

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru-Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 5-93286-065-0 «Программируем командный дух» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru-Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (www.symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

SOFTWARE

for Your

HEAD

*Core Protocols for
Creating and Maintaining
Shared Vision*

Jim and Michele McCarthy

◆◆ Addison-Wesley

Программируем командный дух

*Базовые протоколы, позволяющие
создавать и поддерживать
общее видение*

Джим и Мишель Мак-Карти



*Санкт-Петербург — Москва
2005*

Серия «Профессионально»

Джим и Мишель Мак-Карти

Программируем командный дух

Перевод Ю. Асотова

Главный редактор
Зав. редакцией
Научный редактор
Редакторы

*А. Галунов
Н. Макарова
А. Михайлов
Н. Макарова
В. Овчинников
Н. Гриценко
С. Беляева*

Верстка
Корректор

Мак-Карти Д. и М.

Программируем командный дух. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2004. – 416 с., ил.

ISBN 5-93286-065-0

Первая публикация ноу-хау, позволяющего добиться *общего видения* в любой команде! Джим и Мишель Мак-Карти в течение ряда лет возглавляли команды разработчиков ПО в Microsoft. Весь накопленный опыт и последующие целенаправленные исследования десятков высокотехнологичных команд воплотились в методах и технологиях успешной командной работы. Впоследствии эти методы образовали набор паттернов, антипаттернов и протоколов группового взаимодействия. Превосходное сочетание жаргона программных паттернов и теории управления делает книгу лучшей из написанных на эту тему. Команда должна видеть перспективу, формированию которой и посвящена основная часть книги. Специальные главы отведены теме принятия решений.

Известно, что один из признаков профессионализма – умение работать так, чтобы высокого результата достигала вся команда. Это умение необходимо не только менеджерам, руководящим работой команды, но и рядовым программистам. Научиться этому поможет данное издание.

ISBN 5-93286-065-0

ISBN 0-201-60456-6 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2004

Original English language title: Software for Your Head: Core Protocols for Creating and Maintaining Shared Vision by J. and M. McCarthy, Copyright © 2002, All Rights Reserved. Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, edit@symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры.

Подписано в печать 18.11.2004. Формат 70х90¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 26 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ N

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Эта книга посвящается тем, кто своими ежедневными
подвигами способствует наступлению свободы
и приближает день ее полного триумфа.*

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы хотим выразить благодарность людям, внесшим вклад в создание Базовой системы, а именно: студентам BootCamp, сотрудникам компании McCarthy Technologies, Inc., всем, кто когда-либо входил в команду TeamworX, а также партнерам и консультантам этой команды и множеству корпораций, которые вместе с нами решились инвестировать средства в развитие своих сотрудников и в продвижение данной работы.

Мы также благодарны тем, кто помог создать эту книгу: Майку Хендриксону (Mike Hendrickson) – за его веру и терпение; многочисленным критикам – за ценные идеи; Линде Райзинг (Linda Rising), которая придала словам этой книги новое звучание; Дэну Мак-Карти (Dan McCarthy), благодаря которому мы увидели то, о чем лишь говорили; и Тирелу Олбоу (Tyrrell Albaugh), занимавшемуся организационными вопросами.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
ЧАСТЬ I. ВХОД	25
1. Элементы Входа	33
Преодоление расстояния	33
Протокол Вход	34
Протокол Выход	35
Протокол Пропуск	35
Присоединение	36
Проблемное поведение	36
Паттерны, согласующиеся с протоколом Вход	37
2. Вход: паттерны и протоколы	39
Паттерн: Вход	39
Дополнительные замечания по поводу Входа	51
Паттерн: Выход	61
Паттерн: Пропуск	64
Паттерн: Присоединение	66
3. Антипаттерны протокола Вход	70
Антипаттерн: ИзлишняяЭмоциональность	70
Антипаттерн: НеЗадеватьЧувстваДругих	79
Антипаттерн: ОшибочнаяТерпимость	83
4. Другие паттерны семейства Вход	85
Паттерн: Команда = Продукт	85
Паттерн: ПомогиСебеСам	89
Паттерн: МыслиИЧувства	92
Паттерн: Притворство	95
Паттерн: ЦиклСовершенства	97

ЧАСТЬ II. РАЗРЕШИТЕЛЬ	117
5. Элементы протокола Разрешитель	122
Другие элементы, связанные с принятием решений	125
Антипаттерны	126
6. Разрешитель: паттерны и протоколы	128
Паттерн: Разрешитель	128
Паттерн: Разрешение	148
Паттерн: РаботаСНамерением	150
Паттерн: ЭкологияИдей	156
7. Антипаттерны Разрешителя	158
Антипаттерн: ИзбежаниеРазрешения	158
Антипаттерн: Невнимательность	163
Антипаттерн: СфераОбязанностей	166
Антипаттерн: НачальникНеОтдаетВласть	172
Антипаттерн: КомандноеШаманство	174
ЧАСТЬ III. ВЫСТРАИВАНИЕ	189
8. Элементы протокола Выстраивание	193
Личное и командное выстраивание	193
9. Выстраивание: паттерн и протокол	197
Паттерн: Выстраивание	197
10. Антипаттерны протокола Выстраивание	205
Антипаттерн: НеХватаетЛюдей	205
Антипаттерн: ВыстройтеМеня	213
11. Паттерны протокола Выстраивание	219
Паттерн: ЛичноеВыстраивание	219
Как и почему работает Выстраивание	235
Паттерн: Исследование	239
Паттерн: Восприимчивость	243
Паттерн: СетьОбязательств	248
Паттерн: ЗапросПомощи	254

