

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. Взламываем шифр командности.....	7
ГЛАВА 2. От модели «лидер в центре всего» к совместному командному росту	31
ГЛАВА 3. От избегания конфликтов к открытости.....	47
ГЛАВА 4. От случайных контактов к целенаправленному выстраиванию отношений	71
ГЛАВА 5. От индивидуализма к командной устойчивости	93
ГЛАВА 6. К высшему уровню взаимодействия: расширение границ совместного творчества с помощью нового формата собраний.....	107
ГЛАВА 7. Аджайл как новая операционная система вашей команды	149
ГЛАВА 8. От превознесения лидера к полноценному признанию заслуг команды	171

ГЛАВА 9. К разнообразию, инклюзивности и чувству принадлежности	187
ГЛАВА 10. К команде искателей, где каждый — бизнес-коуч.....	201
ГЛАВА 11. От разобщенности к согласованности	223
ПОСЛЕСЛОВИЕ	240
БЛАГОДАРНОСТИ	242
ПРИЛОЖЕНИЕ. Правила «Красного флага» и диагностические опросы для каждого изменения	246
ОБ АВТОРАХ	251
ПРИМЕЧАНИЯ	253

ГЛАВА 1

ВЗЛАМЫВАЕМ ШИФР КОМАНДНОСТИ

Командность — главное конкурентное преимущество, которое достигается благодаря:

а) переходу от классических иерархий к командной работе, где коллеги вместе принимают решения и поддерживают друг друга на пути к выдающимся результатам;

б) замене устаревших рабочих методов на современные инклюзивные практики, процессы и инструменты сотрудничества XXI века, стимулирующие смелые инновации и ускоряющие принятие решений.

Когда я только выпустил свою первую книгу «Никогда не ешьте в одиночку»* (в соавторстве с Талом Рэзом), я и представить не мог, как сильно она изменит

* Феррацци К., Рэз Т. Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. — М.: МИФ, 2022.

восприятие людьми взаимоотношений и нетворкинга. Речь шла не просто о деловых контактах — о настоящих человеческих связях, требующих искренней щедрости: готовности выкладываться по максимуму ради других. Главный вывод был прост: все наши цели, мечты о лучшей жизни для себя и своих близких зависят от узкого круга людей, готовых поддержать наши стремления. Принимайте их открыто и искренне — и ваши отношения будут крепнуть. Эти простые, эффективные и приносящие радость принципы помогли мне добиться успеха и стали фундаментом всей моей жизни.

Но я никогда не стремился прослыть гуру нетворкинга. Со временем, несмотря на популярность книги, я даже стал отдаляться от «Никогда не ешьте в одиночку». Люди по всему миру подходили ко мне и рассказывали, как книга изменила их жизнь, — и это, конечно, трогало меня. Однако я не слишком зацикливался на этом, потому что в душе меня вела совсем другая цель — та, что появилась еще в детстве, когда я жил в пенсильванском городке Латроб. Перед глазами стояла картина: мой отец, потерявший работу сталевар, берется за любую задачу, лишь бы принести домой хоть какие-то деньги, а мать моет полы за 20 долларов в день.

Именно желание совершенствовать организации, чтобы поддерживать такие семьи, как моя, всегда было движущей силой моих книг. Я мечтал помочь людям через изменения в бизнесе, чтобы бедняки могли выбраться из нужды. Мечтал трансформировать рабочие коллективы, чтобы менять мир к лучшему. Я пытаюсь

разобраться, как это сделать: я своего рода инженер поведения, нацеленный на результат.

В этом и заключается суть книги «Вместе сильнее». Нам нужно не теоретическое, а практическое руководство по созданию первоклассных команд и воспитанию выдающихся специалистов, умеющих внедрять в свою работу лучшие обучающие методики. Эта книга — дело всей моей жизни — и представляет собой такое руководство. Объединяясь с единомышленниками, мы можем формировать мощные команды и добиваться невероятных высот.

Мой путь к этому осознанию начался еще в детстве в Латrobe. Парадоксально, но когда-то я сознательно дистанцировался от имиджа специалиста по нетворкингу. Однако спустя 20 лет после выхода «Никогда не ешьте в одиночку» стало ясно, что все мои книги объединяет одна идея: в современном мире работа строится вокруг команд, основанных на ценных связях, а их эффективность напрямую зависит от осознанно выстроенных отношений между людьми.

