвижении.

Вышеупомянутые четыре уровня представляют собой базовый процесс формирования высокоэффективной команды, а также важную модель продвижения командообразования; руководители и лидеры команды должны уделять особое внимание этим четырём уровням.

Повышение эффективности команды

Психолог Альберт Бандура впервые ввёл понятие «самоэффективности» в 70-е годы XX века. Оно обозначает способность человека в определённой ситуации достичь ожидаемого результата, выполняя какую-либо работу или совершая определённое действие. Эта способность представляет собой ощущение собственной компетентности; проще говоря, это уверенность или вера человека в то, что он способен достичь определённой цели, то есть убеждение «я смогу».

На основе теории самоэффективности ученые в области менеджмента сформулировали теорию командной эффективности. В отличие от самоэффективности, командная эффективность означает уверенность членов команды в том, что благодаря совместным усилиям и взаимодействию они смогут выполнить задачи команды и достичь ее целей. Психология управления определяет её как «убеждение членов команды в их общей способности успешно выполнить конкретные задачи и достичь поставленных целей». Командная эффективность тесно связана с чувством командной эффективности. Как правило, чем сильнее чувство командной эффективности у членов команды, тем выше вероятность успешного выполнения работы внутри команды. Чувство командной эффективности влияет на модели стремления людей к достижениям, способствует рациональному

планированию и разработке стратегий управления ресурсами, а также влияет на готовность членов команды прилагать усилия в командной работе и на их рабочий энтузиазм.

В Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) в 1990-е годы команда «Чикаго Буллз», возглавляемая знаменитым баскетболистом Майклом Джорданом, дважды подряд завоевывала три титула подряд, став лучшей командой 1990-х годов и одной из самых прославленных баскетбольных команд в истории НБА. Причина, по которой «Чикаго Буллз» смогли стать непобедимой командой, заключалась не только в том, что в ее составе играл лучший баскетболист мира Майкл Джордан, и не только в том, что в команде сформировалась сильнейшая культура победы, но и в том, что в команде сложилось сильное чувство уверенности в себе.

В то время каждый член команды считал «Чикаго Буллз» лучшей командой в мире, которую ни одна команда не могла победить, и они твердо верили в то, что команда сможет завоевать титул чемпиона. Каждый раз, сталкиваясь с другими командами, они подавляли соперников своим настроем и были уверены, что одержат очередную победу. Особенно в плей-офф и в финале чемпионата чувство коллективной эффективности этой команды становилось ещё сильнее, что позволяло им раскрыть потрясающий потенциал и в конечном итоге стать самой сильной командой той эпохи.

Чувство эффективности команды в большинстве случаев проявляется через уверенность в себе. Другими словами,

чем сильнее уверенность в себе у команды, тем сильнее её чувство эффективности: чем больше члены команды верят в то, что смогут достичь какой-то большой цели или успешно выполнить какую-то задачу. Под влиянием уверенности в себе они, как правило, повышают свою рабочую активность, улучшают рабочий настрой и эффективно раскрывают свой внутренний потенциал.

Компания Google провела исследование и обнаружила, что великая команда, как правило, обладает пятью характерными чертами.

Первая — психологическая безопасность, то есть создание атмосферы, свободной от осуждения, где каждый может спокойно высказывать свои мысли, команда активно прислушивается к мнениям членов, и каждый член чувствует, что его ценят.

Второй — надежность, то есть прозрачность внутренней работы. Каждый член команды понимает свою работу и ожидания; знает, чем занимаются другие; может отслеживать текущий прогресс команды и планировать дальнейшие действия.

Третья — четкая структура: члены команды ясно понимают свою роль в команде, текущие планы и собственные рабочие цели, а также имеют более четкое представление о планах развития команды.

Четвертый принцип — значимость: внутри команды должны царить взаимная благодарность и поддержка, что

усиливает чувство общности целей и подчеркивает ценность и роль каждого члена команды.

Пятый аспект — влияние. В некоторых крупных и средних компаниях или организациях члены команды легко теряют уверенность, поэтому внутри команды необходимо проводить обсуждения, укреплять стратегическое мышление и уверенность каждого, давая членам команды ощущение, что они служат более великой цели, что позволяет эффективно повысить их рабочую мотивацию.

На самом деле все эти пять характеристик отражают чувство эффективности команды. Можно сказать, что в общении внутри команды самое важное — это укрепление уверенности и надежды на будущее.

Как же определить, высока или низка эффективность команды?

Существует довольно простой метод: измерить самооценку каждого члена команды, а затем сложить показатели самооценки всех участников; по полученной сумме можно приблизительно оценить уровень эффективности команды. Однако этот метод измерения не является точным, поскольку внутри команды существуют взаимосвязь и взаимозависимость, а взаимодействие между членами команды может эффективно усиливать энергию каждого из них, в результате чего чувство эффективности команды превышает сумму самооценки каждого отдельного члена. Только в том случае, если степень внутренней зависи-

мости и взаимодействия очень низкая, такое измерение будет точным.

Например, в одной команде член А считает, что может достичь годового оборота в 500 000 юаней, член В — 600 000 юаней, член С — 550 000 юаней, а член D — 500 000 юаней. Если проанализировать самоэффективность всех членов этой команды, то можно получить, что чувство эффективности команды составляет 2 150 000 юаней.

В 1993 году мастер менеджмента Корис выдвинул идею об измерении чувства эффективности команды с помощью среднего значения восприятия эффективности команды её членами. Возьмём тот же пример с командой из четырёх человек: если один из членов считает, что среднее значение самоэффективности каждого составляет 500 000 юаней годового оборота, то чувство эффективности этой четырёхчеловеческой команды будет равняться 2 миллионам юаней годового оборота.

