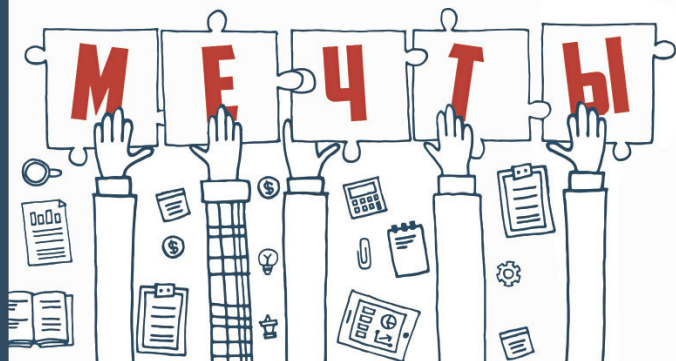


ДУГЛАС МИЛЛЕР

# КОМАНДА



БЕСПРОИГРЫШНАЯ  
СТРАТЕГИЯ  
В БИЗНЕСЕ



ВСЕ

**Дуглас Миллер**  
**Команда мечты.**  
**Беспроеигрышная**  
**стратегия в бизнесе**  
**Серия «Стратегия победителя»**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=41047547](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41047547)*

*Команда мечты: беспроеигрышная стратегия в бизнесе: ИГ «Весь»;*

*СПб.; 2018*

*ISBN 978-5-9573-3295-4*

### **Аннотация**

Успех любого дела – будь то ведение бизнеса или руководство организацией – зависит прежде всего от сотрудников. В этой книге рассказывается, как создать высокоэффективную, успешную и нацеленную на результат команду, а также даются советы, как правильно определить и исполнить свою роль в ней. Дуглас Миллер, успешный, популярный в Европе преподаватель коучинга, специализирующийся на вопросах творческого мышления и лидерства, объясняет, какими личными качествами должен обладать сотрудник, чтобы содействовать успеху команды, и дает важный совет – «начните с себя!». Автор считает, если вы сможете наладить взаимоотношения

с коллегами, то станете ценным командным «игроком» и сможете блестяще выполнять свои функции в коллективе. Он рассказывает о десяти универсальных правилах, следование которым сделает любую команду успешной, независимо от ее вида деятельности. «Эта книга написана для тех, кто работает в команде, взявшей на вооружение новый подход к работе», – говорит автор.

# Содержание

Об авторе	8
Выражение признательности	9
Введение	10
Желание стать великолепной командой	12
Зачем быть частью успешной команды	14
Как устроена эта книга	16
Командная работа как дух времени	18
Великие люди = великая команда?	20
1	22
Глава 1	22
Личная ответственность	24
А кто заметит, что сегодня я работаю вполсилы?	28
Энергия и отношение	30
Конец ознакомительного фрагмента.	39

**Дуглас Миллер**  
**Команда мечты:**  
**беспроегрывшая**  
**стратегия в бизнесе**

© Pearson Education 2008

© Издание на русском языке, оформление ОАО «Издательская группа «Весь», 2011



Дорогой Читатель!

Искренне признателен, что Вы взяли в руки книгу нашего

издательства.

Наш замечательный коллектив с большим вниманием выбирает и готовит рукописи. Они вдохновляют человека на заботливое отношение к своей жизни, жизни близких и нашей любимой Родины. Наша духовная культура берёт начало в глубине тысячелетий. Её основа – свобода, любовь и сострадание. Суровые климатические условия и большие пространства России рождают смелых людей с чуткой душой – это идеал русского человека. Будем рады, если наши книги помогут Вам стать таким человеком и укрепят Ваши добродетели.

Мы верим, что духовное стремление является прочным основанием для полноценной жизни и способно проявиться в любой области человеческой деятельности. Это может быть семья и воспитание детей, наука и культура, искусство и религиозная деятельность, предпринимательство и государственное управление. Возрождайте свет души в себе, поддерживайте его в других. Именно это усилие создаёт новые возможности, вдохновляет нас на заботу о ближних, способствует росту как личного, так и общественного благополучия.

