

ЛОРА СТЭК

БЫСТРЕ ВМЕСТЕ

12 ПРИНЦИПОВ
КОМАНДНОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ

Лора Стэк

Вместе быстрее

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=34930028

Лора Стэк. Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности:

Мани, Иванов и Фербер; Москва; 2018

ISBN 978-5-00117-454-7

Аннотация

Эта книга – инструкция по повышению командной эффективности. С точки зрения автора, продуктивность команды гораздо важнее продуктивности личной: трудно выдавать максимальные результаты, если коллеги не умеют работать слаженно и быстро.

Лора Стэк выделяет четыре главных аспекта («ключи»): справедливое отношение, готовность отвечать за результат, системы и технологии. В рамках каждого из них есть три «фактора ускорения» и 12 «ограничителей скорости».

Автор приводит конкретные рекомендации, небанальные кейсы, инструменты, принципы, внедрить которые можно незамедлительно. Они помогут ускорить работу компании.

Книга будет интересна CEO, менеджерам высшего и среднего звена, а также каждому, кто заинтересован в повышении эффективности своей команды.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие к российскому изданию	5
Предисловие	8
Введение	13
Модель работы эффективных команд	25
Тест. Оценка эффективности работы команды	27
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Лора Стэк. Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2017 Laura Stack. First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

*** * ***

Предисловие к русскому изданию

Порой в каждой команде что-то идет не так: результаты ниже, чем хотелось бы, люди устали друг от друга, не видят выхода из ежедневной рутины, времени на обдумывание стратегических решений не хватает, да и нет их, этих решений. Грустно? Не то слово. Лодка явно идет ко дну. Что делать? Нужен перезапуск. Но люди не компьютеры. Просто нажать на кнопку Reset не выйдет. Прежде всего необходимо найти эту кнопку, точнее рычаг, который выведет вас на верную траекторию и не даст вам заехать в тупик, со всего маха налететь на стену.

Представьте лодку с гребцами. От слаженной работы каждого из них зависит, насколько быстро и плавно она будет идти к намеченной цели. Метафора немудреная, но точная: от того, насколько слаженна работа команды, сколь пропорционален вклад каждого в общее дело, разумно ли поделена ответственность, зависит результат.

Я продвигу ваши опасения: можно ли экстраполировать американский опыт на российскую почву? В самом деле, наших бабушек и дедушек, наших родителей, да и нас самих так старательно воспитывали в духе коллективизма, что одно это слово вызывает у многих отторжение. Но поверьте:

Лора Стэк говорит не о таком коллективизме, когда каждый сам по себе и лишь из-под палки «болеет за общее дело». Команда, о которой идет речь в этой книге, – группа единомышленников, где индивидуальность не подавляется, а поощряется, потенциал каждого ценится, мнение всех без исключения уважается, а все усилия направлены в одну точку – результат. В котором, что очень важно, заинтересованы абсолютно все.

Книга Лоры Стэк – это настоящее практическое руководство, дорожная карта, где каждый шаг описан подробнейшим образом. Четыре ключа и двенадцать факторов ускорения, о которых она говорит, – те самые рычаги, которые позволят вам обновиться, обнулиться и в итоге совершить перезапуск команды.

Лора Стэк ответит на все ваши вопросы. Прежде всего: что делать, если в вашей команде собрались махровые индивидуалисты, для которых личные амбиции важнее коллективного успеха? Это лечится? Да. И рецепт Лоры прост, прозрачен и действенен. Равно как и остальные: как быть, если каждый член команды рассчитывает «отсидеться в кустах» – авось все решится и без него; что делать, если авторитет лидера пошатнулся вследствие череды неудач, ответственность за которые, по мнению команды, должен нести он и только он; нормально ли, что в коллективе возникают конфликты, надо ли их избегать и как с ними бороться; на что стоит тратить время, а что надо решительно, красным маркером вы-

черкнуть из списка дел?

Обратите внимание, что Лора подробно рассказывает о так называемых ограничителях скорости, которых, кстати, больше, чем факторов ускорения, так что приготовьтесь к непростой, кропотливой работе. Но если вы заинтересованы в успехе, потрудиться стоит – усилия окупят себя сполна.

Если вы это осознали, вперед, к построению слаженной команды! И книга Лоры Стэк обязательно станет настольной для всех – от лидера до стажера.

Егор Сафрыгин,

директор департамента маркетинга и клиентских впечатлений блока «Медицина»

АО «АльфаСтрахование»

Предисловие

Решение написать эту книгу пришло ко мне во время работы с командой руководителей одной из крупнейших дистрибьюторских компаний в мире. В подчинении этих 40 человек находится 10 тысяч сотрудников. Я должна была провести для них трехчасовой семинар на тему «Как эффективные лидеры расходуют время». За полчаса до начала, когда участники стали заходить в зал, наливать себе кофе, здороваться и рассаживаться, ко мне подошел один из них. Я думала, он хочет просто представиться, а он, даже не назвав своего имени, наклонился и сказал почти шепотом:

– Я жутко рад, что вы наконец-то проведете этот семинар. Я мог бы быть намного эффективнее, если бы не все *эти люди*. – И он обвел взглядом зал.