ОБРАТНО К ИСТОКАМ

Мой отец был сталеваром, и его уволили. Он приехал из Италии в поисках лучшей доли, но пал жертвой кризиса сталелитейной промышленности, накрывшего Питтсбург и весь Ржавый пояс в 1970-х. За ужином я часто

слышал его жалобы на работу. Начальство прямо указывало ему работать медленнее, потому что его рвение выставляло руководство в невыгодном свете — отец трудился усерднее коллег и сбивал установленные производственные нормативы.

Газеты того времени пестрели заголовками о «дешевом японском импорте» и обвинениями в том, что японские рабочие наводнили американский рынок, создавая недобросовестную конкуренцию. На самом деле корень проблемы был в другом.

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM) — методика, разработанная американскими учеными для повышения эффективности производственных команд. Рабочие вроде моего отца могли бы достигать феноменальных результатов, включая производство без брака, если бы их команды получили соответствующие полномочия. Но закосневшая в своей гордыне сталелитейная отрасль отвергла новый подход, в то время как японские заводы взяли его на вооружение и стали выпускать более дешевую и качественную продукцию.

Позже, в колледже, я буду изучать эти процессы, и моя вера в то, что преобразование команд способно изменить целые организации, только окрепнет. А пока я сидел за кухонным столом и слушал, как отец сетует на тяжелую жизнь нашей семьи. Теперь он, уволенный с завода, едва сводил концы с концами и хватался за любую возможность заработать. Мама вынуждена была устроиться уборщицей, хотя она терпеть не могла грязь и пыль.

Но самое главное — в 10-летнем возрасте я пообещал отцу, что когда вырасту (звучит наивно, да), то стану губернатором Пенсильвании, а затем президентом США, чтобы восстановить американскую промышленность. Что я мог тогда понимать? Вокруг нас жили в основном рабочие семьи. Я просто хотел подняться повыше, чтобы изменить экономическое положение таких семей, как наша.

Если вы читали «Никогда не ешьте в одиночку», то знаете, что благодаря поддержке нескольких замечательных людей мне удалось поступить в Йельский университет. Если в вашей семье никто не учился в колледже, на традиционные связи рассчитывать не приходится — но вы можете «создать собственную протекцию» с помощью тех, кого цените и поддерживаете.

Это тот же принцип, который позже я описал в своей книге «Никогда не руководите в одиночку»¹: как руководители могут достигать невероятных результатов в обход формальных полномочий, обозначенных в организационной структуре, работая на разных уровнях. Еще в Йеле я попробовал себя в политике — баллотировался в городской совет Нью-Хейвена, штат Коннектикут. История попала в *The New York Times*, и ко мне стали обращаться состоятельные люди из Пенсильвании с предложением: «Когда окончишь университет, возвращайся. Мы хотим, чтобы ты снова выдвинул свою кандидатуру». Так я и сделал. После Йеля я предпринял два шага. Работа на Уолл-стрит в 1980-х считалась верхом престижа, но я оказался единственным выпускником

Йеля, кто выбрал производственную сферу: я возглавил проект Всеобщего управления качеством в химической компании, поставлявшей продукцию для General Motors. Параллельно присмотрел избирательный округ, где, как мне казалось, у меня были шансы на победу.

У меня ничего не вышло, однако я наметил новый путь. На заводе я уже внес заметный вклад в развитие производства. У меня оставался шанс спасти американскую промышленность иным способом. Возможно, через саму корпоративную Америку, через бизнес? Поэтому я поступил в Гарвардскую школу бизнеса. А кто оплачивал мое обучение? Те самые наставники и меценаты, которые были готовы финансировать мою избирательную кампанию. Люди, которым вы искренне служите, оставаясь верными себе, не покинут вас, если вы пригласите их участвовать в новых перспективных проектах. Эта фундаментальная составляющая отношений не только краеугольный камень всей книги, но и основа вашей собственной жизни.