ЧАСТЬ IV. ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ 263

12. Элементы протокола ОбщееВидение 268

 Аспекты ОбщегоВидения 270

 Паттерны ОбщегоВидения 275

13. ОбщееВидение: паттерны и протоколы. 278

 Паттерн: ОбщееВидение 278

 Паттерн: Метавидение 286

 Паттерн: ДальнееВидение 288

 Паттерн: Версия 299

14. Антипаттерны протокола ОбщееВидение 301

 Антипаттерн: Шоры 301

 Антипаттерн: Техника 303

 Антипаттерн: Отдача. 310

 Антипаттерн: Отзыв 314

15. Паттерн ИграСовершенствования 320

 Игра и совершенствование 320

ЧАСТЬ V. ПРИЛОЖЕНИЯ. 327

A. Словарь Базовой системы 329

B. Материалы тренинга BootCamp 344

C. Базовые протоколы v. 1.0. 371

 Алфавитный указатель 411

ВВЕДЕНИЕ

Происхождение Базовой системы v. 1.0

Мы не создавали Базовую систему. Мы просто смотрели, как она растет. Однако вместе с Джоном Рае-Грантом (John Rae-Grant) мы создали предпосылки, благодаря которым Базовые протоколы или что-то очень похожее на них не могли не появиться. Долгие годы мы обеспечивали благоприятные условия для эволюции Базовой системы. При этом мы подрезали ветви этого дерева, чтобы оно росло в верном направлении. Мы вложили в него ресурсы: собственные деньги, время, внимание и жизненные силы. Мы защищали это дерево. Следили за ним. Испытывали его на прочность. И получали от всего этого выгоду.

Отдадим также должное сотням разработчиков и студентов со всего мира, на протяжении многих лет вносивших свой вклад в развитие Базовой системы. Однако было бы неправильно упомянуть здесь кого-то одного или даже группу людей, поскольку на самом деле все и проще, и сложнее.

Появление Базовой системы в какой-то степени стало результатом нашей работы в 1994–1995 годах. В компании, занимающейся разработкой программного обеспечения, мы руководили командой из 150 человек. Был у нас и свой, доморощенный аффризм, помогавший находить новые идеи:

Команда = Программное обеспечение

Вот она, идея. Обладающее массой достоинств, это изречение стало для нас чем-то вроде мантры, даже несмотря на свою неполноту и на то, что эта мысль приходила в голову и другим людям. В трудные минуты, когда хотелось отступить перед чрезы-

чайной сложностью задач, которые приходилось решать при разработке программного обеспечения, когда воцарялись смятение и неразбериха, когда график работ срывался, цели отдалялись, а перспективы казались довольно мрачными – именно тогда, когда нам больше всего нужна была помощь, кого-нибудь из нашей группы обязательно осеяла новая идея, и он предлагал новый подход в соответствии с афоризмом «Команда = Программное обеспечение». Человек мог просто сказать: «Я понял» и начать быстро рассказывать о том, как применить принцип «Команда = Программное обеспечение» в данной ситуации. Иногда эти идеи были довольно глубокими, хотя чаще таковыми не являлись. Но почти всегда из них удавалось извлечь пользу.

Суть философии, основанной на принципе «Команда = Программное обеспечение», состоит в том, что поведение команды прямо связано с качествами создаваемого ею продукта, и наоборот. Если вы хотите получить продукт с определенными характеристиками, то перед началом его разработки должны убедиться в том, что команда обладает такими же характеристиками.

Мы также поняли, что каждый человек производит свой продукт или оказывает свою услугу. Каждый индивидуум создает конкретное выражение своей системы ценностей, которая переносит достоинства и недостатки этого человека в окружающий мир.

Чем же занималась наша команда руководителей? Мы перемещались между иерархическими уровнями нашей организации и на каждом из них искали ответ на два важных вопроса: что здесь является командой и что представляет собой ее продукт?

Будем считать команду непосредственных разработчиков командой Уровня I. Она создает фактический продукт. Руководители этой команды составляют команду Уровня II. Продуктом этой команды является команда Уровня I. Таким образом, в соответствии с философией «Команда = Программное обеспечение» команда на одном уровне представляет собой продукт команды, находящейся на следующем, более высоком уровне. Если команда Уровня II находит нежелательной какую-то характеристику команды Уровня I, то эту характеристику следует рассматривать как выражение или отражение работы команды Уровня II и свойств членов этой команды. Такую схему можно применить к командам всех уровней вплоть до самой верхушки корпоративной иерархии.