– Ну так *именно поэтому* меня и пригласили, – ответила я. Я дочь полковника американских ВВС в отставке, выросла неподалеку от Военно-воздушной академии США в Колорадо-Спрингс и горжусь своей семьей. У меня есть два брата, один на год старше, другой на год младше. Сестер у меня нет, и девочек-ровесниц в округе было не особенно много, поэтому я всегда дружила с мальчишками и усвоила многие их привычки. Я донашивала брюки и шорты за старшим братом (и вырастала из них быстрее, чем они изнашивались). Я отлично умела стрелять из пневматического ружья, лазать

по деревьям и строить крепости и нередко побеждала в рестлинге. Я обожала скорость: поезда, самолеты. Мы нередко наблюдали за тренировками авиационной группы высшего пилотажа Thunderbird на истребителях F-16. Еще я любила машины. Особенно машины.

Сколько себя помню, я всегда мечтала иметь автомобиль Corvette. Я увидела эту машину еще в раннем детстве и много раз потом расспрашивала о ней отца. Особенно, конечно, мне нравилась необыкновенная форма ее кузова. Но на юге Денвера такая машина была бы совершенно непрактичной – ведь большую часть года на ней нельзя было бы ездить.

В июле 2015 года, когда я удостоилась чести попасть в Зал славы Национальной ассоциации спикеров США, мой муж Джон подарил мне Corvette. И не какой-нибудь, а модель Z06, красную, с откидывающимся верхом и черной полосой, как у гоночного болида, мощностью 650 лошадиных сил, со всеми возможными дополнительными опциями и красно-черным кожаным салоном. И номерной знак у нее был особый: ZORA, по имени американского инженера бельгийского происхождения, который работал в компании Chevrolet и заслужил титул «создатель Corvette»¹. Особенно приятно, конечно, что это имя рифмуется с именем Лора. Стоит ли говорить, что я была в полном восторге: сбылась давняя мечта!

¹ Jerry Burton, Zora Arkus-Duntov: The Legend Behind Corvette (Chevrolet). (New York: Bentley Publishers, 2002).

С детства я привыкла следовать правилам, поэтому и обращалась со своей красавицей строго по инструкции: не разгоняла ее больше чем до 4 тысяч оборотов, прежде чем прошла первые 3200 километров, сменила масло после 800 и 3200 километров и уж потом была *действительно* готова погонять на хорошей трассе.

Однако я не очень хорошо понимала, как такой машиной управлять. То есть я, конечно, думала, что прекрасно справляюсь, – а потом попала на двухдневный семинар Corvette Owners School в Спринг-Маунтин, в штате Невада. И там-то поняла, что до смешного мало знаю о возможностях своей машины.

Они дали мне такую же Z06, как у меня, только без откидывающейся крыши. Прежде чем сесть за руль, я покаталась на пассажирском сиденье с инструктором – и уже на старте была совершенно потрясена: он за 2,9 секунды разогнался с 0 до 95 км/ч! Я даже не предполагала, что эта машина на такое способна. Несколько раз я совершенно серьезно думала, что мы разобьемся, но она умудрялась идеально входить в повороты, не сбавляя скорости.

К концу этой поездки я была вне себя от восторга и кричала во весь голос. Мне страшно хотелось самой сесть за руль! Следующие два дня я пыталась разобраться, как же моему инструктору все это удалось, а к концу семинара и сама стала водить машину несколько иначе, чем бабушки, отправляющиеся воскресным днем на встречу с подругами, – кое-чему

я определенно научилась. (Не хочу, конечно, хвастаться, но я была единственной женщиной на том семинаре и смогла показать второй результат в группе!)

Пока я не умела правильно входить в поворот, использовать на повороте тормоз и газ, выбирать оптимальную скорость, переключать передачи и использовать крутящий момент, я оставалась не особенно умелым водителем. Почему я вам все это рассказываю? Да потому что ровно то же самое происходит и в вашей команде. В вашем распоряжении есть мощнейшие средства повышения эффективности работы. Возможно, вы думаете, что прекрасно знаете, как управлять вашим «командным автомобилем», но пока вы *по-настоящему* не разберетесь, какими возможностями обладает каждый из ваших коллег, вы не добьетесь максимальной эффективности.

Вот для чего я написала эту книгу: чтобы дать вам возможность сесть за руль и начать управлять движением вашей команды к цели, а также чтобы научить вас и ваших коллег приемам, которые позволят радикально повысить вашу эффективность. Конечно, все члены команды не могут оказаться за рулем одновременно, но все же вы должны понимать, что управляете движением команды к цели вместе.

Вернемся к истории о том семинаре для руководства дистрибьюторской компании: руководитель, который подошел ко мне, совершенно неправильно понимал суть работы в команде. Ему удалось достичь серьезного успеха *благодаря*

«этим людям», а не *вопреки* им. Самый гениальный и опытный сотрудник в одиночку не добьется такого успеха, как в команде, – даже вам это не под силу без поддержки коллег. К концу того семинара стало очевидно, что недовольный коллегами участник и есть основная проблема. Высокая личная эффективность – лишь первый шаг к успеху в бизнесе. Главный фактор на этом пути – эффективная работа всех. Как бы лидер ни превозносил личные достижения, команда всегда движется быстрее. После прочтения этой книги вы сможете по-настоящему оценить возможности собственной команды. Так что заводите мотор – вскоре вы помчитесь к успеху. Все вместе!

Введение

У меня вышло уже семь книг, и все они посвящены способам повышения личной эффективности и содержат рекомендации, которые могут использовать в работе руководители и рядовые сотрудники организаций, а также советы, актуальные вне профессиональной деятельности. Я по-прежнему убеждена, что каждый профессионал обязан стремиться к повышению собственной эффективности. Однако, проработав 25 лет в роли консультанта и спикера по вопросам, связанным с эффективностью, я прихожу к выводу, что действительно непросто добиться роста *личной* эффективности, если ваши коллеги не пытаются улучшить *собственные* результаты. Если люди, окружающие вас, никуда не спешат, то и вам приходится двигаться все медленнее, словно вы попали в пробку на дороге и вынуждены сбросить скорость.