КОМАНДЫ В DELOITTE И STARWOOD

После Гарварда я пришел в консалтинговую компанию Deloitte, где довольно быстро стал самым молодым партнером и глобальным директором по маркетингу. Именно поэтому меня и попросили написать «Никогда не ешьте в одиночку» — книгу о том, как значительно

ускорить достижение успеха с помощью грамотного управления отношениями. В Deloitte я основал исследовательское направление для разработки новых методик трансформации рабочих процессов, выходящих за рамки TQM. Я привлек таких наставников, как Майкл Хаммер*, к формированию нашей практики реинжиниринга и управления изменениями, что помогло мне усовершенствовать навыки и рабочие методы. Также я объединился с группой лидеров в Чикаго для создания Линкольнского фонда делового совершенства (LFBE), призванного подталкивать организации к внедрению новых эффективных бизнес-подходов.

Затем я ушел из компании и, полный решимости воплотить эти идеи в жизнь, присоединился к Starwood Hotels в качестве директора по маркетингу и руководителя международных продаж. Но вскоре мне стало ясно, что здесь все иначе. В Deloitte мы были командой, нацеленной на успех. Мы стремились сравняться с Accenture и McKinsey, хотя на тот момент и не входили в число самых известных компаний «Большой восьмерки» глобального консалтинга. Но мы были единым целым с общей миссией. В Starwood мы с таким же энтузиазмом стремились изменить гостиничную индустрию, но сплоченности не хватало. За пять лет Starwood сменила четырех генеральных директоров, и, несмотря на отличные инновации, такие как отмеченная наградами программа

* Американский инженер, один из создателей управленческой теории реинжиниринга бизнес-процессов. — *Прим. ред.*

лояльности SPG, отели сети W и роскошные матрасы Heavenly Bed, мы не могли конкурировать с такими гигантами, как Hilton и Marriott. Операционные расходы Starwood (например, на международные продажи и кол-центры) были выше. У каждого члена команды имелись все необходимые компетенции: у нас работали квалифицированные управляющие отелями, блестящие специалисты по недвижимости и финансам, творческие и маркетинговые таланты, но мы не достигли того уровня психологической безопасности и взаимной поддержки, который позволил бы нам объединить все элементы и добиться победы.

В 2016 году Starwood была продана Marriott — не из-за своих успехов, а потому, что представляла некоторую ценность благодаря программе лояльности для гостей. Это не принесло существенного роста капитализации. Я своими глазами увидел то, что называю командностью. Этот опыт был настолько показательным — таким важным в Deloitte и таким неудачным в Starwood, — что я решил создать собственный исследовательский институт и коучинговую компанию для изучения и разработки принципов командной работы.

ДВА ВАЖНЫХ ОРИЕНТИРА

В начале 2000-х на мои взгляды повлияли два значимых источника. Первый — фундаментальный труд Патрика

Ленсиони «Пять пороков команды»². Второй — исследование Gallup по измерению вовлеченности сотрудников и ее связи с корпоративными показателями. Прорывная методология Gallup Q12 стала настоящим откровением для HR-специалистов, показав, что культурные аспекты могут существенно влиять на бизнес-результаты.

Я понял, что это качественное исследование, основанное на опросах, фокусировалось либо на отдельных сотрудниках, либо на бизнесе в целом, но не на команде, которую я начал рассматривать как основу эффективной работы и главный фактор совершенствования рабочих процессов. Настоящим открытием в то время стало осознание того, что наличие близкого друга на работе (один из первых вопросов Gallup Q12) может повысить вовлеченность сотрудника. Но не менее важен и другой аспект: *ощущает ли работник поддержку своей команды?* Будучи руководителем и членом коллектива, я понял, насколько важно уметь оценивать настроение и навыки коллег, а также четко представлять себе, как справляться с проблемами в обеих этих сферах. Как правило, мы слишком быстро переключаемся с анализа отдельных сотрудников и лидеров на корпоративный уровень, недооценивая важность изучения командной динамики. Мне хотелось видеть комплексную картину работы наших коллективов и иметь возможность сравнивать их с высокоэффективными командами как внутри организации, так и за ее пределами.