Существует ещё один способ измерения — взаимодействие между членами команды, коллективное обсуждение и оценка, а также составление шкалы оценки команды для измерения её чувства эффективности. Проще говоря, члены команды собираются вместе, чтобы обсудить, какого уровня может достичь команда и какие цели она способна выполнить. Такие обсуждения часто включают анализ индивидуальных способностей и взаимную оценку, что позволяет более точно оценить самоэффективность сотрудников и уро-

вень, которого они могут достичь, работая вместе. По сравнению с простой суммой индивидуальных показателей самоэффективности этот метод измерения является более обоснованным.

Следует отметить, что чувство эффективности команды часто может иметь и негативные последствия: если оно слишком высокое, члены команды начинают предъявлять к своим способностям завышенные ожидания и давать себе завышенные оценки, что легко приводит к возникновению завышенной самооценки и, как следствие, к ошибкам при принятии решений и их реализации. Кроме того, завышенная самооценка может породить «синдром малой команды», приводящий к внутренним разногласиям и снижению эффективности. Что ещё более важно, команда с завышенным чувством эффективности, столкнувшись с неразрешимым кризисом, может утратить способность действовать, что приведёт к стремительному снижению её эффективности.

Глава 2. Культура команды — двигатель высокоэффективной команды

Формирование командного духа, основанного на взаимной терпимости и приоритете коллектива

Для любого человека, желающего повысить боеспособность и эффективность команды, в первую очередь необходимо понять смысл и ценность существования команды, а также четко определить, в какой форме и каким образом она существует, и это связано с одним из самых базовых понятий — «командное сознание». Являясь душой команды и основой её существования, командное сознание является фундаментальным элементом построения высокоэффективной команды.

Кто-то однажды дал точное определение командному духу:

В команде обычно присутствуют четыре типа людей: «каждый», «некоторые», «кто-нибудь» и «никто». Предположим, что необходимо выполнить очень важную работу. В

принципе, от «каждого» требуется выполнить эту работу, но на самом деле «каждый» считает, что «некоторые» сами по собственной инициативе возьмутся за выполнение задачи. Таким образом, «любой» может взяться за дело, но когда «каждый» так думает, в результате «никто» не берется за эту работу.

После этого «некоторые» начинают злиться, потому что это работа «каждого», а «каждый» считает, что эту работу может выполнить «любой», не подозревая, что «никто» не может понять, что «каждый» не собирается этим заниматься. В конце концов, когда «никто» не выполняет то, что должен был бы сделать «каждый», «каждо» найдет способ обвинить «некоторых».

Это блестящее описание, по сути, указывает на один из явных признаков командного духа, а именно — на командную работу. При формировании командного духа самым важным моментом является внутреннее сотрудничество. Сотрудничество является центральной частью концепции команды в целом: только понимая необходимость взаимного взаимодействия и взаимозависимости, вся команда может превратиться в единое целое, объединенное коллективным сознанием. Отличная высокоэффективная команда должна сформировать единую силу: каждый член команды должен ставить интересы команды превыше всего, сотрудничать друг с другом, дополнять друг друга и иметь общую цель. Только в этом случае вся команда сможет обрести до-

статочную сплоченность, вдохновлять друг друга, а внутреннее взаимодействие и выполнение задач станут более плавными и эффективными.

Исполнительная способность отдельного человека не может отражать исполнительную способность команды, а сила отдельного человека не может отражать силу команды. Энергия развития команды не сводится к простой сумме энергии всех её членов; она требует, чтобы каждый умел взаимодействовать и дополнять других, тем самым максимально увеличивая общую силу. Сегодня сотрудничество стало нормой. Согласно результатам одного исследования, в первые 25 лет существования Нобелевской премии лишь 41 % лауреатов были награждены за совместную работу, тогда как в настоящее время доля таких лауреатов составляет уже 80 %. В других, более распространенных сферах деятельности сотрудничество является просто незаменимым.

Один экономист сказал, что командная работа — это не просто «5 плюс 5», а её результат часто равен «5 умноженное на 5». В процессе сотрудничества члены команды могут обмениваться информацией и ресурсами, создавать для себя лучшие условия для реализации своих сильных сторон и эффективно снижать негативные последствия, вызванные собственными слабостями. Сотрудничество открывает больше и лучших возможностей, усиливает конкурентоспособность, позволяет минимизировать затраты и максимизировать прибыль.

В команде, где царит высокая степень сотрудничества, главное преимущество заключается в том, что разные люди, занимаясь одним и тем же делом, могут сосредоточиться лишь на одном из его этапов. Например, кто-то может отвечать исключительно за предоставление данных, кто-то — за прием гостей, кто-то — за связь с клиентами, кто-то — за подготовку ресурсов, кто-то — за исследование рынка, кто-то — за сбор информации, а кто-то — за техническую проверку. Представь двух сотрудников с разными функциями: один отвечает за маркетинг, а другой — за разработку и исследование продуктов.

Если они не взаимодействуют друг с другом и настаивают на том, чтобы каждый занимался своим делом, то специалист по маркетингу может оказаться ограниченным проблемами качества, ассортимента и функциональности продукта, что не позволит ему в полной мере проявить свои способности. Проще говоря, у него могут быть отличные навыки в маркетинге, но продукт не будет пользоваться спросом на рынке. Если же обе стороны будут сотрудничать, то специалист по маркетингу будет передавать информацию о рыночном спросе и рыночной конъюнктуре специалисту по разработке, а последний сможет создавать продукты, наиболее подходящие для рынка, что, в свою очередь, облегчит работу специалиста по маркетингу и повысит эффективность его маркетинговой деятельности. Задача руководителя состоит в том, чтобы объединять в команды людей с сильной взаимо-

дополняемость, повышая таким образом эффективность и результативность работы.

Генеральный директор китайского исследовательского и разработочного центра Microsoft Чжан Сянхуэй однажды сказал: «Если человек — гений, но у него слабый командный дух, то мы такого человека не берем». В китайской ИТ-отрасли много молодых и умных талантов, но им не хватает командного духа: каждый из них может отлично написать простую программу, но при разработке крупных программ у них не получается. Когда американская компания Microsoft разрабатывала Windows XP, 500 инженеров трудились над этим проектом в течение двух лет, и в итоге было написано 50 миллионов строк кода. Разработка программного обеспечения требует скоординированной совместной работы людей разных типов и с разными характерами; без лидеров и духа сотрудничества добиться успеха трудно».