Согласитесь, что было бы прекрасно, если бы наши коллеги начали работать над повышением собственной результативности. Вот почему эту книгу я решила посвятить вопросам, связанным с улучшением продуктивности команды.

По ходу обсуждения я буду много раз напоминать о ключевых вопросах, которые каждый из нас обязан задавать себе:

«Что я могу сделать, чтобы помочь моей команде двигаться быстрее?»

«Что я могу предпринять, чтобы преодолеть препятствия, мешающие моей команде работать эффективнее?»

«Могу ли я взять на себя ответственность за экономию времени для всех коллег и в каких областях?»

«Что я могу сделать, чтобы *все мы* смогли быстрее двигаться к цели?»

Эти вопросы можно рассматривать как адаптированную к использованию в профессиональной среде версию знаменитой фразы президента Кеннеди: «Не спрашивайте, что ваша страна может сделать для вас. Спросите, что *вы* можете сделать для своей страны». Только представьте, насколько эффективной станет ваша команда, если все коллеги начнут использовать этот подход в работе! Со временем сложившаяся в группе культура изменится и каждый возьмет за правило постоянно искать способы помочь коллегам, причем как можно быстрее. Этот подход предполагает готовность сотрудничать и поддерживать друг друга. Вы стремитесь сэкономить время коллег, а они стараются сделать то же для вас.

ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА?

Можно по-разному определять, что такое команда. Я считаю, что **команда** – группа людей, работающих сообща и стремящихся общими усилиями достичь поставленных перед ними целей. В наиболее успешных командах между

участниками формируются тесные связи, но каждый при этом сохраняет личную и вполне конкретную зону ответственности. В идеале эти зоны в некоторой степени пересекаются, что позволяет команде продолжать работу, если кто-то из сотрудников временно отсутствует. В отличие от команды, рабочая группа имеет больше участников, которые не так тесно связаны, и часто каждый работает над собственными задачами независимо.

Членов настоящей команды обязательно объединяет общая цель, и в работе над достижением этой цели они опираются друг на друга. Между коллегами формируется чувство товарищества, в команде сохраняется боевой настрой – но люди не боятся споров, так как в ходе дискуссии рассчитывают сформулировать более удачные решения. Члены сплоченной команды сообща работают над реализацией принятых решений.

Как правило, в команде есть лидер, хотя и не всегда. Членам команды не обязательно сидеть в одном офисе: современные инструменты коммуникации позволяют создавать распределенные, или виртуальные, команды, участники которых могут находиться очень далеко друг от друга. Команды бывают и большими, и маленькими. В идеале в состав профессиональной команды должно входить не больше 12–15 человек. Некоторые руководители, к примеру Джефф Безос из Amazon, считают, что команды должны быть небольшими: с ростом количества участников коман-

дой и правда трудно управлять. Кроме того, процесс обмена информацией становится слишком сложным, в силу чего растет вероятность сбоев в работе.

С этой точки зрения подразделение численностью около 200 человек под руководством вице-президента – это не команда, а рабочая группа, состоящая из отдельных команд. При этом некоторые сотрудники могут оказываться членами сразу нескольких команд. Скажем, сам вице-президент и подчиняющиеся ему директора, директор и менеджеры в его подчинении, менеджер и его подчиненные – это отдельные команды. Как мы видим, директора и менеджеры входят в состав как минимум двух команд.

ДЛЯ ЧЕГО ВООБЩЕ ОБСУЖДАТЬ РАБОТУ В КОМАНДЕ?

В современной профессиональной среде сотрудникам приходится еженедельно получать и отправлять сотни электронных писем и без конца участвовать в совещаниях и встречах. Необходимо научиться эффективно управлять всеми форматами коммуникации – в противном случае они будут лишь отнимать время. Огромное значение имеют подходы каждого из членов команды к доступным им инструментам коммуникации. Как правило, команда справляется с задачей быстрее, чем любой одиночка. Я знаю, конечно, что успехи спортивной команды часто становятся возможными

лишь благодаря одной-двум звездам. К этой категории относятся, к примеру, Пейтон Мэннинг², Миа Хэмм³ или Стефен Карри⁴. Но никто из звездных игроков не достиг бы таких высот без поддержки товарищей. Чтобы ваша компания смогла вырваться вперед, важен вклад каждого из коллег. Только при правильной организации работы командам удастся выигрывать чемпионаты и побеждать соперников.

Вот поэтому один из важнейших навыков для каждого сотрудника – способность работать в команде. Каждый из нас входит в состав формальных и неформальных команд. Существует немало факторов, замедляющих совместную работу, но их влияние можно и нужно преодолевать. Главный фактор победы в современном мире – скорость. Знаменитый гонщик Марио Андретти⁵ сказал однажды: «Если кажется, что у тебя все под контролем, значит, ты просто едешь слишком медленно». Излишний риск нам, конечно, ни к чему, но, когда команда работает в полную силу, происходящее и

² Пейтон Уильямс Мэннинг (р. 1976) – игрок в американский футбол, выступавший в течение 18 лет на позиции квотербека в Национальной футбольной лиге. *Здесь и далее, если не указано иное, прим. ред.*

³ Мэриел Маргарет «Миа» Хэмм-Гарсиапарра (р. 1972) – известная американская футболистка.

⁴ Уорделл Стефен «Стеф» Карри (р. 1988) – американский профессиональный баскетболист, выступающий за команду Национальной баскетбольной ассоциации Golden State Warriors и сборную США.

