**Команда: как создать непобедимую группу единомышленников**

Эрик Ларсон (Eric W. Larson), профессор Орегонского государственного университета.

Успешные команды становятся первыми, осуществляют прорыв, создают новые продукты, превосходят ожидания и выполняют проекты раньше графика. Они связаны общей целью, доверяют друг другу и обладают высокой степенью сотрудничества.

Магия и сила команд выражена в термине «синергизм», производном от греческого «синергос» — совместная работа. Существуют положительный и отрицательный синергизм. Сущность положительного синергизма заключается во фразе: «Целое больше суммы его отдельных частей». Соответственно, при отрицательном синергизме целое меньше суммы его отдельных частей. Математически эти два состояния выражаются уравнениями:

Положительный синергизм: 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10.

Отрицательный синергизм: 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 2 (или даже — 2).

Лучше всего синергизм проявляется на футбольном поле или баскетбольной площадке. Например, «Чикаго Буллз» были лучшей профессиональной баскетбольной командой в 1990-х. Очевидно, что в лице Майкла Джордана у них был если не величайший, то один из лучших баскетболистов мира. Однако только тогда, когда в команду пришли игроки которые помогли раскрыться таланту Джордана, и Джордан понял, что он должен играть в командную игру, наступила эпоха господства «Чикаго Буллз». Положительный синергизм был очевиден в том, как слаженно, четко и в то же время привычно и как бы обыденно осуществляли быстрый прорыв к кольцу, когда согласованным действиям пятерых игроков невозможно было противостоять, или в их агрессивной защите, которая не оставляла никаких шансов их более высоким и талантливым противникам. Негативный синергизм четко виден в игре команд, где игроки игнорируют своих товарищей, самостоятельно пытаясь осуществить прорывы, или когда два-три игрока опаздывают на свою половину поля и оставляют одного игрока против троих, совершающих быстрый прорыв. Команды с отрицательным синергизмом, как правило, терпят поражение, в то время как для победителей всегда характерен положительный синергизм.

Вот перечень характеристик, присущих успешным командам с положительным синергизмом:

1. У каждого члена команды есть чувство общей цели, каждый член команды готов работать над достижениями целей проекта.

2. Команда знает, у кого из ее членов какие способности и знания, и использует их для работы над проектом в соответствии с необходимостью. Команда с готовностью подчиняется и признает полномочия тех, чьи знания и квалификация важны для выполнения непосредственной задачи.

3. К членам команды отношение равное и работают они на равных, что способствует достижению целей и поддерживает сплоченность и хорошее моральное состояние.

4. Энергия команды направлена на решение проблем, а не на выяснение отношений и конкуренцию.

5. Поощряются различные мнения и свободный обмен ими.

6. Для того, чтобы поощрить творчество и способность принимать риск на себя, ошибки рассматриваются, как возможность научиться чему-либо, а не как повод для наказания.

7. Члены команд лично для себя устанавливают высокие критерии работы и поощряют друг друга достигать цели проекта.

8. Члены команды считают ее неотъемлемой частью себя и важным источником как профессионального, так и персонального роста.

Успешные команды становятся первыми, осуществляют прорыв, создают абсолютно новые продукты, превосходят ожидания потребителя, а также выполняют проекты раньше графика и ниже показателей, заложенных в смету. Они связаны взаимозависимостью и общей целью. Они доверяют друг другу и демонстрируют высокую степень сотрудничества.

**Пятиступенчатая модель развития команды**

Многие специалисты говорят, что команды развиваются, как и младенцы, в первые месяцы своей жизни. Одна из наиболее распространенных моделей включает 5 стадий, проходя через которые группы становятся эффективными командами:

1. Формирование. На этой начальной стадии работники знакомятся друг с другом и вникают в масштаб проекта. Они начинают устанавливать базовые правила, стараясь определить, какое поведение приемлемо как относительно проекта (какую роль они должны играть, каковы ожидания относительно качества проекта), так и в межличностных отношениях (кто действительно несет ответственность). Эта стадия завершается, когда работники начинают ощущать себя частью группы.