Я обратился к одному из тогдашних лидеров Gallup, ключевой фигуре в разработке исследования

вовлеченности сотрудников, и предложил разработать четкую методику диагностики командной работы. Что и было сделано. Это стало важным недостающим звеном в разработке инструментов оценки эффективности для большинства руководителей и команд. Подробности этой диагностики вы найдете в главе 2, а принцип ее работы увидите на последующих страницах. Это событие положило начало созданию Исследовательского института Greenlight, который изучает и анализирует методы практического взаимодействия, которые мы называем высокоэффективными командными практиками.

Мы объединяем исследования ведущих университетов, таких как Оксфорд, Уортон, Массачусетский технологический институт и Гарвардская школа бизнеса, с практическими наблюдениями, накопленными за более чем 20 лет обучения лучших мировых команд. Я уверен, что «Никогда не ешьте в одиночку» стала такой популярной благодаря множеству простых, но революционных методик. Эта книга следует той же формуле: в ней представлено более 30 различных командных практик, которые вам непременно стоит опробовать.

ЗНАКОМСТВО С КОНЦЕПЦИЕЙ КОМАНДНОСТИ

Слишком долго мы возводили руководителей на пьедестал. Но выдающиеся мировые команды добиваются успеха не только благодаря талантам своих лидеров.

Секрет их результативности — в командной игре. Рядовой руководитель сам дает подчиненным обратную связь, талантливый — создает среду, в которой сотрудники свободно делятся мнениями друг с другом. Обычный начальник контролирует выполнение задач, незаурядный — выстраивает систему взаимной ответственности. Посредственный менеджер сам мотивирует коллектив, мастер своего дела — учит членов команды вдохновлять друг друга.

Но ключевой момент — ответственность самой команды. Если убрать лидера, первоклассный коллектив все равно продолжит бесстрашно и искренне обмениваться мнениями, поддерживать высокие стандарты работы и сохранять боевой настрой. В этой книге я представлю убедительные доказательства: данные более 3000 диагностических оценок, собранные за 20 лет работы с командами.

ПОЧЕМУ КОМАНДНОСТЬ ТАК ВАЖНА

Мы слишком часто делаем ставку на лидера, игнорируя роль и взаимную ответственность членов команды. Мы недооцениваем, какую колоссальную ценность для акционеров создает синергия талантов внутри коллективов и между ними. В нашем понимании команда — это не просто строчки в штатном расписании, а *сообщество людей, объединенных общими целями*. Сегодняшние

рабочие процессы задействуют сложную сеть таких сообществ. Развитие командного потенциала и навыков идеальной командной игры, возможно, самый недооцененный резерв повышения эффективности бизнеса. Наши исследования показали: одна из ключевых причин падения акционерной стоимости — укоренившаяся боязнь конфликтов внутри команды. Наши командные практики помогают устранить эту преграду.

Мы все больше ценим и превозносим образ героического лидера. Но парадокс в том, что гиганты рынка и корпоративные титаны сталкиваются с опасно упорной конкуренцией со стороны стартапов, где основателям-единомышленникам, сплоченным общей миссией и взаимной поддержкой, удается создать подлинную командность. Такие коллективы составляют значительную долю среди 15% самых инновационных и результативных команд, выявленных в нашем исследовании. Подробнее о них — в следующей главе. Мы слишком редко обсуждаем, как руководители могут вдохновлять свои коллективы и вести их от устаревших моделей взаимодействия к поведенческим паттернам, процессам и инструментам командности мирового класса, без которых сегодня невозможен успех в бизнесе.

Командность создана для нашего турбулентного времени. В современном мире с его непредсказуемостью и жесткими требованиями к результатам коллективам жизненно необходимо объединяться вокруг общих целей и действовать заодно. Привычные шаблоны и окаменевшие регламенты только тормозят развитие. В своей

предыдущей книге «Лучшие среди великих»³ я описал методологию радикальной адаптивности, основанную на беседах с более чем 2000 руководителей, стремящихся ускорить изменения в условиях тотальной неопределенности. Радикальная адаптивность предполагает формирование культуры, ориентированной на перспективное мышление, инклюзивность, гибкость и устойчивость, а также моделей поведения и командных практик, которые это поддерживают. Задача — создать рабочую среду, способствующую гибким и смелым инновациям, синергетическому творчеству в сжатые сроки.