Однако для обеспечения взаимного дополнения сторон иногда необходимо найти способы преодолеть такие проблемы, как «различия» и «конфликты». Поскольку у каждого человека свои особенности — его образ мышления, личный уровень, ресурсы, статус, происхождение, характер и опыт — различаются, различия неизбежны. Более того, даже те, кто стремится к сотрудничеству и придерживается принципа «выигрыш-выигрыш», с большой вероятностью могут оказаться совершенно разными типами людей. Наличие различий легко приводит к возникновению разногласий и проти-

воречий, а как только появляются противоречия и конфликты, в сотрудничестве возникают препятствия. Поэтому отношение людей к конфликтам и различиям зачастую определяет, будут ли они отвергать друг друга или выберут взаимную терпимость. Чтобы воспитать лидеров с командным духом, необходимо создать внутреннюю культуру толерантности, принимать и уважать больше различных точек зрения и идей, а также поощрять сотрудников к взаимному признанию.

Еще один важный аспект формирования и развития внутреннего командного духа заключается в том, чтобы обеспечить подчинение личных интересов коллективным, и даже в случае конфликта между ними все без колебаний отказывались от личной выгоды. Например, когда Айкока занял пост президента компании Chrysler, в управлении царил хаос, а компания испытывала острую нехватку средств. Чтобы продвинуть внутренние реформы, Айкока снизил свой годовой оклад с 360 000 долларов до 1 доллара. Этот шаг глубоко тронул других руководителей, поэтому все они поочередно снизили свои зарплаты, чтобы освободить как можно больше средств для развития компании. Более того, они с увлечением посвятили себя работе, изменив прежние представления и подходы, когда все думали только о собственной выгоде. Именно благодаря этому компания «Крайслер» вскоре превратилась из предприятия, находившегося на грани банкротства, в одного из трех крупнейших автомобильных гигантов

США.

Командный дух — важнейший признак высокоэффективной команды и основной элемент, обеспечивающий её функционирование. Организация без командного духа может считаться лишь группой людей, а группы отличаются такими недостатками, как слепота, хаотичность и разобщённость. Если лидер команды хочет создать высокоэффективную команду, он должен обеспечить, чтобы внутренняя культура была пронизана духом «командного сотрудничества» и «коллективного духа» — именно в этом заключается ключ к повышению ценности команды.

Формирование чувства принадлежности и повышение мотивации сотрудников

Немецкий экономист Харн однажды высказал следующую критику в адрес Немецкого банка развития (KfW): «В этом банке, начиная с председателя правления и заканчивая операторами, нет ни одного глупого человека, но, к сожалению, почти одновременно каждый из них немного отвлекся от дела, и в результате все вместе они создали «самый глупый банк Германии»».

Причина столь резкой критики Хана заключалась в том, что 15 сентября 2008 года в 10:00 утра четвертый по величине инвестиционный банк США — «Братья Лиман», пострадавший от финансового кризиса, — был вынужден обратиться в суд с просьбой о защите от банкротства. Эта новость стала самой громкой в то время: крупнейшие теле- и радиоканалы, а также интернет-СМИ по всему миру практически мгновенно подхватили и распространили эту сенсационную новость.

В то же время многие банки, предприятия и частные лица быстро прекратили деловые отношения с «Lehman Brothers», но, что совершенно непостижимо, около 10:10 немецкий Государственный банк развития в рамках сдел-

ки по валютному свопу через систему автоматических компьютерных платежей перечислил 300 миллионов евро прямо на банковский счет «Lehman Brothers». При этом следует помнить, что счет этой компании должен был быть заморожен в ближайшее время. Без сомнения, эти деньги пропадут безвозвратно. Глупое поведение Немецкого банка развития быстро вызвало сильное недовольство во всех слоях немецкого общества, и министр финансов Германии лично взялся за расследование этого дела.

Вскоре следователи юридической фирмы начали допрашивать десятки сотрудников различных подразделений банка, в основном выясняя, чем они занимались в течение тех 10 минут, и записывая их показания. Затем следователи составили отчет о расследовании и представили его в парламент и министерство финансов, а содержание этого отчета вызвало полное недоумение.

Генеральный директор Ульрих Шредер заявил: «Я знаю, что сегодня необходимо осуществить перевод в соответствии с условиями соглашения, а вопрос об отмене этой крупной сделки должен быть обсужден и решен советом директоров».

Председатель совета директоров Паулус сказал: «Мы ещё не получили отчёт по оценке рисков, поэтому не можем своевременно принять правильное решение».

Секретарь совета директоров Шиффен сказал: «Я позвонил в отдел международных операций, чтобы напомнить об

отчете по оценке рисков, но там постоянно занято. Думаю, позвоню позже».

Менеджер отдела международных операций Крук сказал: «В пятницу вечером я собираюсь пойти с семьёй на концерт, мне нужно заранее позвонить и забронировать билеты».

Заместитель менеджера отдела международных операций Имерман сказал: «Я занят другими делами, у меня нет времени следить за новостями о компании «Lehman Brothers».

Старший менеджер Хитхофен, ответственный за работу с «Lehman Brothers», сказал: «Я поручил секретарю следить за новостями в Интернете и немедленно сообщать, как только появятся новости о «Lehman Brothers». А сейчас я пойду в комнату отдыха выпить чашку кофе».

Секретарь Штрук сказал: «В 10:03 я увидел в Интернете новость о том, что „Lehman Brothers“ подала в суд заявление о защите от банкротства. Я сразу же побежал в кабинет Хитхофена, но его там не было, поэтому я написал записку и оставил её на столе — он увидит её, когда вернётся».