2. Смятение. Как видно из названия, эта стадия отмечена высокой степенью внутренних противоречий. Работники согласны с тем, что они являются частью проектной группы, но сопротивляются ограничениям, которые проект и группа налагают на их индивидуальность. Возникает противоречие по поводу того, кто будет руководить группой и как будут приниматься решения. Когда это противоречие разрешается, лидерство руководителя проекта становится признанным, и группа переходит на следующую стадию.

3. Нормализация. На третьей стадии развиваются тесные взаимоотношения, и группа демонстрирует сплоченность. Чувства товарищества и общей ответственности за проект возрастают. Эта стадия завершена, когда структура группы укреплена, и группа выработала общую систему ожиданий и критериев относительно того, как ее члены должны вместе работать.

4. Выполнение. На данном этапе все согласны, что структура фирмы полностью функциональна. Группа завершила переход от знакомства и выяснения того, как она будет работать, к достижению целей проекта.

5. Роспуск. Для временных рабочих групп стадия является последней в их развитии. Однако для проектных команд есть еще и предварительная стадия завершения работы. На этой стадии команда готовится к роспуску. Успешная работа более не является приоритетом. Вместо этого внимание направлено на «упаковывание» проекта. Реакция на работу может быть разной у разных членов команды. Некоторые могут даже переживать из-за потери атмосферы товарищества, существовавшей во время работы над проектом.

В этой модели есть несколько важных моментов для руководителей команд. Первый состоит в том, что руководитель должен уделить основное внимание тому, чтобы как можно быстрее помочь группе дойти до продуктивной четвертой стадии (стадии работы). Второй момент состоит в том, что сама модель дает возможность группе понять, как она развивается. Руководители считают полезным ознакомить свои команды с моделью. Это помогает работникам смириться с неизбежностью конфликтов и трений на второй стадии и направить свои силы на продвижение к более продуктивным фазам. Последний (третий) момент состоит в том, что подчеркивается важность стадии нормализации, что помогает значительно повысить уровень эффективности на стадии работы. Как станет ясно дальше, руководители проектов должны принимать активное участие в формировании норм группы, которые будут способствовать успешной работе над проектом.

**Ситуационные факторы, влияющие на развитие команды**

Из опыта видно, равно как и подтверждено результатами ряда исследований, что успешные команды лучше всего развиваются в следующих условиях:

В команде не более 10 человек.

Члены команды выражают желание работать в команде.

Члены команды работают над проектом от начала и до конца.

Члены команды работают над проектом полный рабочий день.

Члены команды являются частью организационной культуры, которая поощряет сотрудничество и доверие.

Члены команды подчиняются непосредственно руководителю проекта.

В команде есть специалисты во всех необходимых областях.

Проект представляет собой интересную задачу, которую хочется выполнить.

Члены команды собраны в одном месте, так, чтобы им легко можно было обсуждать все проблемы, связанные с работой.

На практике все эти условия соблюдаются достаточно редко. Например, для проекта могут потребоваться усилия более чем 10 работников; он вообще может состоять из сложной системы взаимодействующих команд, в которых работает более 100 специалистов. Для оптимизации использования ресурсов члены команды могут назначаться на работу над проектом только на половину рабочего дня, и/или работников могут вводить и выводить из состава проектной команды по мере необходимости. В случае конкретного задания ни один из них не работает над проектом на постоянной основе. Во многих корпорациях существует культура, «изобретенная не здесь», которая не способствует сотрудничеству и стиранию функциональных границ. Члены команд часто подчиняются различным руководителям, и в некоторых случаях руководитель проекта никак не участвует в оценке труда своих работников и никак не влияет на их продвижение по службе. Ключевые функциональные отделы могут быть задействованы на протяжении не всей работы над проектом, а только на некоторых этапах. Не все проекты интересны. Трудно заинтересовать работников обычными проектами. Наконец, рабочие места членов команд часто раскиданы по различным офисам или даже зданиям корпорации, а в случае виртуальных проектов — по всему земному шару.