Десять трансформаций, необходимых для внедрения принципов командности, отражают современный мир гибридной работы с его сетью взаимодействующих коллективов. Они связаны с потребностью обновить трудовые контракты и молниеносно приспосабливаться к радикально меняющимся условиям. Эти изменения также затрагивают темы, которые еще 20 лет назад не были в фокусе внимания: многообразие, равенство и инклюзивность, а также развитие искусственного интеллекта и его потенциал для трансформации командного взаимодействия. Чтобы улучшить бизнес-показатели в сегодняшних реалиях, необходима принципиально новая рабочая культура.

СТРУКТУРА КОМАНДНОСТИ

Ключевые факторы перехода к командности — две движущие силы. Первая из них — **принципы совместного роста**. Совместный рост — не просто красивые слова, а реальный договор между членами команды, к которому мы стремимся в нашей работе. Это своеобразный пакт между людьми, которые не только разделяют общую цель, но и реально заинтересованы в успехе друг друга. На практике это означает, что члены команды не играют в корпоративные игры, не замалчивают неудобную правду и не бегут от конфликтов, а открыто делятся своими мыслями и сомнениями.

В процессе обучения мы погружаемся в рабочие сессии и помогаем команде осознать простую истину: даже если вы из разных департаментов или специализируетесь в разных областях, у всех есть объединяющий элемент — цель компании. Такой подход *на треть* сокращает время, которое тратит руководитель, чтобы раскатать команду. Более того, когда вы работаете с коллегами, искренне настроенными на совместный рост, вы начинаете быстрее генерировать инновации, смелее рисковать и в итоге добиваться исключительных результатов. В главе 2 мы детально разберем, как пробудить этот потенциал в себе и команде.

Вторая движущая сила — **современные процессы и инструменты совместной работы**. Речь идет об отказе

от бесконечных неэффективных совещаний как основного способа взаимодействия и переходе к:

- а) асинхронным моделям работы с использованием коммуникационных платформ, позволяющих проработать целые циклы командной работы до того, как вы соберетесь вместе;
- б) более инклюзивному взаимодействию благодаря инструментам, вовлекающим больше участников в совместную работу, открывая путь для смелых идей без торможения процесса;
- в) внедрению принципов аджайла как корпоративной «операционной системы» — причем не только в инженерии или проектном управлении, но и на уровне топ-менеджмента;
- г) интеграции искусственного интеллекта как полноценного члена команды.

О коллективной работе, «командном ПО», роли ИИ и корпоративной гибкости мы подробно поговорим в главах 6 и 7.

Переход к командности можно представить как 10 поведенческих и процессных трансформаций — практик, которые уведут нас от традиционной командно-контрольной модели к совместному лидерству. Этому типу руководства редко учат в бизнес-школах — он слишком далек от привычной модели, где один человек несет на себе бремя власти.

Давайте разберем каждое изменение подробнее:

1. От модели «лидер в центре всего» к совместному росту.

Первый шаг — вдохнуть в членов команды надежду на новый подход к работе и более высокую продуктивность. Мы предлагаем упражнение, позволяющее увидеть текущее состояние вашей команды и дающее представление о том, как все преобразится, если коллектив примет новый «социальный контракт» и опробует иной стиль взаимодействия. Это момент прозрения, усиленный регулярным применением новых практик, и он показывает команде, что возможен совершенно иной уровень работы. Такой диагностический подход используется на протяжении всей книги.

2. От избегания конфликтов к открытости.

В командах мирового класса нет интриг, члены команды не перебивают кости друг другу в чатах. Коллеги приняли обязательство заботиться об успехе друг друга, поэтому любая ценная информация становится общим достоянием.

3. От случайных контактов к целенаправленному выстраиванию отношений.

Здесь мы уходим от хаотичных перекуров у кулера к системному формированию отношений, создающих доверие и глубокое понимание между коллегами. Команды, принявшие этот подход (особенно в гибридном формате работы), достигают уровня

взаимодействия, на порядок превосходящего старые «коридорные» привычки.

4. От индивидуализма к командной устойчивости.

Суть этого изменения в том, что команда берет на себя ответственность за поддержку, мотивацию и общую стрессоустойчивость. За заботу друг о друге. Куда мы обращаемся, когда натываемся на преграды? Ответственность за наш энергетический уровень не может быть исключительно личной задачей, задачей лидера или HR — это обязанность каждого члена коллектива.