Менеджер отдела расчетов Дельбрюк сказал: «Сегодня — день совершения сделок, предусмотренный соглашением. Я не получил указания приостановить операции, поэтому перечислим средства в соответствии с первоначальным планом».

Оператор системы автоматических платежей отдела расчетов Манштейн сказал: «Дербрюк поручил мне выполнить перевод, и я сделал это, не задавая никаких вопросов».

Менеджер кредитного отдела Модель сказал: «Я встретил Штрука в коридоре, он рассказал мне о банкротстве Lehman Brothers, но я доверял профессионализму Хитхофена и других сотрудников и был уверен, что они не допустят столь грубой ошибки, поэтому не счел нужным их предупредить».

Менеджер отдела по связям с общественностью Бек сказал: «Банкротство Lehman Brothers — дело решённое. Я хотел бы поговорить об этом с Ульрихом Шродером, но утром у меня встреча с несколькими гостями из Хорватии; не поздно будет поговорить с ним днём — в конце концов, эти несколько часов не имеют значения».

Именно из-за отсутствия чувства ответственности у каждого сотрудника банка простая ошибка не была вовремя обнаружена и пресечена, что в конечном итоге привело к огромным убыткам для всего банка. Такое поведение, несомненно, свидетельствует об отсутствии у соответствующего руководства и сотрудников банка самого элементарного чувства причастности: они не заботятся о банке, в котором работают, и такая ситуация довольно часто встречается во многих коллективах.

Конечно, когда руководитель команды жалуется на то, что его подчинённые не обладают элементарным чувством ответственности и причастности, не прилагают всех усилий при решении задач и не относятся к работе так же внимательно, как к личным делам, ему следует, прежде всего, проанализировать свои управленческие навыки: возможно, он

упустил из виду необходимость формирования чувства причастности у членов команды.

Чувство принадлежности является важной составляющей культуры команды, и его формирование не происходит в одночасье: сотрудник не может почувствовать принадлежность к команде сразу после прихода на работу; для его формирования необходим постепенный процесс, который также является процессом взаимопонимания и интеграции. Обычно оно делится на три уровня: самый низкий уровень — это общее понимание членом команды информации о ней; человек ориентируется на степень соответствия вознаграждения, льгот, культуры и ценностей команды своим собственным базовым потребностям. Как только его материальные и духовные потребности удовлетворены, он без колебаний присоединяется к команде.

Второй уровень — это процесс, в ходе которого человек в команде начинает всесторонне познавать и знакомиться с командой. Команда проводит различные тренинги, помогающие участникам постепенно ощущать, воспринимать, знакомиться и адаптироваться ко всем аспектам. На этом этапе члены команды начинают испытывать базовое чувство идентификации с внутренними принципами управления, процессами принятия решений, духом культуры и институциональными нормами.

Наивысший уровень означает, что после удовлетворения потребностей членов команды в физическом, психологиче-

ском, эмоциональном и межличностном плане у них возникает глубокое чувство идентификации с образом мышления лидера команды и основными ценностями команды, что приводит к повышению чувства личной безопасности, справедливости, значимости, ценности, достижений и удовлетворенности, что в конечном итоге формирует сильное чувство принадлежности.

Например, когда сотрудник устраивается в компанию, он в первую очередь оценивает, насколько привлекательны предлагаемые условия оплаты труда, и проверяет, насколько хороша корпоративная культура компании; затем он решает остаться в компании, основываясь на первом впечатлении — это и есть первоначальное впечатление. Проработав некоторое время, компания проводит целенаправленное обучение, чтобы сотрудник лучше адаптировался к новой рабочей среде. После более подробного ознакомления с внутренними принципами, системами и культурой, если у сотрудника возникает чувство идентификации, это свидетельствует о его положительном отношении к компании.

Однако это положительное отношение не является чувством принадлежности, поскольку сотрудник не уверен, уважают ли его и получит ли он возможности для развития; поэтому в большинстве случаев он работает в первую очередь ради себя или для того, чтобы убедиться, что его ценят — это просто этап проверки. Только после того, как его соответствующие потребности будут удовлетворены, он начнёт

сопереживать философии управления команды, рабочей атмосфере и культурному наследию, а в сочетании с ощущением собственной значимости, чувством достижения и получаемым уважением у него возникнет более высокий уровень психологического переживания — чувство принадлежности. Именно в этот момент сотрудник станет готов работать более активно и инициативно, а также тесно увязывать свои личные интересы с целями команды.

Если говорить о чувстве принадлежности более простым языком, то это — чувство сопричастности. Проще говоря, выдающийся руководитель команды должен поощрять своих сотрудников становиться хозяевами команды. Такое поощрение должно осуществляться по нескольким направлениям, например, через удовлетворение материальных интересов. Материальные блага — это самая базовая потребность сотрудника при вступлении в команду, поэтому руководитель должен активно защищать материальные интересы сотрудников, предоставлять им лучшую платформу для развития и давать больше возможностей для роста — это минимальное проявление уважения к способностям членов команды. Кроме того, следует регулярно проявлять заботу о жизни и работе сотрудников, помогать им решать различные проблемы — это один из способов завоевать их доверие; в процессе работы необходимо активно общаться с сотрудниками, прислушиваться к их предложениям и мнениям, поощрять их более активное участие во внутреннем принятии

решений; следует часто хвалить сотрудников, чаще использовать слово «мы», чтобы они чувствовали свою значимость.

Американский мастер управления Томас Питерс также говорил: «Главное условие долгосрочного существования великой организации — это не структура, форма или управленческие навыки, а та духовная сила, которую мы называем убеждением, и та вдохновляющая сила, которую это убеждение оказывает на всех членов организации». Руководителю необходимо направлять и мотивировать сотрудников, вовлекая их в планы развития команды и в философию повседневной деятельности команды; такая интеграция в конечном итоге сформирует у сотрудников более сильное чувство принадлежности.