Важно, чтобы руководители проекта и члены команды осознавали ситуационные ограничения, в которых они действуют, и старались с ними справиться. Было бы наивным полагать, что все проектные команды имеют равные возможности превратиться в эффективную команду. При менее чем идеальных условиях это может быть всего лишь борьбой за выполнение проектных целей. Изобретательность, дисциплина, чувствительность к динамике команды необходимы для максимально эффективной работы команды.

Руководители проектов играют ключевую роль в создании успешных команд. Они набирают работников, проводят собрания, формируют общие команды, создают чувство понимания общей цели или общего видения проблемы, создают и управляют общей системой поощрений, способствующей организации общих усилий команды, руководят принятием решений, разрешают конфликты, возникающие внутри команды, и возглавляют совещания, на которых, собственно, и создается команда.

Руководители проектов используют ситуацию и факторы, естественным образом способствующие развитию команды, и находят возможность справиться с теми ситуациями и факторами, которые этому мешают. При этом они демонстрируют чрезвычайно интерактивный стиль управления, который служит примером командной работы, а также координируют отношения между командой и остальной частью организации.

**Набор персонала для работы над проектом**

Процесс отбора и найма персонала для работы над проектом в разных организациях проходит по-разному. Два важных фактора, влияющих на найм, — это важность проекта и управленческая структура, которая будет использоваться в работе над проектом. Часто в первоочередных проектах, крайне важных для будущего самой организации, управляющий проектом получает полную свободу выбора и набирает тех, кто ему необходим. В менее значительных проектах управляющему приходится убеждать персонал других отделов организации присоединиться к его команде. Даже в проектной команде, где работников назначают для работы над проектом на полный рабочий день, руководитель проекта должен чутко относиться к интересам своих коллег. Очень легко нажить себе врагов в организации, «отбирая» у нее необходимых работников во имя интересов своего проекта.

Нельзя не учитывать значимости добровольцев как противоположность назначенцам на проект. Согласие работать над проектом — это первый шаг в создании личной приверженности проекту. Такая приверженность может сыграть первостепенную роль для сохранения мотивации, когда команда столкнется с трудностями, и понадобятся дополнительные усилия.

При отборе и найме членов команды руководители ищут работников с опытом, знаниями и технической квалификацией, необходимой для разработки проекта. При этом в процессе найма необходимо учитывать менее очевидные факторы:

Способность решать проблемы. Если проект очень сложный, большой и не имеет четких очертаний, то необходимы люди, хорошо справляющиеся с работой в условиях неопределенности и умеющие четко выявлять проблемы и разрешать их. Те же самые работники, вероятно, будут скучать и работать менее успешно над проектами, где все четко расписано.

Наличие необходимых специалистов. Иногда имеющиеся в наличии работники — это не те, кто нужен команде. Или же, если приглашенные специалисты уже перегружены работой над другими проектами, то от них, вероятно, не будет большой пользы.

Технологическая квалификация. Руководителям стоит остерегаться тех, кто слишком хорошо разбирается в какой-либо конкретной области. Это могут быть любители «искусства для искусства», не умеющие применять свои знания на практике.

Доверие. Доверие к проекту подкрепляется репутацией людей, работающих над ним. Найм достаточного количества «победителей» добавляет доверия к проекту.

Политические связи. Чтобы приступить к налаживанию отношений сотрудничества со значительной, но потенциально несговорчивой группой заинтересованных участников проекта, руководителям следует пригласить на работу тех, у кого уже сложились хорошие рабочие отношения с этой группой. Особенно это касается проектов, разрабатываемых в матричных структурах, когда значительная часть работы входит в сферу компетенции конкретного функционального отдела, а не ключевой проектной команды.

Честолюбие, инициатива, энергичность. Эти качества нельзя недооценивать. Они могут компенсировать огромное количество иных недостатков.

Определив, что ему необходимо, руководитель должен выяснить, кто является хорошим работником, кто свободен, у кого есть желание поработать над проектом. Некоторые организации могут позволить себе провести прямые собеседования. Когда ключевой персонал найден, неплохо привлечь его к процессу отбора и найма остальных членов команды. Часто руководителю приходится использовать свой политический капитал, чтобы добиться назначения ценных работников для работы над проектом.