5. К высшему уровню сотрудничества: расширение границ совместного творчества с помощью нового формата собраний.

Совещания далеко не единственный и часто не самый эффективный формат совместной работы. Нам необходимо смело осваивать более инклюзивные способы взаимодействия, что приведет к большему разнообразию мнений и прорывным идеям от широкого круга стейкхолдеров как внутри, так и за пределами организации.

Топовые команды рассматривают сотрудничество не как отдельное мероприятие, а как «стек сотрудничества» — последовательность различных режимов взаимодействия (от асинхронных до личных), где каждый тщательно продуман. Даже полностью удаленные команды понимают важность периодических очных встреч.

Современное сотрудничество также включает внедрение передовых процессов и инструментов, регулярное использование специализированного ПО и интеграцию как человеческих мнений, так и искусственного интеллекта.

6. К аджайлу как новой операционной системе команды.

Аджайл-методология — единственная жизнеспособная операционная система для адаптации к сегодняшней нестабильности. Принципы аджайла позволяют заблаговременно оценивать перспективы и подстраиваться под них, ускоряя реализацию самых амбициозных инициатив.

7. От превознесения лидера к полноценному признанию заслуг команды.

При всей важности сложных обсуждений и взаимной ответственности, присущих командной работе, нельзя забывать о значимости признания маленьких (или больших) побед. Как и в других изменениях, эти процессы работают эффективнее, когда иницируются коллегами, а не только руководителем. Признание и поощрение помогают двигаться вперед, преодолевая самые невероятные препятствия, — поэтому они нужны везде и всегда.

8. К разнообразию, инклюзивности и чувству принадлежности.

Представьте: у вас полгода на то, чтобы сделать команду эталоном разнообразия, справедливости и инклюзии. Что бы вы предприняли? Этот вопрос я задавал лидерам на Всемирном экономическом форуме 2023 года.

Наиболее инновационные команды ценят различия своих участников и создают нечто выдающееся именно благодаря разнообразию взглядов. Превращение неявных и порой неудобных различий, связанных с инаковостью или привилегиями, в объединяющий и продуктивный диалог может радикально увеличить потенциал команды для прорывных достижений.

9. К команде искателей*, где каждый — бизнес-коуч.

В ведущих командах все стремятся к постоянному развитию. Это изменение подразумевает отказ от ожидания, что коучем будет только формальный лидер, и принятие коллег в качестве тренеров, помогающих нести ответственность за собственный рост и результативность.

10. От разобщенности к согласованности.

Когда команды проводят все 10 ключевых трансформаций, они достигают того, что другим кажется

* В контексте бизнес-литературы искатели — люди, стремящиеся к постоянному развитию и поиску новых решений. — *Прим. ред.*

невозможным (или недолговечным и неустойчивым): подлинного и устойчивого единства, несмотря на все виражи непредсказуемого мира. Они становятся радикально адаптивной командой.

Однако суть не только в смене мышления. Переход от устаревших поведенческих моделей к практикам совместного роста в сочетании с современными процессами и инструментами трансформирует наши высокоэффективные практики в повседневные командные привычки. Я часто повторяю: «Мы не приходим к новым действиям через смену мышления, мы приходим к новому мышлению через действия»⁴. И это действительно так.

На каждом этапе пути к командности — по мере укрепления психологической безопасности, ускорения смелых инноваций и достижения прорывных результатов — комплекс командных практик превращает новые модели поведения в рефлексy, становящиеся коллективными привычками.

ВВЕДЕНИЕ КОМАНДНЫХ ПРАКТИК

В ходе наших исследований и наблюдений за множеством команд мы выявляем то, что можно назвать жемчужинами эффективности, — уникальные подходы. Затем шлифуем эти подходы на основе дополнительных

исследований и внедряем в других коллективах, пока не убедимся в их безоговорочной результативности. Так рождается высокоэффективная командная практика, которую мы активно продвигаем среди команд, с которыми работаем.

Такие практики — мощнейший инструмент, помогающий коллективу освоить новые модели поведения и, как следствие, новый образ мышления. Каждая из них представляет собой конкретное действие, которое легко внедрить и которое при регулярном повторении способно радикально повысить командную продуктивность.