Искренне Ваш,

Владелец Издательской группы «Весь»

*Пётр Лисовский*

## Об авторе

Дуглас Миллер известен всему миру как писатель, лектор и тренер. Он специализируется на инновационных идеях, креативном и позитивном отношении к миру, является членом Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе, Европейского центрального банка, имеющего свои представительства в таких странах, как Великобритания, Германия, Гаити, Косово, Босния и Грузия. Он регулярно выступает на местном радио BBC и рассказывает о своей концепции позитивного отношения.

«Команда мечты» – его шестая по счету книга.

Дуглас Миллер с нетерпением ждет комментариев читателей. Вы можете прислать свое мнение на электронную почту автора книги: [doug@dougmillerdemon.co.uk](mailto:doug@dougmillerdemon.co.uk).

# Выражение признательности

Я выражаю глубокую признательность следующим людям: Алану Чапману за его поддержку и веру в меня ([businessballs.com](http://businessballs.com)); Марку Брауну из Европейского инновационного центра за те замечания и мудрые советы, которыми с его согласия я воспользовался в этой и других книгах. Он и его исследовательская группа на протяжении нескольких лет разрабатывали «Тест для определения готовности команды к инновациям», теперь их работа доступна широкой публике. Как следует из названия, тест Марка Брауна позволяет проанализировать готовность команды к инновациям и креативности (более подробную информацию можно получить на сайте [www.innovationclimatequestionnaire.com](http://www.innovationclimatequestionnaire.com)).

И наконец, я бы хотел поблагодарить Сэм Джексон, выпускающего редактора компании «Pearson», за ее терпение, профессиональную гибкость и разумные советы, Кэролайн Джордан – за упорство и оперативность, а также Линду Дхонди и Билла Берча за то, что сделали книгу интересной и читаемой. Ответственность за любые неточности и упущения лежит на мне.

# Введение

*Когда станете старше, вы поймете, что у вас две руки: одна – чтобы помогать себе, другая – чтобы помогать другим.*

*Одри Хёпберн*

Успех любого дела – будь то ведение бизнеса или руководство некоммерческой организацией, – так же как и успех любой группы людей, будь то спортивная команда или клуб, зависит прежде всего от ее состава. Только достигнув успеха, мы можем с уверенностью сказать: мы – великолепная команда! Эта книга рассказывает о том, как создать высокоэффективную, успешную и нацеленную на результат команду, которая не подвластна влияниям окружающей среды. Книга посвящена не только тому, как построить команду мечты, но и как правильно определить и исполнить свою роль в ней.

Зачастую слово «команда» трактуется неверно. Как правило, используя его, говорящий подразумевает какую-либо группу людей или рабочий коллектив. Представьте спортивную команду, которая находится на грани вылета из лиги, поскольку показывает низкие результаты. Тренер «команды» подает заявку на ее участие в следующей игре. То, что тренер заявит в качестве команды, – на самом деле лишь ее жалкое подобие, обычная группа людей, которые хотят ею стать.

Возможно, сейчас вы работаете в так называемой коман-

де. Однако ее действительно сложно назвать таковой. Вам всем чего-то недостает. У вас есть ощущение, что вы можете достичь большего, но при этом не уверены в том, как это сделать. Вы топчетесь на месте вместо того, чтобы развиваться. Если хотя бы одно из этих утверждений подходит вашей «команде» и если вы хотите, чтобы ее можно было справедливо назвать великолепной, – эта книга для вас.

Книга, которую вы держите в руках, поможет вам и вашей команде стать успешными, независимо от вашей роли в ней – лидера или рядового сотрудника.

# **Желание стать великолепной командой**

А сейчас поднимите руки те, кто не работает в команде. Команда – это решающий фактор в любом успешном предприятии. Команды, как и люди, могут отличаться по форме и виду, а также предъявлять разные требования к своим составляющим. То, как будут взаимодействовать члены команды, зависит во многом от вида ее деятельности.

Как бы то ни было, ваша команда достигнет успеха, если все ее члены будут выполнять следующие правила. Существует десять универсальных правил, следование которым сделает любую команду успешной, независимо от ее вида деятельности.

1. Определите общую цель, то есть желаемый результат, которого вы хотите достичь.

2. Выясните, что необходимо сделать, чтобы достичь желаемого результата.