Создание культуры инноваций для повышения динамичности команды

С непрерывным развитием общества инновации стали важным понятием. Будь то отдельные люди, команды или организации, все уделяют большое внимание силе инноваций. Только постоянные инновации позволяют сохранить конкурентное преимущество команды. Однако реализовать инновации и обладать безупречной креативностью зачастую бывает сложно, и многие команды и организации по-прежнему испытывают недостаток инновационного потенциала.

Если у человека отсутствует творческий потенциал, это может означать, что у него нет инновационного мышления, но если у команды отсутствует творческий потенциал, то в большинстве случаев это связано не с тем, что её члены не обладают творческими способностями, а с тем, что во всей команде отсутствует культура и атмосфера инноваций. Если вся команда склонна к консерватизму или не придаёт значения инновациям, творческий потенциал её членов будет подавлен. Поэтому для повышения уровня инновационности команды самое важное — создать благоприятную культуру инноваций, что позволит сформировать благоприятную атмосферу для инноваций и раскрыть творческий потенциал сотрудников.

Например, компания Google поощряет сотрудников к ин-

новациям, создавая для них гибкие условия труда: сотрудники обладают значительной свободой в работе и не подвергаются тем ограничениям, которые характерны для обычных офисных работников. Чтобы обеспечить сотрудникам лучшие условия для инноваций, компания зачастую разрешает им самостоятельно определять направления исследований, которые затем представляются руководителям соответствующих отделов; после одобрения они получают достаточное финансирование на исследования и разработки.

У компании Google есть знаменитая лаборатория Google X, именно в ней были созданы беспилотные автомобили и Google Glass. Многие не знают, что означает буква «X» в названии Google X. На самом деле «X» обозначает римскую цифру «10». Это число символизирует, что технологии, разрабатываемые в лаборатории, должны быть в 10 раз лучше и в 10 раз быстрее существующих на рынке. Такие высокие требования к инновациям значительно стимулируют инновационное мышление и создают атмосферу творчества внутри компании Google.

Некоторые руководители команд часто специально выделяют своим сотрудникам определенное «время для творчества», чтобы те могли заниматься тем, что им нравится. В компании Google существует знаменитая «политика 20%», согласно которой каждый сотрудник имеет право тратить 20% своего рабочего времени на проекты, не связанные с его основными обязанностями. Цель этого подхода — дать

сотрудникам достаточно времени, чтобы отвлечься от рабочих задач и проявить больше творческого потенциала в том, что им нравится. Именно благодаря этому подходу компания Google создала такие новые ключевые продукты, как Gmail и AdSense.

В 90-е годы XX века «Лаборатории Белла» компании Lucent были одной из самых известных инновационных команд в мире; многие технологии компании определяли направление мирового развития, и одной из важных причин этого было то, что вся лаборатория постоянно находилась в состоянии высокой активности: все сотрудники, не дожидаясь указаний руководства, поддерживали высокий уровень работоспособности, и каждый стремился к разработке чего-то нового.

Эти высокоэффективные инновационные команды уделяют большое внимание развитию инновационного потенциала и формированию культуры инноваций. Однако культура инноваций не возникает сама по себе. Чтобы сформировать в команде инновационное мышление и атмосферу, необходимо понимать, как действуют движущие силы инноваций.

—Обучение и подражание

Инновационная деятельность команды зачастую зарождается именно из обучения и подражания. Если поощрять всех членов команды к активному обучению и подражанию, к перениманию навыков и опыта других, к изучению чужого мышления и копированию чужих моделей с последующим

постепенным совершенствованием, это позволит повысить внутренний инновационный потенциал и постепенно сформировать культуру инноваций.

Большинство великих компаний мира прошли через этап обучения и подражания. Поскольку вначале им не хватало технической базы и атмосферы инноваций, руководители команд требовали от своих сотрудников учиться у более успешных команд, копировать их технические продукты и модели, накапливать технические знания через обучение и постепенно создавать благоприятную атмосферу для инноваций. Обучение, подражание и умеренное совершенствование — это, как правило, самая начальная стадия инноваций, а также способ стимулирования процветания внутренней культуры инноваций.

Япония и США являются одними из самых инновационных стран мира; компании этих двух стран обладают мощной культурой инноваций, но эта культура не была сформирована с самого начала, а сложилась в результате подражания и изучения передовых технологий и культуры Европы.

В Китае также есть много компаний, которые стали организациями с очень сильным инновационным потенциалом, и эти компании вначале тоже начинали с изучения и подражания. Например, компания «Хуавей» сегодня обладает одним из ведущих в мире инновационных потенциалов, но изначально она тоже постепенно укреплялась, изучая передовые модели развития западных компаний.

—Умеренное стимулирование

Мотивация также является важным фактором, стимулирующим формирование культуры инноваций. Если команда может предложить более выгодные условия труда и удовлетворить интересы своих членов, это непременно повысит их мотивацию к творчеству. Другими словами, когда сотрудники осознают, что, создавая больше и лучше, они получают больше вознаграждения, это непременно пробудит в них большую инициативу.

Говоря о мотивации к инновациям, часто вспоминают материальные поощрения, однако во многих случаях, особенно при работе в крупных компаниях, денежные стимулы не всегда играют решающую роль и могут даже привести к обратному эффекту. Известный автор Дэниел Пинк в своей книге «Драйв» (Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us) отмечает, что результативность людей при выполнении творческих задач может неуклонно снижаться под влиянием денежного стимула, поскольку чрезмерное материальное вознаграждение снижает их сосредоточенность и заставляет рассматривать получение денег как единственную мотивацию для работы, а не стремление создавать новое для получения большего признания и чувства собственной значимости.