**Проведение проектных совещаний**

Первое собрание проектной команды. Самое первое собрание по проекту крайне важно для того, чтобы проектная команда начала как можно быстрее функционировать. Вот слова одного опытного руководителя проекта:

«Первое собрание команды задает тон тому, как команда будет работать сообща. Если оно плохо организовано или увядает в прениях, то уже сразу становится ясно, как в дальнейшем будет работать группа. Если же собрание проводят четко, уделяя внимание реальным проблемам, которые обсуждают открыто и прямолинейно, то сотрудники сразу начинают ощущать себя членами команды».

На первом собрании руководители проекта, как правило, пытаются достичь три цели. Первая — взглянуть на проект в целом, включая масштаб и цели, общий график, метод и технологические процессы. Вторая — приступить к решению некоторых межличностных проблем, заложенных в самой модели развития команды: с какой целью мы здесь находимся? Кто остальные члены команды? Какова роль каждого отдельного члена команды в работе над проектом? Что мы делаем? Зачем? Третья, и самая важная, цель — начать формировать стиль работы команды над проектом. Руководитель проекта должен понимать важность первых впечатлений. Его поведение будет находиться под пристальным вниманием членов команды и соответствующим образом восприниматься. Это собрание должно быть образцом для следующих собраний и отражать стиль лидера.

Формы собраний могут быть самыми разнообразными. Достаточно часто первые собрания длятся один-два дня, иногда не на территории основной организации, чтобы ничего не мешало работе. Это дает достаточно времени на предварительное знакомство, установление основных правил и определение структуры проекта. Также преимуществом такого проведения собраний является то, что они дают возможность членам команды неформальна пообщаться за едой, во время перерыва вечером; такое неформальное общение крайне необходимо для формирования отношений.

Однако многие организации не могут позволить себе проводить первые собрания таким образом. Или же масштаб проекта и уровень включенности в работу различных участников не позволяет так разбрасываться временем. В этих случаях основным принципом должна быть простота. Слишком часто, ограниченные временем, руководители проекта пытаются сделать слишком много на первом собрании; в результате ни проблемы полностью не решаются, ни работники не в состоянии усвоить огромное количество информации. Руководители должны помнить, что человек может усвоить только определенный объем информации, и что будет возможность установить основные правила и обговорить методику на следующих собраниях. Главное заключается в том, чтобы собрание было продуктивным и преследовало реалистичные цели в зависимости от отводимого на него времени. Если на собрание выделен всего один час, то руководитель проекта должен только ознакомить всех с масштабом проекта, обсудить вопросы формирования команды и дать возможность членам команды познакомиться.

Установление основных правил. Либо на первом длительном и тщательно распланированном собрании, либо на последующих собраниях руководитель проекта должен быстро приступить к выработке основных правил совместной работы членов команды. Эти правила включают в себя не только организационные цели или технические вопросы, но и нормы взаимодействия членов команды друг с другом. Хотя конкретные технические вопросы значительно отличаются в зависимости от типа организации проекта, некоторые важные проблемы являются общими для всех.

**Планирование решений**

Как будет разрабатываться проект?

Какие механизмы будут использоваться для поддержки проекта?

Будет ли использоваться какой-либо конкретный пакет программ управления проектом? Если да, то какой?

Кто помимо членов команды будет работать над планом?

Каковы конкретные роли и за что отвечают все участники?

Кого нужно ставить в известность о принятых решениях? Каким образом?

Какова относительная важность стоимостных затрат, времени и сил?

Каковы промежуточные результаты процесса планирования проекта?

Какой формат приемлем для каждого промежуточного результата?

Кто будет одобрять и подтверждать завершение работы над каждым промежуточным результатом?

Кто получает каждый из промежуточных результатов?

**Отслеживание решений**

Как будет оцениваться проведение работ (прогресс)?

На каком уровне детализации будет отслеживаться работа над проектом?

Как члены команды будут получать информацию друг от друга?

Как часто они будут обмениваться информацией?

Кто будет писать и рассылать отчеты?

Кого нужно держать в курсе разработок проекта и каким образом?