3. Добейтесь, чтобы все члены команды хотели преодолеть трудности и решить проблемы, возникающие на их пути.

4. Поймите, каким образом команда взаимодействует с внешним миром.

5. По максимуму используйте свои возможности и объедините усилия в достижении общей цели.

6. Установите между членами команды взаимовыгодную обратную связь для того, чтобы постоянно повышать эффективность ее работы.

7. Учитесь и развивайтесь все вместе, единой командой, для того чтобы повысить эффективность работы.

8. Как член команды, стремитесь достигнуть больше того, чего бы вы могли достигнуть в одиночку.

9. Достигните желаемого результата.

10. Не останавливайтесь на достигнутой цели – стремитесь к достижению новой.

Если вы желаете стать частью успешной команды, то эти десять правил как раз для вас. Книга, которую вы держите в руках, поможет вам и вашим коллегам в общем желании стать великолепной командой.

# Зачем быть частью успешной команды

Представьте, что вы решили найти новую работу и в поисках интересных предложений посетили множество сайтов, просмотрели кипу газет и журналов. В итоге вы замечаете следующую закономерность: требование «хороший командный работник» или «отличный командный игрок» является обязательным почти во всех объявлениях о работе. В то время как потенциальные работодатели хотят видеть сплошь и рядом командных игроков, эти самые потенциальные работники задают себе справедливый вопрос: «*Зачем мне это нужно?*» На самом деле на этот вопрос можно получить множество ответов, самый главный из которых – работа в успешной команде дает вам невероятные выгоды и преимущества.

- Великолепная команда – это, в первую очередь, успешная команда, которая достигает намеченной цели. Несомненно, быть успешным намного приятнее, чем прослыть посредственностью или, чего хуже, неудачником.

- Для успеха, как для любого здания, необходим фундамент. В каждой организации такой фундамент – великолепная команда профессионалов, без которой работа превращается в безрезультатное, монотонное и неинтересное занятие. К сожалению, есть люди, готовые смириться со скучной работой и терпеть ее на протяжении многих лет. А ведь так не

может и не должно быть!

- Великолепная команда – это плодородная почва для развития личных и профессиональных качеств.
- Вместе, единой командой, вы можете достичь больше того, чего бы достигли в одиночку.
- Успешная команда позволяет раскрыть и максимально реализовать потенциал каждого работника.
- В великолепной команде вы найдете помощь и поддержку собственным идеям и начинаниям.
- Наверняка всем известно, что давящая рабочая атмосфера порождает депрессию, и дни становятся невыносимо длинными. Так вот, в успешной команде они летят незаметно благодаря продуктивной, порой напряженной, но такой интересной работе. Возможно даже, проснувшись как-нибудь, вы осознаете, что с нетерпением ждете начала нового рабочего дня.

# Как устроена эта книга

Книга состоит из двух частей. В первой части («Как стать великолепной командой») описаны факторы, влияющие на успех любого рабочего коллектива: его структура, лидерство в группе, постановка задач и целей, организация продуктивных совещаний.

Зачастую акцент в книге делается на вас как на члене команды и на том, какую роль вы можете в ней сыграть. Какими личными качествами должен обладать сотрудник, чтобы содействовать ее успеху? Первая глава дает ответ на этот вопрос – начните с себя! При этом книга часто объединяет читателя с командой и учит его эффективно взаимодействовать с коллегами. А пятая глава под названием «Постановка командных целей» – прекрасный тому пример.

Помимо универсальных качеств, благодаря которым великолепные команды стали тем, чем они являются сейчас, существуют еще и особые, позволяющие командам специалистов достичь высоких результатов в работе.

Во-первых, любая компания состоит из нескольких команд специалистов. Во-вторых, любая команда должна уметь приспосабливаться к изменяющимся условиям: независимо от того, работает она или отдыхает, ей необходимо быть креативной, использовать проектно-ориентированный подход и приспосабливаться к ситуации распада коллектива.

Команда просто обязана обладать всеми этими качествами. Иногда в своей рабочей практике ей приходится приспосабливаться, а вам, как командным игрокам, быть готовым к применению абсолютно разных подходов.

Во второй части («Виды великолепных команд»), состоящей из трех небольших глав, представлены советы для команд, занимающихся абсолютно разными видами работы.