Такая модель может показаться умной, очевидной, странной или просто ошибочной, однако она, безусловно, принесла нам пользу. В ее рамках никто не может укрыться от ответственности. Если говорить о нас, то мы, хотя и были начальниками, не могли

обвинить команду в том, что ей не достает того или иного качества, до тех пор, пока не проявляли это качество сами. Мы также не могли ждать, что появится какое-либо чудодейственное средство, если только сами не создавали его. С одной стороны, понимание такого состояния дел было тягостным, поскольку вызывало ощущение неизбежности: ответственность в конце концов обязательно доходила до самого верха и время от времени тяжким грузом опускалась на наши, пусть и нетренированные, но хорошо оплачиваемые плечи. С другой стороны, это понимание открывало перед нами весьма обнадеживающую перспективу добиться чего-то большего, непосредственного, законченного – того, что под нашим контролем позволило бы устранить все недостатки команды.

Если мы видели неполадки или замечали, что ценный плод остается несорванным, то могли сразу же обнаружить и решить эту проблему. Чтобы побудить других членов команды пойти и сорвать этот плод, пока он не сгнил, мы собирались вместе и демонстративно пожирали этот привлекательный плод, который оставался не сорванным в нашем собственном саду.

Если нам требовалось материализовать какое-либо свойство в команде Уровня I, мы включали его в наше собственное поведение. Теоретически изменить поведение просто, но довольно трудно это реализовать. В любом случае такая модель мышления выявила много нестандартных подходов к решению проблем, возникающих в команде. Когда мы впервые применили этот метод, новые возможности стали открываться так часто, что мы не успевали за ними. Хотя многие небольшие и некоторые серьезные тесты уже давали желаемые результаты, мы увидели так много новых решений тех проблем, которые мучили нас долгие годы, что не могли решить, с чего начать. Мы быстро поняли, что, возможно, нам не удастся провести все эксперименты, необходимые для того, чтобы полностью осознать ценность этой формулы, определить границы ее применения или понять, куда могут привести действия, вызванные ею. Мы хотели изучить динамику этой формулы и определить ее этиологию¹ на основе анализа систем, которыми она, по нашему мнению, управляла. Другими словами, мы хотели проверить ее досконально.

К сожалению, экспериментальные возможности в любом проекте по разработке коммерческого программного обеспечения всегда ограничены. Главное препятствие здесь воздвигается обыч-

¹ Этиология (от греч. *aitia* – причина) – учение о причинах возникновения болезни или патологического состояния. – *Примеч. ред.*

ным ходом календарного времени. Большой коммерческий проект может растянуться на месяцы или даже годы. Однако открывшиеся нам возможности казались настолько ценными, что даже несколько месяцев представлялись слишком долгим периодом для изучения всего их многообразия. Когда решается судьба миллионов долларов, радикальное экспериментирование связано с серьезным риском. Количество переменных, которые мы могли изменить в спешке, было невелико. Инертность календаря «реального мира» и ответственность, налагаемая необходимостью вести бизнес разумно, препятствовали последовательному осуществлению радикальных и быстрых экспериментов, которые мы рисовали в своем воображении. Тем не менее нам представлялось, что прорывы в командной динамике, которые могли бы сделать сотрудничество внутри любой команды более простым и эффективным, все же возможны.

Для тщательного изучения этого материала нам приходилось выполнять цикл разработки за существенно меньшее время. Жизнь слишком коротка, чтобы можно было пройти через все необходимые этапы проекта. Даже очень работоспособный, необычайно крепкий и целеустремленный руководитель за время своей профессиональной жизни координирует не более 10–20 продолжительных проектов. Во многие из этих проектов вовлекаются, по сути, одни и те же команды. Это сокращает разнообразие командных ресурсов, способных обогатить знания руководителя и ускорить прогресс.

В начале 1996 года для ускорения и расширения экспериментов мы пустились в самостоятельное плавание и создали лабораторию по изучению и преподаванию методов командной работы. Возникновение Базовых протоколов стало неизбежным, когда мы решили, как будем управлять новой лабораторией, названной «Software Development BootCamp». Основным экспериментом, который мы проводили, заключался в многократном моделировании процесса разработки. Он продолжался пять дней и ночей, и каждый раз в нем участвовала новая команда. Такие эксперименты проводились каждый месяц. Разработчики должны были завершить четыре этапа:

1. Сформировать команду.
2. Придумать продукт.
3. Договориться о способах его создания.
4. Спроектировать и построить продукт.

В конце недели команды должны были вовремя сдать свои продукты, либо продолжить разработку, либо прекратить ее по своему желанию.

Мы знали, что нам по силам успешно пройти все этапы. При необходимости мы могли непосредственно руководить разработкой. Именно этим мы занимались многие годы, зарабатывая себе на жизнь участием в самых разнообразных проектах. В нашем распоряжении было достаточное количество информации, советов, методов и ценных приемов, которые мы могли бы передать большинству студентов. Мы могли научить их методам, позволяющим рано или поздно достигнуть успеха в проектах – повторяя чьи-либо результаты или подходя к ним творчески.