Некоторые творческие специалисты в транснациональных компаниях предпочитают отказаться от возможностей финансового роста в обмен на возможность работать в круп-

ной компании. Выплата компании им достойной зарплаты является самым базовым требованием, однако с точки зрения стимулирования инноваций, возможно, неразумно полагаться исключительно на денежные средства. Руководители команд, создавая более благоприятную культуру инноваций, должны одновременно оказывать сотрудникам моральную поддержку, хвалить и уважать их инновационные действия, а также искать способы с помощью морального стимулирования помочь им сформировать сильное чувство миссии. Например, когда кто-то предлагает необычный и оригинальный рабочий план, руководитель не должен высмеивать его или отвергать, а должен отнестись к нему с терпимостью и, при необходимости, распространить эту новую идею среди всей команды или всей компании.

Некоторые очень умные команды специально организуют торжественные презентации инновационных продуктов и церемонии награждения за инновации, давая создателям возможность проявить себя, продвигать свои идеи и рассказывать истории успеха. Цель таких мероприятий — помочь создателям почувствовать свою ценность и ощутить уважение со стороны команды. Исследования показывают, что возможность выбора и автономия положительно влияют на чувство удовлетворенности, мотивацию и креативность сотрудников стартапов.

—Эффективная внутренняя коммуникация

Внутренняя коммуникация и дискуссии способствуют

формированию здоровой конкуренции, что, в свою очередь, стимулирует людей генерировать больше идей. Когда кто-то высказывает интересную точку зрения, и другие могут указать на ошибки в ней, этот человек обязательно постарается найти способы улучшить свою идею. Когда каждый член команды участвует в таком обмене мнениями, постепенно формируется атмосфера открытого общения и инноваций.

Инновации также немыслимы без хорошей организационной гибкости. Хотя культура инноваций относится к духовной сфере, она исходит от самих инноваторов, и именно талантливые сотрудники являются ключом к формированию инновационного потенциала и культуры инноваций. Как же можно развивать и стимулировать инновационное мышление сотрудников и раскрывать их инновационный потенциал? Одним из эффективных способов является повышение организационной гибкости и создание для сотрудников более благоприятной среды для инноваций, например, путем введения системы ротации должностей, предоставления сотрудникам большей свободы в выборе должности и расширения их полномочий в принятии решений.

Помимо вышеперечисленных факторов, инновации также требуют достаточного ресурсного обеспечения. Культура инноваций должна строиться на основе достаточных ресурсов: финансирование, ресурсы, технологии, таланты и оборудование — все это незаменимые элементы инноваций. Предположим, что у сотрудников высокая инициатива в области ин-

новаций, но у них нет ресурсов и платформы для их реализации. Со временем их энтузиазм ослабнет и исчезнет. Можно сказать, что для создания хорошей внутренней культуры инноваций в высокоэффективной команде нельзя полагаться только на воспитание инновационного духа; необходимо также предоставлять реальные ресурсы, помогающие людям воплощать инновационные идеи в жизнь. Только так можно по-настоящему сформировать стабильную и благоприятную культуру инноваций.

Создание культуры сильной исполнительской способности

От каких факторов зависит эффективность команды, состоящей из одного человека? Некоторые считают, что эффективность зависит от управления эффективностью и результативностью, а управление, в свою очередь, включает в себя управление целями, процессами, результативностью, услугами и планированием — все эти аспекты направлены на повышение эффективности и результативности. Однако при более глубоком анализе становится очевидным, что все эти виды управления в конечном итоге должны воплощаться в жизнь. Кроме того, такие аспекты, как административное управление, управление затратами, управление культурой, управление качеством, финансовое управление, организационное управление, управление человеческими ресурсами и управление маркетингом, в конечном итоге также реализуются на практике.

Другими словами, повышение эффективности и результативности также необходимо проверять на практике, и под практикой здесь подразумевается исполнение. Можно сказать, что любые дела в управлении командой, независимо от их масштаба, в конечном итоге связаны с исполнительской способностью. Исполнительская способность — это практическая способность исполнителя воплощать стратегические

замыслы и своевременно достигать поставленных целей; более конкретно, это способность исполнителя эффективно использовать ресурсы и достигать целей с соблюдением качества и в установленные сроки. Здесь затрагиваются два важных понятия: качество и количество. В процессе работы команды исполнение является важным звеном, превращающим стратегию и планы в непосредственную выгоду и результаты.

Социолог Курт Левин когда-то предложил весьма интересную концепцию: метод анализа силовых полей. Он считал, что в человеке зачастую присутствуют две распространенные силы: сопротивление и движущая сила. Их соотношение у каждого человека различно. Некоторые люди, возможно, более уверены в себе, они умеют принимать разумные решения и всегда побуждают себя к активным действиям, в то время как другие, напротив, часто не хватает решимости и смелости для действий, и они склонны тянуть время при решении вопросов. То же самое часто наблюдается и в командах: команды с высокой исполнительской способностью, как правило, обладают сильным сознанием необходимости выполнения задач и способны достигать поставленных целей в кратчайшие сроки, в то время как команды со слабой исполнительской способностью часто демонстрируют нерешительность и промедление, постоянно вынуждены резко тормозить и демонстрируют низкую эффективность работы.

Повысить исполнительную способность отдельного человека несложно, однако у каждого уровень исполнительности, сознание и навыки различаются, поэтому повышение исполнительной способности всей команды часто сопряжено с огромными трудностями. В такой ситуации простое развитие талантов не даст результата: команде необходимо сосредоточиться на формировании сильной культуры исполнительности, которая будет направлять практические действия людей.

В книге Гао Пэна «Управление командой — это управление исполнительностью» автор пишет: «Исполнительность команды — это способность и уровень команды постоянно преобразовывать стратегические решения в результаты с достаточной степенью удовлетворительности, точности и скорости; она проявляется в боеспособности, конкурентоспособности и сплоченности всей команды. Поскольку это касается как повышения индивидуальной исполнительной способности, так и влияния командной системы на уровень исполнения отдельных членов, руководитель, решая вопросы исполнительной способности, должен рассматривать их как системный проект». А для создания такого системного проекта, несомненно, необходимо сформировать более эффективную культуру исполнения.