- Восьмая глава («Креативные команды и команды, занимающиеся решением определенных проблем») рассказывает о креативных подходах, необходимых для того, чтобы команда двигалась вперед или решила определенную проблему.

- Девятая глава («Проектные команды») посвящена тем командам, что работают над определенной частью работы или проектом.

- Десятая глава («Удаленные команды») анализирует команды, члены которых работают удаленно, на большом расстоянии от центрального офиса (например, торговые или международные группы).

# Командная работа как дух времени

Исследования, направленные на выявление факторов (наряду с техническим прогрессом), которые определяют успех команды, меняют методы командной работы. Причем эти изменения повлияли и на общий тон книги. Автор признает, что командам сегодня предоставлена свобода выбора, они могут брать инициативу в свои руки, самостоятельно принимать решения и осуществлять вертикальные и горизонтальные коммуникации посредством принятых каналов обмена информацией.

За последние десять-пятнадцать лет стали четко вырисовываться следующие тенденции.

- Технический прогресс постоянно изменяет способы коммуникации в команде. В Америке, к примеру, члены команды все чаще используют социальные сети для того, чтобы решать проблемы, связанные с работой. Раньше за советом они обращались к менеджеру или руководителю команды, а теперь обходятся без его помощи.

- Сетевое поколение (молодые люди, рожденные после 1977 года) общаются иначе, чем руководители более старшего поколения, что осложняет взаимопонимание в команде. Получается, что молодым сотрудникам (а вы можете быть одним из них) необходимо самоорганизовываться для того, чтобы выполнять свою работу.

- Установлено, что нам легче добиться цели, если мы участвовали в ее постановке. Это утверждение было верно всегда, однако потребовалось немало времени, чтобы топ-менеджеры увидели неоспоримые плюсы такого подхода к работе.

- Ликвидация иерархии в компании позволила командам быстрее принимать решения, а значит – быстрее работать.

- Зачастую формой власти в команде становится самоуправление, описанное выше через сравнение с жесткой иерархической структурой. Команды с подобной формой управления обладают высоким уровнем автономности.

- Даже если сотрудники одной компании находятся на разных должностных уровнях, они все равно будут общаться друг с другом на равных. Таким образом, точки зрения и мнения всех членов команды одинаково важны.

Даже если вы считаете, что многое из написанного выше не имеет никакого отношения к вашей команде (*Кого вы пытаетесь обмануть?!*), хотим вас огорчить – скоро это произойдет (особенно если вспомнить, как выглядели команды, скажем, лет десять назад).

Десятая глава («Удаленные команды») – последняя в книге, она написана для тех, кто работает в команде, взявшей на вооружение новый подход к работе – подход XXI века.

# Великие люди = великая команда?

Такое часто случается в музыке и спорте. В 70-х годах великие сольные рок-исполнители стали объединяться, с тем чтобы стать затем «супергруппами»<sup>1</sup>. Однако результатом их совместной деятельности стала на удивление «эгоистичная», «надменная» и стереотипная музыка. В таких видах спорта, как футбол (в общем смысле), менеджеры команды по приказу владельцев клубов тратят невероятные суммы на заключение контрактов с перспективными игроками, которые в итоге обманывают все ожидания. Конечно, как и в любом правиле, здесь есть исключения, и все может быть совсем наоборот. Существует множество спортивных команд, в которых только пара людей играет на высоком уровне, тем не менее такие команды вполне успешны. Их секрет в формуле «1 + 1 = 3», которая противоречит всем правилам математики, но при этом действительно работает. Так же и в музыке – музыканты со средними способностями объединяются в группу и создают потрясающую музыку.

Ну, так как? Вы все еще думаете, что «великолепные люди

---

<sup>1</sup> Слово «супергруппа» происходит от альбома 1968 года «Super Session», записанного Элом Купером, Майком Блумфилдом и Стивеном Стиллзом. Первой супергруппой обычно считают «Crosby, Stills and Nash» (позже переименованную в «Crosby, Stills, Nash and Young»), другим примером является «Led Zeppelin» (хотя она и создавалась лишь как замена распущенной «The Yardbirds»). – *Здесь и далее примеч. пер.*

= великолепная команда»? Существует множество фактов, которые свидетельствуют об обратном. Да, кстати, под «великими людьми» мы понимаем выдающихся, щедро одаренных талантом людей или тех, кто добился высоких результатов в прошлом. Однако как ни парадоксально, но когда такие «лучшие» собираются вместе, качество их работы едва ли превышает и десятую долю всей команды. Такой коллектив напоминает пирог, для приготовления которого использовались первоклассные ингредиенты, но после выпекания он получился безвкусным или самым обычным.