Мы накопили, систематизировали и сформулировали в ясной форме значительный объем знаний, полученных на основе нашего опыта руководства или участия в десятках проектов, большинство из которых оказались успешными. Эти знания послужили отправной точкой для команд, первыми прошедших тренинг в лагере BootCamp. Даже если бы мы не узнали ничего нового в ходе тех занятий, мы все равно могли предложить достаточно много.

BootCamp дал нам возможность эффективно сжать цикл разработки программного обеспечения до пяти дней. За пять дней студенты усваивают материал, на изучение которого обычно требуется длительный цикл разработки. Интенсивные занятия в лагере BootCamp освещают все успехи и провалы, которые случаются при формировании команды. Рассматривается формирование общекомандных позиций, а также проектирование, реализация и внедрение продукта. Дни, проведенные в лагере BootCamp, насыщены ускоренной командной динамикой, поэтому на создание продукта вместо обычного срока в год уходит несколько долгих дней и ночей исключительно интенсивной работы.

На тренингах BootCamp многочисленные открытия рождались одно за другим. Интенсивность обучения объяснялась тем, что мы тесно работали почти с 60 разными командами, создающими программное обеспечение. Сначала мы помогали создать команду, а потом ее продукт. Мы приобретали опыт в прохождении полных циклов разработки. Проводились они невероятно часто и напряженно – один-два раза в месяц. Работая с командами самых разных типов и составов, и не только в лагере BootCamp, мы применяли полученные знания в своих собственных проектах.

Созданию Базовых протоколов способствовал еще один фактор, который берет начало из нашего стандартного задания для студентов. Каждая команда должна была создать продукт за одну неделю. Какой же продукт создавали команды BootCamp?

Принцип лагеря BootCamp довольно прост: мы собираем группу разработчиков программного обеспечения. Иногда студенты являются членами уже существующей команды. Иногда собираются

весьма разношерстные компании: служащие корпораций, независимые специалисты, ученые, тестеры, писатели, редакторы, художники, программисты, менеджеры, директора, руководители программ и проектов, продюсеры. Часто на занятиях присутствуют «неразработчики»: медсестры, учителя, домохозяйки, консультанты и журналисты. Каждой команде дается одно задание:

Спроектировать, разработать и представить такой учебный курс, при прохождении которого можно научиться всему необходимому для того, чтобы всегда вовремя поставлять отличное программное обеспечение.

Это задание остается неизменным с первого дня работы лагеря BootCamp. Нам показалось важным изучить в реальном времени динамику работы команды, которая действительно эффективно взаимодействует. Команды, которые демонстрировали желаемое взаимодействие, лучше других справлялись с возникающими трудностями.

Решение направить усилия команд лагеря BootCamp на поиск путей, приводящих к успеху любую команду, было продуктивным и новаторским. Переходя в новое высокопродуктивное состояние, команды достигают выдающихся результатов. Если они изучат условия и факторы достижения такой эффективности, качество понимания станет принципиально иным.

Почти каждая команда в лагере BootCamp переживала внезапное озарение, которое заключалось в следующем: если командную работу сделать более эффективной и открытой, члены команды смогут находить решения стоящих перед ними задач. Затем полученные знания можно применить и в других проектах.

Высокопроизводительные команды обычно приобретают свою репутацию за счет достижения каких-то конкретных целей, которые они поставили перед собой. Например, выдающаяся баскетбольная команда одерживает победы во многих играх. Публика запоминает игроков не за их вклад в искусство и науку командного взаимодействия, а за то, как они забрасывают мяч в корзину. Достижение изначальной цели напрямую не связано с раскрытием динамики формирования команды. В BootCamp была поставлена задача, состоявшая в определении, формулировании и кодификации методов создания выдающихся команд.

По мере того как в лагере BootCamp одна команда сменяла другую, мы старались выделить лучшие из применявшихся ими методов, а затем облечь эти методы в доступную форму. Знания, полученные из опыта команд BootCamp, постепенно развились

в Базовые протоколы. Команда, последовательно применяющая Базовые протоколы, достигает более высоких результатов.

Процесс обучения, стимулируемый Базовыми протоколами, может быть непрерывным. При этом создаются более эффективные и способные команды. Тому есть яркое подтверждение: мы видим, что каждая новая команда лагеря BootCamp узнает и выполняет больше, чем предыдущие. Каждая группа вносит все больший вклад в Базовую систему и воспроизводимость тех «мультиперсональных» паттернов и протоколов, которые лежат в ее основе.

Вот и вся история о том, как появились Базовые протоколы.

Элементы Базовой системы

Мы обобщили информацию о вариантах поведения в команде. Судя по нашему опыту, разработанные методы неизменно улучшают результаты деятельности команды. Информация организована в виде небольшой группы текстовых структур, образующих Базовую систему.