Культура является душой, обеспечивающей долгосрочное развитие команды, причём культура исполнения является ключевым фактором этого развития. Ведь только на-

личие превосходной культуры исполнения может гарантировать конкурентоспособность команды и обеспечить воплощение в жизнь соответствующих внутренних политик и планов. Сервисная команда компании Walmart способна всецело служить клиентам, считая их мнение самым важным, именно благодаря глубоко укоренившейся культуре исполнения; оперативная доставка еды на дом от McDonald's — это и есть пример превосходной культуры исполнения; компания «Tesla» на протяжении многих лет удерживает лидирующие позиции в сфере электромобилей, опираясь именно на сильную культуру исполнения. Когда в команде царит хорошая культура исполнения, каждый её член поддаётся этому духу, и каждый сознательно вписывается в общую систему исполнения всей команды.

Однако культура исполнения не возникает сама по себе — она проистекает из общих моделей исполнения и внутреннего духа команды. Говоря конкретнее, факторы, лежащие в основе культуры исполнения, неотделимы от ряда элементов, и самым важным из них является формирование общих ценностей. В некотором смысле корпоративная культура и есть система ценностей: после формирования команды люди в процессе достижения целей проходят долгий путь практики и общения, со временем между разными людьми внутри команды часто формируются общие ценности. В этот момент некоторые принципы, которым следуют все, занимают доминирующее положение, а все члены команды системати-

зируют, направляют, развивают и регламентируют их, чтобы они лучше соответствовали реальности, и таким образом они эволюционируют в культуру исполнения внутри команды.

Культура исполнения внутри команды в основном проистекает из ценностей людей, особенно из их ценностных ориентиров в отношении исполнительской работы. Когда команда обладает правильными ценностями, эффективность исполнения всей команды улучшается, а эффективность и результативность поднимаются на новый уровень; под руководством этих ценностей люди создают благоприятную и инициативную атмосферу исполнения.

«Кока-Кола» — крупнейшая в мире компания по производству напитков, количество точек дистрибуции которой занимает первое место в мире, но внутренние менеджеры и маркетингологи компании всегда считают расширение доли рынка важным показателем развития компании; у всех присутствует позитивный настрой «продать для компании «Кока-Кола» ещё одну бутылку колы»; основные ценности компании «Кока-Кола» — «держаться слово, ставить результаты превыше всего, ориентироваться на человека, совместно создавать многостороннюю выгоду», каждый ставит перед собой цель осваивать рынки и добиваться высоких результатов. Кто-то в шутку говорит, что сотрудники «Кока-Колы» — самые энергичные люди в мире: они работают усерднее, ответственнее и с большим задором, чем даже продавцы

компании «Амвей». Во многих уголках мира часто можно увидеть менеджеров или сотрудников «Кока-Колы», которые на улице спрашивают прохожих пожилых женщин, почему те не покупают их продукцию, и эта традиция сохраняется уже несколько десятилетий. Очевидно, что под влиянием общих ценностей вся команда продаж сформировала схожую культуру исполнения.

Кроме того, формирование культуры исполнения неотделимо от институциональных гарантий: утверждение любой культуры происходит через поведение. Только когда отдельные сотрудники или команды демонстрируют конкретные действия и превращают их в привычку, постепенно формируется сильная культура. Для того чтобы побудить членов команды активно и самостоятельно предпринимать действия и сформировать хорошие привычки в области исполнения, необходимы сильные институциональные ограничения. Только четко определив требования — что делать, как делать, когда делать, где делать — и установив четкие стандарты для конкретных действий сотрудников, можно гарантировать, что внутренние действия будут соответствовать ожиданиям и требованиям.

Если в команде существует отлаженная система правил, и люди готовы следовать этим правилам в своей работе, это свидетельствует о хорошем состоянии исполнения в команде и позволяет сделать вывод о наличии в ней отличной культуры исполнения. Без системы правил, выступающей

в качестве основного ограничения и гарантии, формирование культуры исполнения останется пустыми словами. Например, наиболее распространенными являются внутренние правила и система оценки эффективности работы: правила четко регламентируют поведение членов команды, определяя, что им следует делать, а чего не следует. А система оценки эффективности работы еще более четко определяет цели деятельности: любой, кто не достигает этих целей, не получит признания и может подвергнуться соответствующим санкциям. Это заставляет каждого выполнять задачи в соответствии с требованиями и гарантирует, что каждый член команды будет стремиться к высокой эффективности.

Привитие команде «волчьего духа»

Почему многие команды, обладавшие мощным конкурентным преимуществом на начальном этапе, со временем постепенно скатываются к посредственности? Почему каждый год с рынка уходят множество команд, на которые раньше возлагались большие надежды, в то время как те команды, которые ранее оставались незамеченными, внезапно становятся силой, с которой нельзя не считаться в отрасли? Почему при одинаковых ресурсах и одинаковых задачах одни команды способны выполнить задачу в кратчайшие сроки, а другие всегда тянут время?

Руководителям команд стоит задать себе вопрос: так ли легко сейчас добиться успеха, как раньше? Можно ли сегодня без труда воспользоваться открывающимися возможностями? Не претерпевает ли наша отрасль постепенных изменений? Как конкурентная среда в отрасли пять лет назад соотносится с сегодняшней, и как она изменится через пять лет?

Основная причина снижения или недостаточной конкурентоспособности многих команд, пожалуй, заключается в недостаточном конкурентном сознании, а главная причина этого — отсутствие «культуры волка». Проще говоря, если команда слишком робкая, консервативная, пассивная и безвольная, она может проявлять нерешительность в конку-

рентной борьбе, окажется в невыгодном положении в конкурентной среде и с трудом сможет завоевать больше шансов на выживание.

Сегодня многие организации и предприятия продвигают «культуру волка» и стремятся сформировать из своих команд коллективы, обладающие духом и генами «волка». Для них «дух волка» является важной гарантией высокой эффективности команды.