В каждой главе книги мы предлагаем несколько практик, нацеленных на изменение поведения, оптимизацию внутрикомандных взаимодействий и укрепление «иммунитета» всей организации. Эти методики служат фундаментом нашей системы командного обучения уже много лет, помогая трансформировать корпоративную культуру через синхронизацию командной работы.

Благодаря этому подходу мы смогли масштабировать нашу деятельность, нанять и подготовить армию тренеров, способных помогать командам воплощать эти высокоэффективные практики в жизнь через систематическое повторение на протяжении полугода. И что особенно ценно — как коучи, так и сами члены команды могут внедрять эти практики в свою повседневную работу.

Осознание того, что моя система обучения может работать в гораздо более широком масштабе, а также желание оказать по-настоящему значимое влияние

на мир бизнеса и общества в целом подтолкнули меня к публикации этих практик. Я хочу открыть доступ ко всем трансформациям и прорывам, через которые прошли мои тренеры и клиенты.

В ваших руках — возможность применять поведенческие подходы и инструменты коллективного роста, чтобы перейти на качественно новый уровень командного взаимодействия. Логичным следующим шагом станет назначение «амбассадора командности» — человека, искренне увлеченного своим делом и готового поддерживать внедрение новых практик. Со временем весь коллектив впитает культуру командного взаимодействия, но на первых порах, когда большинство еще цепляется за старые привычки, наличие такого энтузиаста и лидера колоссально ускорит адаптацию новых поведенческих моделей.

НАШ ПУТЬ К КОМАНДНОСТИ

Последние 20 лет я обучаю команды преодолевать 10 ключевых трансформаций за полгода, и результаты, честно говоря, впечатляют даже меня. Оптимальный подход — работать с этой книгой всей командой, осваивая новые модели поведения и высокоэффективные практики вместе, тестируя их в непрерывном режиме.

В книге вы найдете набор вопросов, которые помогут вашей команде осознать пропасть между вашей текущей

ситуацией и поведением команд мирового класса. Эта книга станет для вас интерактивным тренажером, проводником через описанные в каждой главе трансформации и соответствующие командные практики.

Вас поразит, как быстро внедрение этих методик позволит увидеть, какой огромный путь еще предстоит пройти. Доверьтесь этим практикам. Освойте и используйте их, чтобы стать командой, о которой многие могут только мечтать.

ГЛАВА 2

ОТ МОДЕЛИ «ЛИДЕР В ЦЕНТРЕ ВСЕГО» К СОВМЕСТНОМУ КОМАНДНОМУ РОСТУ

Золотое правило:

Мы все одинаково ответственны за достижение командных целей и взаимную поддержку на этом пути.

Сергей Янг добился того, о чем многие руководители могут только мечтать: он замахнулся на 10-кратное увеличение активов и одновременно планировал освободить треть своего рабочего времени. Его команда в венчурной компании была заряжена амбициями — нарастить активы до 10 миллиардов долларов, параллельно высвобождая время Сергея для его настоящей страсти — создания нового фонда и воплощения мечты о продлении человеческой жизни.

Янг, выходец из McKinsey, обладал всем классическим набором: блестящий ум, личное обаяние, точность

в требованиях и неумная энергия в достижении целей. Но перед ним стояло серьезное препятствие: его команда должна была стать настоящим локомотивом роста для основного венчурного бизнеса. Парадоксально, но именно его перфекционизм и сверхпродуктивность начали тормозить не только его собственные планы, но и развитие всей команды. Ему предстояло научиться делиться лидерством со своими коллегами.

Прозрение пришло к Янгу в весьма символическом месте — возле ренессансного фонтана в садах Ватикана. Мы оба получили приглашение на встречу, организованную папой и его советом, для обсуждения влияния радикального продления жизни на общество. Янг горел желанием уделить больше времени своей миссии — продлить здоровую жизнь людей, инвестируя в технологии долголетия через новый Longevity Vision Fund. Он выступил соорганизатором конкурса XPRIZE Healthspan с призовым фондом 101 миллион долларов (цель — омолодить людей старше 65 лет на два десятилетия всего за год лечения). Это была попытка демократизировать долголетие, сделать его доступным не только для элиты и миллиардеров. Собственные планы Янга включали жизнь за горизонтом столетия при сохранении здоровья и физической формы 25-летнего человека. В его мотивации сомневаться не приходилось.