Четыре структуры Базовой системы

1. Паттерны
2. Антипаттерны
3. Определения
4. Протоколы

С точки зрения возможного применения наибольший интерес представляют Базовые протоколы. Паттерны и антипаттерны позволяют понять логику, стоящую за многими из тех решений, которые мы принимали как разработчики Базовых протоколов. Однако именно Базовые протоколы являются элементами, которые действительно дают формальное и детальное описание рекомендуемых нами личных и командных вариантов поведения. Базовые протоколы разрабатывались и тестировались итеративно – их применяли множество команд в течение продолжительных периодов времени. Мы уверены, что последовательное и корректное применение Базовых протоколов приведет к очень хорошим результатам. Даже если все идеи, которые воплощены в паттернах и антипаттернах Базовой системы, будут признаны ошибочными, применение Базовых протоколов все равно приведет к наилучшим результатам в сравнении с любыми другими известными нам методами. Возможно, мы не понимаем, почему они работают, но мы знаем, что они *действительно* работают.

Кроме того, следует отметить, что для правильного применения Базовых протоколов необходимо понять термины, включенные в Базовые определения, и освоить их на практике. Следовательно, Базовые определения надо изучить так же тщательно, как и Базовые протоколы.

Паттерны

Паттерн – это стандартизованный способ эффективной передачи решения той или иной задачи в некотором контексте. Паттерн должен производить что-то и сообщать о том, как это «что-то» можно произвести. Применение паттерна сулит определенные результаты и последствия. Например, выкройка платья поможет сшить его, но, с другой стороны, ограничит свободу выбора того, кто будет носить это платье. Использование Базовых паттернов неоднократно приводило к тому, что команды достигали лучших результатов по сравнению со своими первоначальными прогнозами.

Для разработчиков программного обеспечения слово «паттерн» приобрело особое значение. Идея паттернов в программном обеспечении восходит к 1970-м годам, когда Кристофер Александер (Christopher Alexander), мыслитель и архитектор, впервые применил этот термин в особом контексте.¹ Он разработал структуру для документирования паттернов и коллекцию паттернов, которые были названы «языками паттернов». Такие языки паттернов использовались для кодирования и передачи важных понятий, относящихся к практике и назначению архитектуры.

Паттерны (patterns) являются средством описания общих решений распространенных задач. Особый программный или архитектурный смысл этого слова мало отличается от того значения, которое мы обычно в него вкладываем. Если у вас есть шаблон предмета, но нет самого предмета, то вы имеете задел в его создании или изучении способов его создания и применения, особенно если этот шаблон неоднократно приводил к успешному результату. Вот почему о паттернах так много пишут и говорят, подразумевая механизм взаимодействия в области программного обеспечения.

Классическое определение паттерна такого типа – «решение задачи в некотором контексте». Люди есть люди, поэтому вокруг определения паттернов в программном обеспечении ведутся споры. Вообще говоря, программные паттерны – это абстрактные решения технических задач, с которыми часто сталкиваются

¹ К. Александер и др. «A Pattern Language», 1977 и Александер «The Timeless Way», 1979 (обе изданы Oxford University Press).

программисты. Они дают возможность овладеть языком, предназначенным для обсуждения тех или иных проблем, и, следовательно, способствуют накоплению знаний. Теоретически паттерны позволяют многократно использовать самые удачные идеи и получить доступ к набору всех возможных решений.

Под паттернами мы понимаем приемы формирования общего видения. Такое, основанное на паттернах, программное обеспечение, равно как и другие приложения паттернов, позволяют найти решения типичных задач. Базовые паттерны содержат информацию, процедуры и правила, и изучив паттерны, вы сможете их применять. Ваши коллеги могут сделать то же самое. В итоге все члены команды будут черпать знания из одного богатого источника психологических, лингвистических и поведенческих ресурсов. Применяйте эти паттерны везде, где сочтете нужным.

Базовые паттерны применимы к формированию группового мышления, а также к принятию и исполнению групповых решений. При разработке паттернов мы преследовали цель:

Создать мир, в котором стратегия поведения группы обеспечивает достижение поставленной цели.

Антипаттерны

Антипаттерны описывают распространенные решения, приводящие к неудовлетворительным результатам. По сути, это ложные паттерны, которые обязательно приводят к неудаче. Для каждого антипаттерна, представленного в Базовой системе, мы приводим паттерн или протокол (или и то и другое), которые много раз позволяли найти подходящее решение данной задачи.

«180» – такое несколько необычное название мы дали особому типу явлений, которые мы наблюдали чаще, чем ожидали. «180» – это идея, которая кажется разумной, но приводит к неудачным результатам, причем в самой ужасной из всех мыслимых форм. «180» представляет собой настолько большое заблуждение, что вы достигнете поставленной цели, только если будете поступать вопреки тем действиям, которые предписываются этой идеей. Другими словами, разумное решение часто действительно является разумным, но неверно сформулированным.

Определения

В большинстве программных систем имеются свои определения специальных терминов. Обычно определения даются авторами системы. Естественно, определения таких терминов являются довольно узкими.

Слова, которые применяются в Базовой системе, встречаются в повседневном языке. Чтобы уменьшить сложности, вызванные употреблением одних и тех же слов как в обычной речи, так и в контексте Базовой системы, мы предлагаем словарь Базовых определений.