Руководитель вашей команды (может быть, это вы?) ответствен за то, чтобы выжать из нее максимум, использовать с наибольшей пользой. Однако в современном мире эта ответственность лежит на плечах каждого члена команды. Именно поэтому первая глава книги посвящена вовсе не командной работе, а отношению сотрудников к общему делу и той энергии, которую они готовы тратить на достижение цели.

Великолепная команда начинается с *вас!*

# 1

## Как стать великолепной командой

### Глава 1

#### Великолепная команда начинается с вас!

*Сомнение – наш вечный спутник. И вам необходимо это осознать. Но какая от него польза?.. Я хочу играть джаз. Я хочу получать удовольствие от игры. И вам необходимо понять, что в те моменты, когда вы получаете удовольствие от любимого дела, когда испытываете ощущения, близкие к самогипнозу, когда вы как бы отделяетесь от своего тела и со стороны наблюдаете за тем, как работаете, и, наконец, когда видите, что все, к чему вы прикасаетесь, превращается в золото, – все должно быть именно так; джаз-бенд играет, и можно сотворить что-то невероятное, что раньше казалось невозможным.*

*Шелли Манн, джаз-музыкант*

С потрясающей выразительностью Шелли Манн описал то состояние полного поглощения работой, когда отдаешь-

ся ей без остатка. Как же это здорово – быть настолько увлеченным общим делом, испытывать ощущение подъема! И можно сотворить что-то невероятное, что раньше казалось невозможным, – ради этого стоит быть частью команды. Приведенная выше цитата – великолепная метафора, которая, базируясь на таких понятиях, как ритм и взаимодействие, показала отношения между членами команды. Тот, кто хоть раз испытывал ощущение подъема – на работе или во время отдыха, – вспомнит то неповторимое чувство ритма и синхронности, которые сопровождали его при занятии любимым делом. Ощущением подъема заражается вся команда, она охвачена единым порывом достигнуть намеченной цели, движения и мысли слаженны, и кажется, что море по колено, горы по плечу. В такие моменты приходит понимание, что мир прекрасен и стоит того, чтобы жить. Именно в это время рабочий коллектив показывает самые высокие результаты и взаимодействует наиболее продуктивно.

Однако чувство подъема должно быть чем-то вызвано, а великолепные результаты – чем-то мотивированы. В первую очередь, именно вы и ваше отношение к команде влияют на успех общего дела.

Конечно, для того чтобы стать известным музыкантом, надо быть преданным своему делу – музыке – и постоянно самосовершенствоваться. Но если вспомнить музыканта, играющего в группе (например, саксофониста), то для него недостаточно быть отличным исполнителем, необходимо уметь

сыгрываться с остальными. Созвучие игры ударных инструментов и бас-гитары должно быть настолько полным и неделимым, чтобы не испортить общее впечатление от партии саксофона. В любой музыкальной группе, независимо от ее состава, так же как в любом рабочем коллективе, поддержка команды – основа успеха. Вам необходимо постоянно держать в голове два вопроса: «Как я могу помочь своей команде?» и «Как команда может помочь мне?»

В этой главе мы рассмотрим то, как возникает команда, начиная с ее состава, какое влияние оказывает на нее каждый участник и какую ответственность несет перед коллективом.

## **Личная ответственность**

Личная ответственность состоит из двух частей.

1. Ответственное отношение к общему делу.

2. Энергия, которую работник готов тратить ради общего дела.

Работа в любом коллективе подразумевает под собой личную ответственность перед каждым работником. Она заключается как в правильном отношении к общему делу, так и в энергии, затрачиваемой человеком на достижение цели. Конечно, существует множество факторов, влияющих на успех команды, но эти два, пожалуй, самые главные. Без них взаимодействие в коллективе будет затруднено, а сотрудники не

смогут работать в полную силу.