Какое содержание необходимо для каждой конкретной аудитории?

**Совещания**

Где проводятся совещания?

Какого плана совещания проводятся?

Кто будет «руководить» совещаниями?

Как будут вырабатываться повестки дня?

Как будет вестись протокол совещаний?

Управление внесением изменений в принятие решения

Как будут устанавливаться изменения?

Кто будет обладать правом одобрить изменения?

Как изменения в плане будут документироваться и оцениваться?

**Решения о сотрудничестве**

С какими отделами или организациями команда будет сотрудничать во время разработки проекта?

Каковы роли и ответственность каждой организации (рецензент, утверждающий, сотрудник, пользователь)?

Как информировать все заинтересованные стороны о промежуточных результатах, сроках, прогнозах и т.д.)?

Как члены команды будут обмениваться информацией между собой?

Какой информацией нужно, а какой не нужно обмениваться?

Приведенные вопросники указывают всего лишь общее направление; к ним можно добавлять необходимые пункты и убирать из них лишние. Многие из этих процедур существуют уже давно как прецедент, на них лишь нужно еще раз обратить внимание. В случае необходимости руководитель проекта должен выяснить мнение членов проектной команды и положиться на их опыт и предпочтения в методах работы. Это также будет способствовать их участию в принятии оперативных решений. Решения должны быть документально оформлены и доведены до сведения всех членов команды.

В процессе выработки этих оперативных процедур руководитель проекта должен словом и делом начать вырабатывать вместе с членами команды нормы командного взаимодействия. Ниже даны примеры, приводимые некоторыми исследователями. Примеры касаются норм, выявленных у высокоэффективных команд.

Нет закрытых тем: работники должны иметь право поставить любой касающийся работы вопрос.

Соблюдение конфиденциальности, никакая информация не выходит за пределы команды, если на то нет общего согласия.

Допустимы просчеты и промахи, но недопустимо их скрывать. Необходимо немедленно ставить в известность остальных о срыве основных или промежуточных сроков.

Недопустимы прямолинейные решения проблем.

Спорьте, но, если решение принято, выполняйте его независимо от ваших личных чувств.

Уважайте членов вашей команды и не хвастайте вашим положением в команде.

Много работать не значит отказывать себе в отдыхе.

Эти нормы можно сделать более ощутимыми, создав устав проектной команды, который выходит за пределы официального документа о масштабе проекта и четко формулирует нормы и ценности команды. Этот устав должен стать плодом совместных усилий основной команды. Руководители проекта могут подать пример, предложив определенные принципы, но они должны быть открытыми ко всем предложениям своих работников. Когда будет достигнута общая договоренность относительно правил поведения, каждый член команды ставит свою подпись на итоговом документе, что символизирует приверженность указанным в нем принципам. К сожалению, в некоторых случаях это может стать бессмысленным ритуалом, так как устав подписывают, сдают в архив и больше никогда к нему не возвращаются. Чтобы иметь какое-либо влияние, устав должен стать законной частью системы мониторинга проекта. Так же, как члены команды анализируют работу по достижению целей проекта, так же они должны оценивать, насколько члены команды придерживаются принципов устава.

Руководители проекта играют огромную роль в установлении норм личным примером. Если они открыто признают свои ошибки и говорят о том, что о них известно, то и члены команды будут поступать так же. Одновременно при этом руководители проекта должны вмешаться, если, по их мнению, эти нормы нарушаются. Они должны провести частную беседу с нарушителями и четко высказать свое мнение. Интересно, что, если группа сплоченная, со сложившимися нормами, то работники будут следить за их соблюдением, и управляющему не надо будет выполнять роль надсмотрщика.

**Управление последующими проектными совещаниями**

Первое проектное собрание — это одно из целого ряда совещаний, необходимых для разработки проекта. Другие собрания посвящены отчетам о статусе, решению проблем и аудиту. Здесь мы представляем общее руководство по проведению успешных совещаний. Оно напрямую касаются председательствующего.

Начинайте совещание в строго указанное время, даже если еще не все собрались.

Подготовьте и раздайте распечатки с повесткой дня до начала совещания.

Укажите время перерыва.