⁵ Марио Андретти (р. 1940) – американский автогонщик итальянского происхождения, чемпион мира по автогонкам в классе «Формула-1». Имя Марио Андретти в США воспринимается как синоним скорости.

правда может казаться ее членам хоть и управляемым, но все же хаосом, – примерно это же вы чувствуете, когда разгоняете спортивный Corvette до максимальной скорости.

Не только лидер команды несет ответственность за экономию времени – каждый сотрудник обязан делать все возможное, чтобы двигаться к цели быстрее. Руководитель вполне может раздать по экземпляру этой книги каждому подчиненному, но любой менеджер и супервайзер должны участвовать в работе над повышением эффективности команды наравне с остальными. Все без исключения члены команды несут ответственность за общий результат и преодоление так называемых ограничителей скорости, о которых пойдет речь в этой книге.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТУ КНИГУ

Разумеется, вы можете прочесть ее самостоятельно, а потом попробовать применить предложенные рекомендации в своей команде. Если вы занимаете руководящую должность, то наверняка найдете здесь немало идей относительно того, как сделать вашу команду более эффективной. Однако максимальную отдачу от чтения этой книги вы получите, если станете осваивать изложенные здесь принципы вместе со всей командой.

Первым делом команда должна выбрать, кто станет руководить процессом внедрения изложенных в этой книге прин-

ципов, – и это не обязательно должен быть формальный лидер!

В каждой команде, участвующей в гонках NASCAR, есть тот, кто занимается планированием и организацией подготовки к очередному заезду. В Википедии сказано, что этот человек «отвечает за управление всей командой на протяжении обоих дней очередного раунда гонки, обеспечивает соответствие автомобиля команды всем требованиям NASCAR, а также следит за проведением работ в соответствии с распоряжением командира экипажа и инженера».

Кто же станет таким вот ответственным в вашей команде? Как правило, эту роль получает человек, который способен добиваться результата, не нуждается в напоминаниях и уговорах и всегда готов взяться за новую задачу. Так что в большинстве случаев найти идеального кандидата на эту роль довольно легко: кто у вас самый активный и настоящий лихач? В словаре Уэбстера есть определение «лихача»: это человек, способный очень быстро работать или быстро двигаться. Я лично сразу воображаю себе одного из героев старых мультфильмов Looney Tunes⁶: либо Тасманского дьявола⁷, либо Скорохода⁸. Этот человек должен с искренним эн-

⁶ Анимационный сериал Warner Bros., а также группа мультипликационных персонажей, которые первоначально были пародией на мультфильмы Диснея.

⁷ Тасманский дьявол – глуповатый Таз, имеет способность, вращаясь, становиться миниатюрным торнадо, который разрушает все на своем пути. Таз практически не говорит членораздельно, лишь издает различные звуки.

⁸ Скороход – калифорнийская кукушка-подорожник, самая скоростная птица

тузиазмом стремиться сделать команду как можно более эффективной и продуктивной и наверняка в связи с этим без конца будет предлагать разнообразные идеи.

Выбранный на роль ответственного за автомобиль человек станет модератором процесса внедрения в вашей команде рекомендованных мной подходов. Книга поможет вам организовать совместную работу и быстрее добиться роста эффективности. Дополнительные материалы вы также найдете на сайте <http://fastertogetherthebook.com/>.

Вы сможете избавиться от всех факторов, ограничивающих скорость работы вашей команды, и быстрее добиться впечатляющих результатов. С помощью этой книги ваши коллеги научатся поддерживать друг друга, помогать в сложных ситуациях – и гораздо быстрее двигаться к поставленным целям.

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМАНДЫ: МОДЕЛЬ РАБОТЫ

Наиболее продуктивные команды владеют четырьмя особыми ключами, позволяющими добиваться роста эффективности. Каждому из этих ключей посвящена одна из частей моей книги. Перечислим их: справедливое отношение, готовность отвечать за результат, системы, технологии. Эти четыре фактора чрезвычайно важны для обеспечения продук-

в мире.

тивности работы в современном мире.

КЛЮЧ 1. СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ

Соблюдение правил, честность, справедливость, открытость.

КЛЮЧ 2. ГОТОВНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Ответственность за себя и за свои действия; осознанное отношение к работе; умение контролировать происходящее в рамках своих полномочий.

КЛЮЧ 3. СИСТЕМЫ

Один элемент влияет на остальные; взаимосвязи и взаимодействие элементов; команда связанных между собой людей.

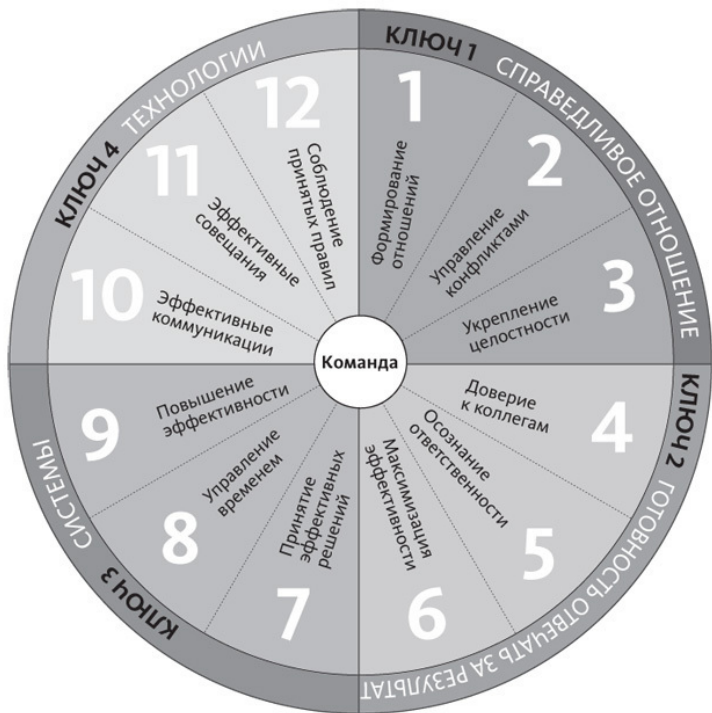
КЛЮЧ 4. ТЕХНОЛОГИИ

Методы, материалы, устройства для обмена информацией; внедрение и применение технологий; использование информации для решения задач.