## **Личная ответственность и «Клуб сто»**

Ниже мы хотим продемонстрировать последствия неправильного отношения к общему делу и недостатка энергии, с которой вы готовы трудиться на благо команды. Последующие действия (четыре шага) – подобие измерительного прибора, позволяющего оценить обе составляющие личной ответственности.

### ***Первый шаг***

Представим, что объем той *энергии*, которую вы готовы тратить на достижение общей цели, можно измерить на шкале от одного до десяти баллов. Для того чтобы стать по-настоящему успешной командой, необходимо, чтобы этот показатель всегда равнялся максимальной отметке на шкале – десятке.

### ***Второй шаг***

По той же самой шкале необходимо определить, насколько *ответственно* вы относитесь к общему делу. Аналогично, это должно равняться десяти баллам.

## *Третий шаг*

Умножьте полученные результаты, и вы получите самый высший балл – сто (с учетом того, что оба показателя равнялись десяти). Поздравляем вас! Теперь вы входите в «Клуб сто»!

Суммарный балл – показатель вклада, который вы внесли в достижение общей цели, по отношению к вкладу, который вы *способны* внести. В этом случае сто процентов.

## *Четвертый шаг*

Настало время оценить качество вашей работы. Попробуйте вспомнить, чем вы занимались в команде в последнее время, и определите эффективность проделанной работы, используя шкалу, как это сделано в первом и во втором шагах. Затем также умножьте баллы. Полученный результат – это и есть тот вклад, который вы ежедневно вносите в общее дело команды.

Таблица, приведенная ниже, позволяет наглядно оценить, насколько возрастает или уменьшается объем вашего вклада в работу коллектива, когда изменяется хотя бы один показатель.

	Ответственное отношение к общему делу	× Энергия, которую работник готов отдавать общему делу	= Общее количество в процентном соотношении (вклад в процентном соотношении, который вы способны внести в общее дело)
Балл	9	10	90
Балл	10	9	90
Балл	9	9	81
Балл	9	8	72
Балл	8	9	72

Как видите, даже небольшие изменения этих показателей способны значительно повлиять на ваш вклад в работу команды. Однако если по каждому параметру вы наберете пять баллов, то в процентном соотношении ваше участие в коллективной работе будет равняться двадцати пяти (пять умножить на пять) вместо предполагаемых пятидесяти. Таким образом, ваш вклад в общее дело команды сведется к минимуму.

Тем не менее не стоит забывать, что работа – это вовсе не гонка за золотой медалью Олимпийских игр, где каждый участник стремится поставить рекорд или набрать максимальный балл. Иными словами, выполняя общее дело, вы работаете по мере своих сил. Конечно, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого человека, такие, как ответственное отношение к общему делу и энергия, которую работник готов тратить на достижение цели. Кому-то потребуется большее усилие над собой, чтобы измениться в

лучшую сторону, кому-то – меньше. Но ни один человек не рождается бездеятельным или безынициативным, по природе своей каждый из нас наделен качествами, способными сделать его отличным командным игроком.

## **А кто заметит, что сегодня я работаю вполсилы?**

У вас когда-нибудь бывали такие дни, когда хотелось сказать: «И пусть весь мир подождет»? Например, если накануне вы легли спать очень поздно или же просто, встав утром с постели, почувствовали себя разбитым (а может быть, и то, и другое). В такие моменты мы поддаемся искушению работать спустя рукава, не особо утруждая себя делами.

Возможно, один или два таких рабочих дня пройдут незамеченными для ваших коллег, но если вы общаетесь непосредственно с клиентами (например, с покупателями), то они уж точно не станут делать скидку на ваше сегодняшнее плохое настроение или легкое недомогание. Но самое страшное заключается в следующем: такие дни из единичных случаев могут перерасти в привычку, которая, как известно, вторая натура. Вы даже не заметите, как начнете работать вполсилы, зато это быстро поймут ваши коллеги и разделятся на две противоположные группы.

1. В первой группе сотрудники станут принимать ваше увиливание от работы за норму и, в соответствии с этим,

установят новые стандарты работы.