Но в безмятежной атмосфере ватиканских садов я задал ему вопрос: «Что для тебя значит этот масштабный проект, Сергей? Твои коллеги разделяют твою страсть? Они готовы идти с тобой?»

Он говорил о своей железной решимости расти ради инвесторов и желании высвободить больше времени для работы над долголетием. Ему казалось, что этих целей можно достичь последовательно, но я предложил иной ракурс: что, если к ним можно двигаться параллельно? Если бы удалось трансформировать его модель лидерства, где он в центре всего, а команда вращается вокруг него, в настоящее инклюзивное сотрудничество, обе цели оказались бы вполне достижимыми.

Янг привык жонглировать своим перегруженным расписанием, уделяя минимум внимания каждой задаче и управляя подчиненными поодиночке, — вместо того, чтобы вдохновлять и раскрывать потенциал всех талантливых специалистов, которых он нанял. Если он действительно хотел реализовать все эти амбициозные планы, ему предстояло совершить переход от единоличного руководства к командности.

Как мы уже говорили в главе 1, командность — это путь к победам коллективов мирового класса и результат простого уравнения: внедрение принципов совместного роста (о чем рассказывается в этой главе) в сочетании с новыми методами сотрудничества, практиками и инструментами, которые мы рассмотрим далее.

Через несколько недель я встретился с Янгом и его командой топ-менеджеров в совершенно иной обстановке — в пентхаусе отеля в Лас-Вегасе для проведения коучинговой сессии. Вспоминая тот момент, Янг говорит:

«Взаимодействие с командой всегда строилось по принципу “я распоряжаюсь, они выполняют”. Это казалось самым эффективным способом управления. Но я осознал проблему: моя организация стала слишком зависимой от меня. Я достиг потолка своих — а значит, и наших — возможностей для роста. Стало очевидно, что без изменения рабочих подходов мы застрянем на довольно скромном уровне».

Сергей выразился метафорически: он понял, что нанял звезд, но теперь ему требовалось созвездие. Вопрос был в том, как осуществить такую трансформацию.

ПЕРВЫЙ ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ: СОВМЕСТНЫЙ РОСТ

Первый критический шаг — пробуждение и осознание ценности того, что мы называем принципами совместного роста. Это момент прозрения, когда мы внезапно видим, насколько посредственной была наша прежняя работа. Большинство членов команд «взаимодействуют» в режиме простого сосуществования — и не более того. Они делают свое дело, не лезут в чужие и считают, что их миссия — максимально хорошо отработать на своем участке. К сотрудничеству они прибегают, если совсем припрет, — причем не из-за веры в его силу, а потому, что дальше продвигаться в одиночку невозможно.

В худшем случае такое вынужденное взаимодействие перерастает в конфликты и подрывает взаимопонимание, приводя к разладу между ключевыми игроками, которые, между прочим, *должны* действовать заодно. Но чаще команды просто упускают потрясающую возможность сотрудничать по-настоящему — то есть подталкивая друг друга к развитию и вместе достигая того, чего в одиночку просто невозможно добиться. В мире ограниченных ресурсов и сумасшедшей нестабильности одиночное продвижение не принесет успеха, тем более значительного. И все же большинство команд работают именно так и многие руководители мирятся с подобным подходом, а некоторые даже поощряют его.

Альтернатива — совместный рост. Это набор ключевых действий, составляющих ДНК командной работы. Совместный рост — коллективное обязательство членов команды друг перед другом и перед общей целью, вера в совместную победу и стремление помогать друг другу взбираться на новые вершины. Принципы и практики совместного роста в сочетании с рабочими процессами и инструментами командности позволят нам достичь того, о чем мы раньше только мечтали. Но все начинается с признания необходимости кардинально пересмотреть привычные способы взаимодействия и представления о том, как мы сотрудничаем и какой командой являемся.

В ходе этих изменений самые успешные команды способны неожиданно масштабироваться и минимизировать непредвиденные риски. Они работают