- Назначение словаря – определить точное значение тех слов или выражений, которые могут нести особый смысл. В тех случаях когда эти слова и фразы несут общеупотребительное значение, не связанное с Базовой системой, мы даем им специальное определение, поскольку, как мы обнаружили, зачастую они применяются неточно.
- Определения разработаны для улучшения результатов деятельности вашей команды; в другом контексте их истинность вовсе не обязательна. Определения, используемые в Базовой системе, не взяты из обычных словарей. Это всего лишь символы, применяемые в данной системе.
- Определения несколько произвольны. Их необходимо принять как таковые, чтобы система могла работать. С точки зрения практического применения Базовой системы определения лучше всего рассматривать как непосредственные, но частные аксиомы – короткие утверждения произвольного характера. Их следует просто принять как данность.
- Определения дают тот лингвистический материал, который необходим для построения и использования Базовой системы. Определения являются всего лишь частью игры и представляют собой правила, позволяющие сообщить значительную энергию команде, играющей в эту игру.

Там, где это было возможно, мы старались употреблять слова, общепринятое значение которых близко к тому, которое мы стараемся вложить в тот или иной термин. Мы не любим выдумывать новые слова. Таким образом, не обращаясь к словарям, любой читатель сможет понять то, что обсуждается в контексте Базовой системы.

Протоколы

Базовая система практически не затрагивает деятельность команды. Базовые протоколы предназначены для того, чтобы данная команда смогла применить несколько важных стратегий поведения, ориентированных на получение результата:

- с ранее недостижимой степенью надежности;
- с более высокой, чем обычно, степенью эффективности;
- с более равномерным распределением ответственности.

Любая команда может использовать Базовые протоколы для обеспечения такого результата. Остальная часть жизни команды здесь не затрагивается и может протекать в соответствии с желаниями самой команды.

Усвоив Базовые протоколы, команды получают надежное средство для эффективного достижения следующих целей:

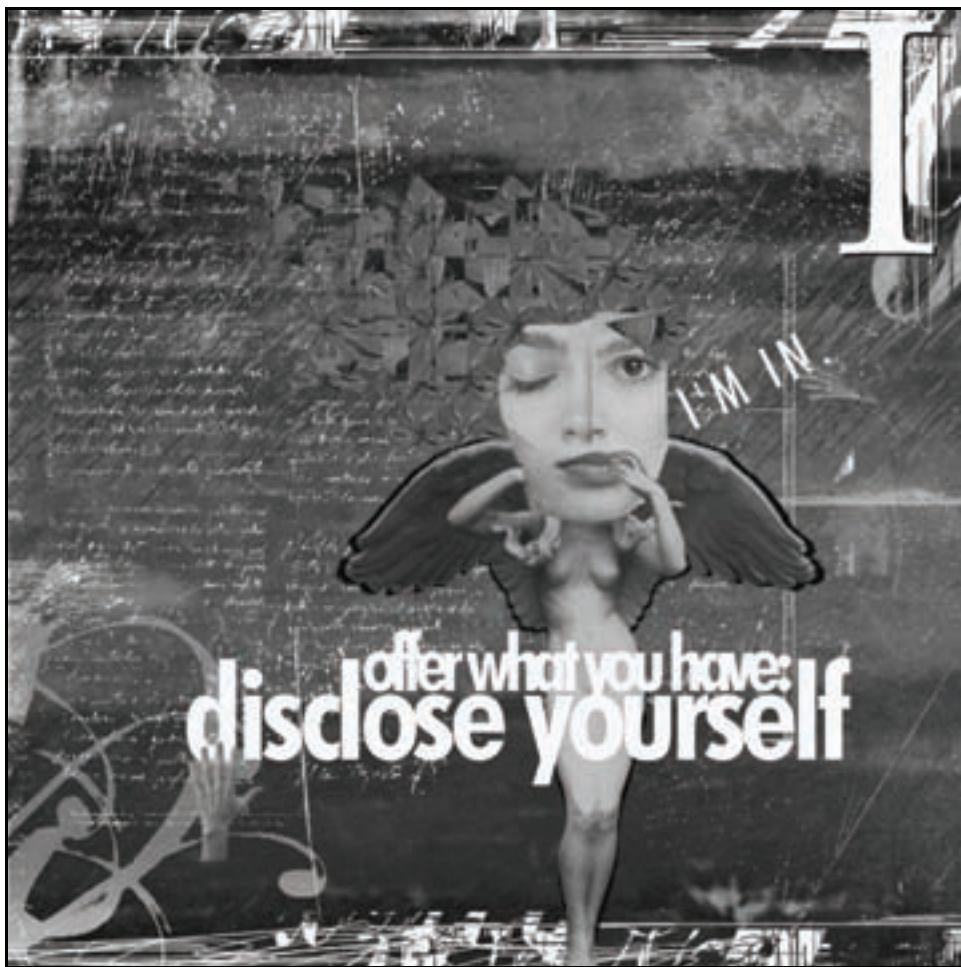
1. Групповое межличностное взаимодействие с повышенным уровнем доступа друг к другу.
2. Коллективное, согласованное принятие решений и соответствующее распределение ответственности.
3. Выстраивание группы и ее членов.
4. Достижение общего видения, которое включает в себя:
 - долгосрочное видение, или видение на перспективу;
 - краткосрочное видение, или видение, ориентированное на версии;
 - личное стремление к достижению личных и командных целей;
 - командное стремление к достижению личных и командных целей.