*или*

2. Вторая группа в первую очередь изменит свое отношение к вам как к работнику. Она мгновенно переоценит ваши способности, навыки и умения, для нее вы станете просто фоном, на котором будут выделяться действительно блестящие сотрудники.

### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ПРИМЕР**

Мы хотим показать вам, какую выгоду можно извлечь из правильного отношения к работе в команде.

Вы когда-нибудь задумывались над тем, какой отрезок своей жизни вы проводите на работе? По некоторым подсчетам, он составляет от восьмидесяти до ста тысяч часов. Тех людей, которые скучают на работе, обособлены от коллектива и не участвуют в общих делах, эта цифра может напугать. Те же, кто правильно относится к своим обязанностям и привык брать от жизни максимум, расценят это время как прекрасную возможность достичь намеченных целей и добиться блестящих результатов в своей карьере. Оглядываясь назад на проведенные годы, они с гордостью вспомнят трудовые будни, наполненные маленькими и большими победами над собой и обстоятельствами.

Как провести это время, выбирать, прежде всего, вам. Но сперва ответьте на один вопрос. Как бы вы оценили свой рабочий день сегодня?

# Энергия и отношение

Используя такие понятия, как энергия, которую человек готов отдавать общему делу, и отношение к работе, компания «Deva Partnership» предложила свою классификацию командных игроков. Она усовершенствовала модель энергозатрат на работу, разработанную группой консультантов (более подробную информацию можно найти в разделе «Ссылки и благодарности»). Задача данной модели – показать, насколько эффективно может работать команда при условии, что объем энергии, затраченной на общее дело, и положительное отношение к работе имеют максимальный показатель.



**Рис. 1.** Модель энергозатрат на работу

Модель представлена в виде двух осей (см. рис. 1), одна из которых (вертикальная) называется «Отношение к общему делу и сотрудникам». Чем лучше отношение работника к своим коллегам, тем дальше от исходной точки на вертикальной оси находится этот показатель. По такому же принципу на горизонтальной оси «Энергия, затрачиваемая на общее дело» измеряется объем энергии.

Совершенно очевидно, что ходячий мертвец – худший тип работника. Но все не так просто, как кажется на первый взгляд, и команда не может на сто процентов состоять только из игроков.

## **Наблюдатель-игрок**

Как правило, наблюдатели не принимают активного участия в общем деле команды, отсюда и название, которое присвоили этому типу работников. Наблюдатели – это, скорее, философы или мыслители, которые не склонны высказывать свое мнение или предлагать помощь. Застенчивость, боязнь услышать критику в свой адрес или страх быть не оцененным – все это серьезный барьер на пути наблюдателя, не дающий ему высказывать свои мысли открыто. А ведь его идеи могут быть действительно бесценными. К сожалению, не всегда тот, кто умеет думать, способен на действия (в противовес игроку).



**Рис. 2.** Сектор наблюдателя-игрока (отмечен крестиком)

Тем не менее для такого типа работника не существует никаких препятствий для того, чтобы стать наблюдателем-игроком. Взгляните на рис. 2, и вы увидите, что верхний левый сектор разделен на четыре части, одна из которых отмечена крестиком – это и есть сектор наблюдателя-игрока. Бесспорно, думать и действовать одновременно сложно, но это вполне по силам многим.

# **Наблюдатели, которые хотят действовать**

## ***Шаг за шагом***

Даже если вы немного измените свое отношение к коллективу и к работе в лучшую сторону и будете отдавать больше сил и энергии, направленной на достижение общих целей, – этого будет достаточно для того, чтобы увеличить ваш вклад в успех команды (вспомните «Клуб сто»). А значит, любые положительные изменения в любом секторе представленной модели приведут команду к успеху. Конечно, если сейчас ваши показатели невысоки, то вам сложно сиюминутно поднять их до девяти-десяти баллов. Но постепенно, шаг за шагом, вы будете приближаться к званию «великолепный командный работник».