(Возможно, в вашей команде прижилась модель, состоящая из других элементов, к примеру лень, возражения и поиск обходных путей или косность, медлительность и раздражительность. В этой книге мы их обсуждать не будем.)

Каждому из четырех ключей соответствуют три фактора ускорения, которые позволяют команде двигаться быстрее. В

автомобиле ускоритель – устройство (как правило, педаль газа), которое позволяет контролировать скорость работы двигателя. В контексте командной работы факторы ускорения – люди или аспекты деятельности, благодаря которым некоторые процессы происходят быстрее. Факторам ускорения посвящены 12 глав этой книги.



КЛЮЧ 1. СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ

1. Формирование отношений
2. Управление конфликтами
3. Укрепление целостности

КЛЮЧ 2. ГОТОВНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

4. Доверие к коллегам
5. Осознание ответственности
6. Максимизация эффективности

КЛЮЧ 3. СИСТЕМЫ

7. Принятие эффективных решений
8. Управление временем
9. Повышение эффективности

КЛЮЧ 4. ТЕХНОЛОГИИ

10. Эффективные коммуникации
11. Эффективные совещания
12. Соблюдение принятых правил

Модель работы эффективных команд

При правильном использовании каждый фактор ускорения позволяет вашей команде прибавить скорость и добиться более высокой производительности, не теряя при этом контроля над происходящим.

Сидя за рулем автомобиля, вы жмете на педаль газа, чтобы ускориться, но нередко встречаетесь с препятствиями: дорожными знаками, светофорами и искусственными ограничителями скорости. Мне последние – их еще называют «лежачие полицейские» – кажутся особенно неприятными, потому что вы почти никогда не знаете заранее, где их встретите. Если налететь на такой на полной скорости, придется чинить машину. Когда подобные препятствия начинают попадаться достаточно часто, приходится сбрасывать скорость и двигаться медленнее.

Вот поэтому к описанию каждого из 12 факторов ускорения я добавила по четыре основных «ограничителя скорости». Мы обсудим все 48 ограничителей и увидим, как можно преодолеть их влияние, – без этого продуктивность работы вашей команды будет оставаться невысокой. Необходимо научиться преодолевать влияние этих ограничителей, чтобы как следует освоить и использовать факторы ускоре-

ния и каждый из четырех ключей и стать лидером в своем сегменте рынка.

Медленные и неповоротливые всегда проигрывают быстрым и эффективным. В долгосрочной перспективе выживают только те, кто научился работать с максимальной производительностью. Так что не будем терять времени. Вперед!

Тест. Оценка эффективности работы команды

Прежде чем пройти тест, ответьте на следующие вопросы.

- Как вам кажется, в каких областях вашей команде требуется улучшить работу?
- В каких областях ваша команда остается недостаточно эффективной?
- В каких ситуациях члены вашей команды замедляют работу друг друга?
- Что вы лично можете сделать, чтобы помочь своей команде двигаться быстрее?

По итогам предложенного мной теста вы либо убедитесь в справедливости своих подозрений и выявите проблемные зоны, либо совершенно по-новому посмотрите на работу вашей команды. Цель теста – оценить, насколько хорошо команда освоила все четыре ключа и насколько эффективно использует 12 факторов ускорения.

Для начала каждый сотрудник должен провести индивидуальную оценку работы команды, исходя из собственного опыта и восприятия. С каждым из факторов ускорения связаны четыре ограничителя скорости: ответив на предложен-

ные вопросы и изучив особенности каждого из этих ограничителей, вы сможете выяснить, в каких областях ваша команда сталкивается с проблемами. После этого вам предстоит решить, с какими из 48 возможных ограничителей вашей команде стоит начать работать первым делом, чтобы быстрее достичь максимальной скорости и эффективности.

Ответив на вопросы теста, перенесите результаты на бланк «[Результаты теста](#)», чтобы как следует их проанализировать. Если тест прошли все ваши коллеги, стоит выбрать «ответственного за техподготовку», который должен будет организовать обсуждение результатов. К этой общей встрече обязательно распечатайте результаты теста или разошлите их всем участникам в электронном виде.

Можете пройти тест онлайн на сайте www.fastertogetherthebook.com. Результаты будут отправлены вам на электронный адрес в формате PDF. На первую встречу члены команды должны принести свои результаты теста, чтобы можно было сравнить данные. Мы также предлагаем проведение оценки команды на базе единой модели. Через несколько недель или месяцев после завершения программы вы снова пройдете тест, чтобы проверить, насколько хорошо вы разобрались с принципами действия каждого из ключей и насколько эффективно их применяете. С каждой итерацией вы будете все лучше понимать, насколько эффективна ваша команда и к чему вам нужно стремиться, а также с какими ограничителями скорости необходимо уметь

справляться.