Дух «волчьей культуры» в первую очередь заключается в остроте обоняния. У волков очень чуткое обоняние, позволяющее им с лёгкостью обнаруживать добычу. Если команда сможет проявить такую же остроту, как у волков, то она сможет лучше выявлять рыночные возможности и использовать шансы для развития. Дух «волчьей культуры» также проявляется в командной работе и коллективном стремлении к успеху. Стая волков — одна из самых слаженных групп в мире. Чтобы повысить эффективность, команда должна стремиться укреплять дух сотрудничества и уровень взаимодействия внутри коллектива.

Самым важным аспектом «духа волка» является неукротимый и самоотверженный наступательный дух. В условиях жесткой рыночной конкуренции любая команда должна проявлять определенную наступательность, смело принимать вызовы, смело противостоять соперникам, демонстрировать активность в конкурентной борьбе и решительность в достижении целей, а также, преследуя цели, проявлять на-

ступательный настрой, не останавливающийся, пока цель не будет достигнута.

В целом, высокоэффективная команда должна быть похожа на стаю волков: с острым взглядом сканировать рынок и, как только цель обнаружена, наносить удар со всей силой, демонстрируя мощную конкурентоспособность. Стая волков следует естественному закону выживания сильнейшего; они твердо верят, что важнейший закон выживания заключается в том, чтобы опередить других в использовании возможностей, а затем проявить больше упорства, чем кто-либо другой.

Компания Facebook на протяжении многих лет активно и стремительно расширяется; темпы развития всей компании просто поразительны, и она быстро завоевала рынок социальных сетей. Философия работы компании Facebook заключается в стремительном продвижении вперёд. По мнению Цукерберга, если команда не совершает ошибок, то это означает, что она движется недостаточно быстро; эту «быстроту» можно трактовать как стремление к наступлению и высокий темп работы. Цукерберг считает это основным условием для развития команды и поддержания её конкурентоспособности, и он требует от всех сотрудников сохранять настрой на быстрое наступление и стремительную экспансию.

На пути быстрого расширения компании Facebook неизбежно пришлось столкнуться с Google, которая всегда стремилась занять прочное место в сфере социальных сетей. В

то время Google выпустила множество социальных приложений, но Facebook не отступила ни на шаг: она не только сделала Bing от Microsoft стандартной поисковой системой на своём сайте, но и переманила из Google немало талантливых специалистов. Именно благодаря этому Facebook быстро стала лидером в сфере социальных сетей.

В Китае компания «Хуавей» является самой конкурентоспособной компанией и командой, воплощающей дух «волка». За последние тридцать лет «Хуавей» превратилась из небольшой компании с капиталом всего в 20 000 юаней в крупнейшего в мире производителя телекоммуникационного оборудования, и это стало возможным именно благодаря сильной культуре «волка». Рен Чжэнфэй когда-то сформулировал знаменитую «стратегию эхинацеи» — эхинацея представляет собой дикое растение с невероятной жизнеспособностью и исключительной способностью к размножению, которому достаточно крошечного количества питательных веществ и пространства, чтобы быстро укорениться, прорасти и в мгновение ока занять обширные территории. Именно благодаря такой стремительной экспансии «Хуавей» за короткий срок сумела завоевать обширные рынки Азии, Африки, Америки и Европы.

Многие конкуренты прямо сравнивают компанию «Хуавей» с волками и описывают её так: «Их маркетинговые способности трудно превзойти. Сначала люди думают, что сотрудники «Хуавей» обладают высоким профессионализмом,

но когда конкуренты нанимают команду столь же высококвалифицированных специалистов, они обнаруживают, что победить их по-прежнему очень сложно». В конце концов все поняли: им противостоят не просто несколько штурмовиков на передовой, а за их спинами стоит мощная команда поддержки, где одни отвечают за разработку технических решений, другие — за налаживание внешних связей, а третьи даже проникли в ряды конкурентов. Как только на передовой возникает необходимость, тут же появляется подкрепление».

Сегодня «культура волка» стала одной из самых ценимых корпоративных культур во многих компаниях и командах, а также важнейшей составляющей культуры конкуренции. Большинство самых конкурентоспособных компаний и команд в мире обладают «культурой волка» и упорно используют её для преобразования своих команд. Эта «культура волка» — не просто лозунг или теория, не просто разработка правил, а нечто, что должно реально проявляться в рабочей практике. Именно такие подходы являются важной гарантией формирования «культуры волка» в команде.

Создание непринуждённой рабочей атмосферы

На одном из внутренних собраний компании «Алибаба» её основатель Ма Юнь затронул тему ухода сотрудников и низкой работоспособности, специально высказав по этому поводу своё мнение: «Во-первых, деньги — их платят недостаточно; во-вторых, душевное состояние — сотрудники чувствуют себя ущемлёнными. В конечном счёте всё сводится к одному: работать не приятно. Сотрудники, уходя, с таким трудом ищут веские оправдания, только чтобы сохранить ваше лицо. Не желая открыто говорить о том, насколько плохо вы управляете, он уже полностью разочаровался в вас. Если вдуматься, это действительно проявление доброты человеческой натуры».

По мнению Ма Юна, сотрудники уходят с работы именно потому, что им не нравится их работа, а причина этого кроется в деньгах и уважении: деньги определяют базовое качество жизни человека, а уважение — его базовое душевное удовлетворение. Эти два фактора являются ключевыми элементами, обеспечивающими жизнеспособность команды, а также основой для создания в ней благоприятной рабочей атмосферы.

Среди них материальное стимулирование является более прямым фактором, способным пробудить в сотрудниках са-

мый первоначальный энтузиазм. Если сотруднику не обеспечены даже самые базовые материальные потребности, его рабочая мотивация непременно значительно снизится. Для большинства сотрудников вопрос заработной платы является главным фактором, влияющим на их отношение к работе; если рабочая атмосфера в команде очень плохая, то зачастую это связано с низким уровнем оплаты труда и отсутствием мотивации у членов команды.

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.