## ***Вы – ценный командный игрок***

Поверьте наконец, что ваши идеи, мысли и советы действительно необходимы команде, и начните высказывать их открыто. Мы также хотим обратиться к тем, кто работает в коллективе с наблюдателями: научитесь ценить вклад, который способны внести такие работники, несмотря на то что

они обычно играют на вторых ролях. К примеру, за успехом или провалом любой спортивной команды стоит работа большой группы людей (тренеров, спортивных врачей и прочих), которые не являются частью команды как таковой, но, тем не менее, действительно незаменимы для любого коллектива.

### ***Цените свою роль в коллективе***

Всегда помните, что роль наблюдателя в команде не означает полное бездействие и отсутствие вклада в общее дело. Для наглядности представьте футбольный матч без зрителей. Без них любое спортивное состязание практически теряет смысл, а игроки – стимул для новых побед.

### ***Претворяйте свои идеи в жизнь***

Часто наблюдатели играют в коллективе роль философов или мыслителей. Конечно, идеи – это здорово, но без воплощения в жизнь они теряют всякий смысл. Только те из них, что затем превращаются в действия, имеют для коллектива настоящую ценность.

## Скептик с позитивным отношением к работе и коллективу

Возможно, все это вы уже видели раньше. Возможно, вы считаете, что команда движется не в том направлении. Вместе с происходящими переменами теряется весь смысл проделанной вами работы, и вы не согласны со многими решениями, принятыми коллективом.

Несомненно, вы можете иметь все основания для того, чтобы не принимать политику компании. Нередки случаи, когда команды действуют, не задумываясь о возможных последствиях. И в таких ситуациях роль скептика в команде сложно переоценить.

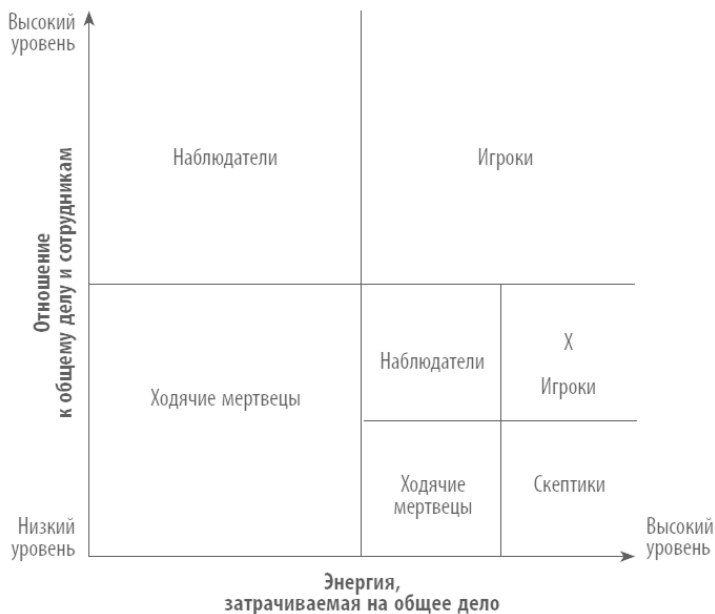
Существуют две противоположные модели поведения скептика.

1. Скептик может перейти в разряд игроков и начать приносить пользу своему коллективу не только критичными замечаниями, но и действиями.

*или*

2. Скептик может примкнуть к группе ходячих мертвецов, распространяя апатию и бездеятельность везде, где бы он ни появлялся. Часто от скептика можно услышать такие фразы: «Да... но», «Да это хорошая идея, *но* мы не можем ее воплотить, потому что...» Не удивительно, что успешной и развивающейся компании не нужны подобные пессимисты.

Так же, как в примере с наблюдателем, сектор скептика можно разделить на четыре части (см. рис. 3).



**Рис. 3.** Сектор игрок-скептик (отмечен крестиком)

К сожалению, многие из предсказаний скептика становятся накликанной бедой. Легче всего сказать: «Из этого ничего не получится» и бездействовать, придерживаясь подобной точки зрения, чем попробовать исправить ситуацию. А если

действительно «ничего не получилось», сможете ли вы и ваши единомышленники доказать, что это произошло не из-за вашего бездействия?

Из всего вышесказанного, тем не менее, не следует, что мы призываем вас слепо верить в идеи других членов команды и соглашаться с их решениями и поступками. Ценность скептика в том, что он вносит в коллектив нотку здравомыслия, критикуя мысли и действия других работников.

## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

# 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.