Если у вас нет возможности вовлечь в эту работу всю команду, можете прочесть книгу и начать действовать самостоятельно. Почаще спрашивайте себя: «Что я могу сделать, чтобы моя команда двигалась быстрее?» В ходе обсуждения каждого из ключей, факторов ускорения и всех ограничителей скорости я обязательно буду напоминать вам об этом вопросе, а также предложу примеры из собственной практики и из истории моих клиентов, чтобы показать, какие действия можно предпринять, чтобы и вы лично, и ваша команда стали двигаться к поставленным целям быстрее.

Я стала гораздо увереннее водить машину после того, как позанималась с инструктором, освоила все его советы и ценной серьезных усилий изменила некоторые привычки. Именно к этому я призываю и вас! Надеюсь, эта книга поможет вам и вашей команде двигаться к целям гораздо быстрее и достичь по-настоящему серьезных успехов.

ТЕСТ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Все вопросы теста начинаются одинаково: «В какой сте-

пени члены моей команды...» Отвечая на вопросы, используйте следующую шкалу:

1 = абсолютно нет

2 = в минимальной степени

3 = в некоторой степени

4 = в значительной степени

5 = в огромной степени

Итак, в какой степени члены моей команды...

КЛЮЧ 1. СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ

Фактор ускорения № 1. Формирование отношений

1. ...действуют сообща и способствуют максимизации продуктивности работы всей команды?

Мы применяем ко всем единые стандарты оценки результатов и не молчим, если чей-то вклад в общее дело недостаточно серьезен.

1 2 3 4 5

2. ...стремятся преодолеть негативный настрой?

Мы стараемся смотреть на происходящее как можно более позитивно, а когда что-то не получается, предлагаем помощь, а не жалуемся.

1 2 3 4 5

3. ...поддерживают позитивный моральный климат?

Мы вместе празднуем победы и стараемся, чтобы все члены команды – и присутствующие в офисе, и работающие удаленно – трудились в приятной обстановке.

1 2 3 4 5

4. ...проявляют лидерские качества, даже не имея руководящей должности?

Мы стараемся быть примером и демонстрировать позитивные ожидания от коллег.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 1. Итого _____

Фактор № 2. Управление конфликтами

5. ...ожидают от каждого члена команды высокой производительности?

Мы стремимся понять, не мешаем ли мы работе коллег, и готовы при необходимости менять собственное поведение.

1 2 3 4 5

6. ...способны выразить несогласие в конструктивной форме?

Мы не боимся высказать собственное мнение, даже если наша точка зрения не находит полной поддержки у коллег.

1 2 3 4 5

7. ...следуют правилам, которые определяют наши общие подходы к работе?

Мы действуем по правилам и поддерживаем команду, даже если не вполне согласны с решением или направлением движения.

1 2 3 4 5

8. ...эффективно взаимодействуют с коллегами, работающими вне офиса?

Мы делаем все необходимое, чтобы эффективно сотрудничать с виртуальными членами команды, добиваясь максимальной производительности и достигая общих целей.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 2. Итого _____

Фактор № 3. Укрепление целостности

9. ...вовлекают коллег в общую работу?

Мы ощущаем принадлежность к большому и важному делу и чувствуем себя членами единой команды.

1 2 3 4 5

10. ...стремятся к достижению консенсуса, когда это необходимо?

Мы осознаем, что вовсе не всегда требуется приходить к консенсусу и соглашаться с мнением противника.

1 2 3 4 5

11. ...работают сообща, чтобы достичь поставленных целей?

Мы знаем, что наши действия влияют на других, а потому стремимся сделать все, чтобы каждый из нас мог гордиться своей командой.

1 2 3 4 5

12. ...эффективно взаимодействуют с другими командами и подразделениями?

Другие рабочие группы – это наши коллеги и партнеры, а не враги.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 3. Итого _____

КЛЮЧ 2. ГОТОВНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Фактор № 4. Доверие к коллегам

13. ...ставят под вопрос сложившееся положение дел?

Мы не считаем привычные процессы оптимальными и всегда открыты к изменениям.

1 2 3 4 5

14. ...руководствуются общими ценностями?

Мы ориентируемся на согласованный и утвержденный пе-

речень ключевых ценностей и целей организации.

1 2 3 4 5

15. ...проявляют инициативу и внедряют изменения?

Мы быстро добиваемся изменений и уверенно реализуем стратегические инициативы.

1 2 3 4 5

16. ...разделяют ответственность за общие результаты?

Мы уверены, что можем рассчитывать друг на друга в экстренной ситуации и в ходе реализации сложных проектов.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 4. Итого _____

Фактор ускорения № 5. Осознание ответственности

17. ...понимают зоны ответственности каждого из коллег?

Мы хорошо понимаем, какой вклад можем сделать в работу команды, и знаем, каких результатов от нас ждут. Цели нашей команды соответствуют общим целям организации.

1 2 3 4 5

18. ...рассчитывают, что я честно выполню свою часть работы?

Мы все стремимся повысить личную эффективность и готовы менять поведение и добиваться роста производительности.

1 2 3 4 5

19. ...руководствуются составленным в письменной форме перечнем целей для повышения эффективности работы команды?

Мы полностью осознаем свою ответственность за соблюдение согласованных и утвержденных стандартов качества работы.

1 2 3 4 5

20. ...стремятся ежедневно улучшать качество работы?

Мы убеждены, что постоянное улучшение работы – обязанность каждого из нас.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 5. Итого _____

Фактор ускорения № 6. Максимизация эффективности

21. ...признают собственные недостатки и неудачи?