Многие команды никогда не имели таких достижений. Базовые протоколы позволяют сделать такие результаты обычными.

Базовые протоколы не определяют и не ограничивают¹ информацию, которой взаимодействующие стороны обмениваются между собой. Вместо этого протоколы дают возможность передать и получить информацию, которую стороны считают важной.

Базовые протоколы просты, запоминаемы и удобны. Наш опыт показывает, что каждый из них является чрезвычайно эффективным. Базовые протоколы быстро становились «второй натурой» команд, которые их применяли. У нас нет желания формализовать обычный порядок взаимодействия внутри команды; мы предлагаем структуру, позволяющую в полной мере применять высококачественные, надежные и эффективные методы командного взаимодействия.

¹ Естественно, за исключением тех случаев, когда речь идет о допустимых ограничениях, которые обычно предполагаются при цивилизованном обсуждении.



*Предложите то, что у вас есть, – раскройте себя**

* Автор иллюстраций оригинального издания – Дэн Мак-Карти (Dan McCarthy).
Полноцветные оригиналы иллюстраций см. по адресу www.mccarthy-tech.com.

*Предложите то, что у вас есть, раскрывая свои чувства,
мысли и устанавливая взаимоотношения с теми,
кто поступает так же.*

I

ВХОД

РАСКРЫТИЕ, ПРИСОЕДИНЕНИЕ
И ИЗМЕНЯЕМОСТЬ
ПРИСУТСТВИЯ

«Я присоединяюсь».

СТАТУС КОМАНДЫ

*Представьте себе команду, которая
приступает к новому проекту.*

Вообразим, что члены команды устраивают первое собрание перед началом проекта по созданию нового продукта. Поскольку вы обладаете многолетним опытом работы с множеством команд, поскольку вы присутствовали на большом количестве вступительных собраний, поскольку вы хорошо знаете, что на таких собраниях важно, а что не очень, поскольку вы плечом к плечу работали с многими людьми из этой команды, поскольку вы уже давно активно и последовательно боретесь за качество, хотя победы были невелики и дарили вас радостью не часто, поскольку вы – человек восприимчивый и умеете хорошо думать, поскольку теперь, наконец-то, начальство больше расположено к вам, так как вы продемонстрировали лояльность, и вас прочтат в старшие наставники – ввиду всего этого вас попросили понаблюдать за командой на этом собрании.

Такое собрание вряд ли чем-то отличается от других. Царит атмосфера, обычная для десятков других собраний, посвященных началу проекта: есть капля надежды, струйка преодолеваемого неверия (может быть, на этот раз все действительно пройдет хорошо?) и хрупкая вера в возможности, которые таит чистый лист, в то, что на этот раз все будет сделано правильно. Конечно, нельзя забывать про груз старых шрамов, про клубы цинизма, которые просачиваются в воздух через свистящий кондиционер, а также про омут незаинтересованности и пассивности (кстати, он очень помогает). В любом случае все компоненты присутствуют в обычных пропорциях.

Погрузившись в эту внутрикомандную атмосферу, члены команды обсуждают множество вопросов: процесс, график работ, затраты, риски, конкуренцию, сроки и тому подобное. Даже политику компании. Уже начались ожидаемые споры, проходящие в рамках допустимого конфликта, но вопросы так и остаются неразрешенными. Кое-как с ними справляются, но все как обычно. Вы активно ищете своих конкурентов и союзников. Вы чувствуете плохо скрываемое возбуждение и страх новичков, ощущаете

подавленную надежду циников. Вы мысленно отвлекаетесь и опять возвращаетесь к собранию, когда всплывают классические технические вопросы, которые отнимают очередную порцию общего времени. Здравствуйте, старые друзья. Обсудим вас без толку еще и еще раз.

Одно заставляет вас задуматься. Вы замечаете, что общее видение, на котором строится продукт, упоминается лишь мимоходом. Вы замечаете, что глубинный смысл продукта обсуждается бесстрастно, сугубо для проформы. Суть этих дискуссий составляют технические вопросы и обычные проблемы нехватки ресурсов – именно об этом люди беспокоятся, именно из-за этого они спорят. Главным образом их беспокоит то, что, по их мнению, может им помешать. Они заранее создают своего рода обвинительный сценарий на основе реальных или воображаемых потерь. Это напоминает попытки отпугнуть потусторонние силы при помощи трещотки. Прочь, злые духи! Однако они всегда одерживают верх, не правда ли? Если, конечно, вы вообще верите в них. Они для этого и приходят. Чтобы выиграть.

Что-то вы сегодня углубились в антропологию. Не оттого ли, что рядом с вами сидят циники, урожденные, на самом деле, идеалистами? И это вас волнует?