Периодически уделяйте время анализу того, насколько эффективным было предыдущее совещание.

Требуйте, чтобы присутствующие высказывали свое мнение, и вносите изменения.

Обеспечьте подробное ведение протокола.

Проанализируйте повестку дня до начала совещания и отведите примерное время на каждый пункт.

Определите приоритетность обсуждаемых вопросов, так чтобы можно было вносить коррективы в случае нехватки времени.

Поощряйте активное участие всех членов команды, задавайте им вопросы, а не делайте заявления.

Подведите итоги относительно принятых решений, проанализируйте вопросы на следующее совещание.

Подготовьте выводы из проведенного совещания и ознакомьте с ними всех, кого они касаются.

Отметьте достижения и положительное поведение.

Совещания часто считают проклятием для производительности, но так не должно быть. Наиболее часто жалуются, что совещания длятся слишком долго. Определение повестки дня и времени перерыва позволяет участникам рассчитать время на обсуждения и создает основу для ускорения работы. Ведение протокола может быть неприятной, монотонной работой. Тщательная подготовка и последовательное применение вышеупомянутых подходов может сделать совещания важной частью проектов.

**Формирование облика команды**

Одна из проблем, с которой руководители проекта сталкиваются в процессе создания команды, состоит в том, что многие члены команды не работают над проектом от начала и до конца. Они задействованы на разных стадиях проекта и большую часть времени заняты на других объектах. Часто они являются членами нескольких команд, конкурирующих между собой за время и лояльность. Специалист по проектам Дэвид Фрейм отмечает, что для многих таких специалистов конкретный проект является абстракцией. Из-за этого страдает их уровень мотивации. Руководителю проекта нужно сделать проектную команду как можно более прозрачной для всех ее членов через создание облика команды, к которому участники могут испытать эмоциональную привязанность. Командные совещания, расположение рабочих мест на единой территории, название команды, ритуалы являются наиболее основными способами достижения этого.

Эффективное использование совещаний. Периодические совещания проектных команд создают хорошую возможность для обмена информацией по проекту. Во время совещаний члены команды видят, кто работает, а кто — нет. Все они являются частью большой проектной команды, и успех работы зависит от коллективных усилий всех членов команды. То, что в определенное время собираются все участники проекта, помогает определить и усилить ощущение принадлежности к команде.

Расположение рабочих мест на одной территории. Наиболее очевидный способ дать ощутить себя частью проектной команды — это собрать всех работающих на одной территории. Это не всегда возможно в матричной организации, где работники лишь частично заняты в проекте, а остальное время выполняют другую работу или заняты в других проектах. Из положения поможет выйти создание проектного офиса, который иногда называют штабом, а иногда клубом. В этих помещениях обычно проводятся собрания и хранится наиболее важная проектная документация. Часто стены увешаны другими схемами и диаграммами, имеющими отношение к планированию и контролю. Эти офисы создают реальное впечатление о работе над проектом.

Выбор названия команды. Выбор названия команды, например — обычный прием, применяющийся для того, чтобы дать возможность работникам почувствовать свою причастность к ней. Часто создается логотип. В выборе названия и создании логотипа руководитель должен положиться на коллективную изобретательность своих работников. Эти символы можно затем перенести на канцелярские принадлежности, футболки, кружки, чтобы подчеркнуть принадлежность к команде.

Ритуалы команды. Как ритуалы компании помогают сформировать только ей присущий облик, так и аналогичные действия на уровне проекта помогают создать уникальную субкультуру команды. Например, однажды членам команды, разрабатывающей проект, раздали полосатые галстуки, причем количество полосок соответствовало количеству промежуточных этапов в проекте. Проходя определенный этап, члены команды собирались и отрезали очередную полоску со своего галстука, таким образом отмечая продвижение к цели. Другой пример. Команда, проектирующая чипы для Digital Equipment, отмечала работников, обнаруживших ошибку в дизайне, фосфоресцирующим игрушечным тараканом. Чем крупнее ошибка, тем больше таракан. Такие ритуалы отделяют работу над проектом от остальной рядовой работы и подчеркивают особый статус.