Мы сохраняем конструктивную рабочую среду, в которой возможна честная оценка собственной деятельности, и настойчиво совершенствуем принятые в команде процессы и процедуры.

1 2 3 4 5

22. ...регулярно проходят обучение, чтобы повысить эф-

фективность работы?

Мы осознаем ценность обучения и развития.

1 2 3 4 5

23. ...призывают тех, кто показывает недостаточно высокие результаты, менять подходы?

Мы честно говорим друг другу о недостатках.

1 2 3 4 5

24. ...активно действуют, чтобы помочь коллегам?

У нас сложилась отличная командная культура, в рамках которой люди готовы изо всех сил работать на благо команды.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 6. Итого _____

КЛЮЧ 3. СИСТЕМЫ

Фактор ускорения № 7. Принятие эффективных решений

25. ...быстро принимают решения?

Мы стремимся к тому, чтобы все коллеги полностью понимали происходящее и были включены в общую работу.

1 2 3 4 5

26. ...способны независимо принимать решения по относительно несложным задачам?

Мы осознаем, что не всякое решение должно быть командным.

1 2 3 4 5

27. ...считают, что члены команды должны брать на себя инициативу и не ждать указаний?

Мы демонстрируем разумный уровень инициативы на личном, командном, управленческом уровнях.

1 2 3 4 5

28. ...отказываются от выполнения тех задач, работа с которыми означает напрасную трату времени?

Мы не беремся за задачи, выполнение которых не обещает серьезной отдачи.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 7. Итого _____

Фактор ускорения № 8. Управление временем

29. ...правильно определяют рабочие приоритеты?

Мы понимаем, на решение каких задач стоит тратить время.

1 2 3 4 5

30. ...первым делом выполняют наиболее важную работу?

Мы определяем приоритетность отдельных задач и начинаем с наиболее важных.

1 2 3 4 5

31. ...осознают, что людям нужно время от времени откладывать все средства коммуникации и фокусироваться на серьезной работе?

Мы регулярно выделяем время на работу над приоритетными задачами, отключая при этом интернет и электронные устройства.

1 2 3 4 5

32. ...стараятся не тратить времени друг друга понапрасну?

Мы не мешаем друг другу, воздерживаемся от слишком долгой дружеской болтовни и бережем время коллег.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 8. Итого _____

Фактор ускорения № 9. Повышение эффективности

33. ...понимают, что каждому важна возможность поработать в тишине, и не позволяют себе мешать коллегам?

Мы творчески подходим к поиску форматов работы и стараемся отвлекать друг друга как можно реже.

1 2 3 4 5

34. ...работают сообща, добиваясь максимальной продук-

тивности?

Мы организуем совместную работу так, чтобы исключить потери времени и дублирование усилий.

1 2 3 4 5

35. ...стараятся ограничить количество людей, вовлеченных в работу над задачей или проектом?

Мы понимаем, что не все коллеги должны участвовать в каждом из проектов команды.

1 2 3 4 5

36. ...преодолевают препятствия и исключают узкие места, замедляющие работу?

Мы обсуждаем неэффективность систем и добиваемся роста эффективности.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 9. Итого _____

КЛЮЧ 4. ТЕХНОЛОГИИ

Фактор ускорения № 10. Эффективные коммуникации

37. ...используют каналы коммуникации, соответствующие сложившейся ситуации?

Мы умеем выбирать оптимальный канал коммуникации в соответствии с типом имеющейся информации.

1 2 3 4 5

38. ...отправляют коллегам текстовые сообщения, только когда ответ требуется действительно срочно?

Мы используем способы коммуникации, отвлекающие от работы (в частности, текстовые сообщения), исключительно когда без этого не обойтись.

1 2 3 4 5

39. ...используют в общении четкие, вежливые формулировки?

Мы освоили простые и эффективные стандарты обмена информацией.

1 2 3 4 5

40. ...не позволяют технологиям отнимать слишком много рабочего времени?

Мы используем технологии, чтобы сэкономить время, а не тратить его попусту.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 10. Итого _____

Фактор ускорения № 11. Эффективные совещания

41. ...организуют и проводят эффективные совещания?

Мы постоянно стремимся сделать совещания короче, эффективнее и продуктивнее.

1 2 3 4 5

42. ...проводят эффективные телефонные совещания?

Для организации телеконференций мы используем отработанные и эффективные стандарты, благодаря чему обсуждение проходит продуктивно.

1 2 3 4 5

43. ...эффективно используют технологии и оборудование для организации видеоконференций?

Мы умеем проводить видеоконференции эффективно и без помех.

1 2 3 4 5

44. ...эффективно используют формат «совещаний на ходу»?

Мы проводим короткие «совещания на ходу», чтобы сэкономить время и повысить продуктивность.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 11. Итого _____

Фактор ускорения № 12. Соблюдение принятых правил

45. ...следуют принятым стандартам работы с электронной почтой?

Мы не тратим времени коллег на избыточную электронную переписку.

1 2 3 4 5

46. ...при необходимости обмениваются эффективными голосовыми сообщениями?

В сообщениях мы стремимся использовать четкие и ясные формулировки.

1 2 3 4 5

47. ...демонстрируют понимание особенностей текущей ситуации и учитывают интересы коллег?

Мы не позволяем себе отвлекать других.

1 2 3 4 5

48. ...следуют правилам использования текстовых сообщений?

Мы используем текстовые сообщения корректно и по делу.

1 2 3 4 5

Фактор ускорения № 12. Итого _____

БЛАНК ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ ТЕСТА

Перенесите результаты, полученные по каждому из разделов теста, на общий бланк и сложите цифры. Ниже я объясню, как интерпретировать полученные результаты.

Ключ 1. Справедливое отношение

Фактор ускорения № 1. Формирование отношений _____

Фактор ускорения № 2. Управление конфликтами _____

Фактор ускорения № 3. Укрепление целостности _____

Итого ключ 1 _____

Ключ 2. Готовность отвечать за результат

Фактор ускорения № 4. Доверие к коллегам _____

Фактор ускорения № 5. Осознание ответственности _____

Фактор ускорения № 6. Максимизация эффективности _____

Итого ключ 2 _____

Ключ 3. Системы

Фактор ускорения № 7. Принятие эффективных решений _____

Фактор ускорения № 8. Управление временем _____

Фактор ускорения № 9. Повышение эффективности _____

Итого ключ 3 _____

Ключ 4. Технологии

Фактор ускорения № 10. Эффективные коммуникации _____

Фактор ускорения № 11. Эффективные совещания _____

Фактор ускорения № 12. Соблюдение принятых правил

Итого ключ 4 _____

Итого результат теста (сложите баллы, полученные за ключи 1, 2, 3 и 4) _____

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

216–240. Поздравляю! Вы отлично понимаете, что такое по-настоящему мобильная и эффективная команда, как формировать и сохранять конструктивную рабочую среду и добиваться высокой продуктивности. Необходимость слегка корректировать работу команды может возникать лишь время от времени. Так держать!

169–215. В работе вашей команды можно кое-что подправить, но в целом вы на верном пути! Старайтесь добиться улучшений в тех областях, где вы набрали меньше пяти баллов. Отмечайте достижения и уделяйте должное внимание тем аспектам, которые помогут вам стать еще быстрее и эффективнее.

121–168. Средний результат. Ваша команда оказалась посередине: вы не самые быстрые, хотя пока и не самые медленные. Но стоит ли мириться с посредственным результа-

том? Начните активнее работать над повышением продуктивности и добивайтесь по-настоящему высоких показателей!

72–120. Требуются серьезные перемены. Пересмотрите свои подходы к организации командной работы и выполнению проектов. Первым делом сфокусируйтесь на улучшениях в той области, по которой баллы оказались самыми низкими, но и другие три не забывайте. Разобравшись с наиболее проблемным ключом, переходите ко второму с конца. Используя приведенный выше опросник, определите основные факторы, требующие вашего внимания, и посвятите две-три недели работе с каждым из них. Добивайтесь принципиального улучшения уровня компетенций вашей команды в каждой из ключевых областей.

48–71. Осторожно! Вашей команде необходимо как можно быстрее начать работу над повышением эффективности, потому что сейчас вы тянете друг друга в пропасть. Вам срочно требуется начать развивать навыки командной работы. Если *все* члены команды оценили работу одинаково низко, стоит привлечь внешнего эксперта-фасилитатора: такие результаты могут быть следствием более глубоких проблем. Будущее вашей организации, а также карьерные перспективы каждого из вас зависят от деятельности вашей команды, так что приложите максимум усилий, чтобы по-

высить качество работы по всем 12 факторам ускорения; учитесь преодолевать поочередно каждый из ограничителей скорости. При необходимости вкладывайте средства и силы в обучение, найдите способы повысить уровень вовлеченности коллег в общую работу; смело меняйте принятые рабочие процессы и стратегии, чтобы сделать команду более эффективной.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ БАЛЛЫ

Сравните ваши результаты с теми, которые получили ваши коллеги. Обсудите баллы по каждому из четырех ключей, обращая особое внимание на самые высокие и самые низкие. Совместными усилиями вы должны определить, какие из четырех ключей – слабейшие звенья в вашем рабочем процессе.

После этого разберитесь подробнее каждый из них: сравните баллы по отдельным факторам ускорения и определите, в каких областях ваша команда пока недостаточно сильна. Еще более важными могут быть баллы, которые вы поставили соответствующим ограничителям скорости, – именно с них правильнее всего начать борьбу за повышение эффективности. Двигаясь снизу вверх, то есть начиная с наиболее проблемных областей, вы сможете последовательно внедрить процесс постоянного совершенствования работы

во всех областях вашей деятельности. Начинать можно в любой момент – и необязательно перед этим читать эту книгу от корки до корки.

По мере чтения – особенно если ваши результаты теста оказались невысокими – делайте заметки и обсуждайте с коллегами возможные стратегии улучшения работы. Предположим в качестве примера, что наиболее слабым звеном оказался четвертый ключ – «Технологии». Где именно вы теряете скорость: в коммуникациях, организации совещаний или следовании правилам? Какой именно ограничитель скорости оказался наиболее существенным? Я советую вам первым делом начать работу с теми факторами, которым большинство членов команды поставили минимальные баллы. А можно сразу составить программу действий на целый год: каждую неделю работать с одним из 48 ограничителей скорости, а также обратить внимание на вступление и обсудить выводы – и еще останется две недели на отдых.

Как только вы добьетесь удовлетворяющих вас результатов в одной из областей, двигайтесь к другой и старайтесь достичь приемлемого уровня. Как правило, я советую клиентам первым делом начинать работу над теми аспектами, в которых вы и так уже хороши, то есть поднимать до максимума уровень в тех областях, где вы показываете высокие результаты, а не тратить силы на то, что вам пока не удастся. Но работу с факторами ускорения я считаю исключением из этого правила, поскольку мешающие вам ограничители ско-

рости тянут всю команду назад и не дают эффективно работать над поставленными задачами.

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.