Как бы то ни было, вы обращаете внимание на дефицит общего видения, хотя оно и не составляет главную (или хотя бы второстепенную) тему разговора. Вы же знаете, что большинство членов команды согласятся с тем, что «общее видение» необходимо. Ведь если спросить, кто «за» и кто «против» общего видения, почти все ответят «за». Некоторые сотрудники попробуют дать уклончивый ответ или углубятся в технические подробности («это надо определить», «что вы под этим понимаете?», «ну, все зависит от обстоятельств»). Но никто не выскажется «против». И все же, несмотря на всеобщее согласие, никто, похоже, не предрасположен к конкретному общему видению и не стремится достичь его. Конечно, поймать общее видение не просто. Кто знает, куда ударит молния? В какую точку на карте укажет конец радуги? Вы отмечаете, что есть несколько человек, которые безоговорочно верят в то, что общее видение является важнейшим ингредиентом успешной команды. Тем не менее никто не высказывается по поводу его очевидного отсутствия.

Вместо этого, пока вы мысленно отвлекаетесь и возвращаетесь, члены команды с трудом продираются через те глупости, которыми обычно сопровождаются собрания. Они отпускают несмешные шутки, прерывают друг друга без особых причин, говорят слишком долго об одном и том же, иногда устраивают стычки по

поводу управления и при этом вяло следуют плохо продуманной и наспех написанной повестке дня. Члены команды безразличны к ужасающему отсутствию видения конечной цели всего предприятия. Вы удивляетесь, почему никто об этом не говорит? Разве это их не заботит? Вы готовы спорить на все, начиная от денег и заканчивая собачьим кормом, что в членах команды спит множество прекрасных убеждений и ценностей – тех убеждений и ценностей, которые как раз и могут привести к успеху, если только они будут применены на практике.

Но поскольку вы выступаете в роли наставника и действительно обеспокоены странным игнорированием общего видения, вы решаете, что в первую очередь надо заставить их заняться поиском этого видения.

Это должно помочь. По крайней мере, на какое-то время. И вот теперь, когда вы решили, что можно предпринять, вы едва сдерживаете себя, чтобы не сказать что-нибудь для пробуждения их дремлющего потенциала. Но сейчас вы ничего не говорите – не только из-за того, что не так-то просто получить такую возможность и сказать нечто выходящее за рамки установленной повестки дня, но также и потому, что ваша интуиция подсказывает, что вмешиваться с прямым и категорическим наставлением (люди, займитесь поиском общего видения!) было бы серьезной ошибкой. Вы все больше убеждаетесь, что здесь можно поймать рыбку покрупнее и повкуснее. Зачем тратить силы на мелочь, когда где-то здесь наверняка плавают довольно крупный окунь.

Вы увеличиваете степень своего присутствия.

Проблема, по вашему мнению, не только в том, что им нужно достичь общего видения. Да, очевидно, его не хватает, но они не думают о том, чтобы достичь его, во всяком случае это следует из их поведения. И все же, ваша интуиция шепчет вам, что отсутствие общего видения – не самая главная проблема сейчас. Поэтому вы продолжаете размышлять. Кстати, что там говорилось про рыбку? Научи человека ловить рыбу и так далее. Да, именно так.

Вы знаете, что некоторые члены команды действительно верят в пользу общей цели. Вы знаете, что вся команда «загорелась» бы, обрети члены команды большое, заряжающее, осеняющее, всепобеждающее видение! Но здесь, в этой команде, – и это почти невероятно, – никто ничего не скажет об этом видении, ушедшем в самоволку.

Вы удивляетесь, почему они лгут и предают свои убеждения. Тут улетучивается еще какая-то часть иссякающего запаса вашей наивности. Ведь этому должно быть какое-то объяснение. Может быть, отсутствие общего видения – это только симптом, а не сама

проблема. Проблема этой команды состоит в том, что никто не говорит правду. Они не лгут или, во всяком случае, не особенно лгут. Они просто сосредотачивают внимание на второстепенном, так как первостепенное пугает их. Поэтому они не говорят правду. По крайней мере, говорят не всю. Черт возьми, они не сообщают даже те факты, которые у них есть.

Хорошо, что же делать? В раздумье вы откидываетесь назад. Ваш первый импульс – заставить их заняться поиском общего видения – был неправильным. Второй импульс – сделать так, чтобы кто-нибудь выступил по Делу об Отсутствующем Видении или даже сделал что-нибудь в связи с этим – также неверен. В конце концов, эти люди не глупы – они знают, что у них нет удачного видения. Им не нужна эта пикантная новость от какого-либо советчика или даже от одного из них. Кто захочет участвовать в собраниях и обсуждениях, на которых люди не говорят правду, даже если предметом разговора является общее видение? Переливание из пустого в порожнее пользы не принесет.

Тогда что? От чего будет максимальный толк? Вы приходите к выводу, что надо побудить кого-либо – только одного человека – разобратся, почему именно он¹ не говорит правду на этом собрании.

Теперь у вас есть путеводитель. Тот, кто достаточно сообразителен, чтобы попросить о подсказке, получит ее. Она будет одновременно и простой, и сложной. Вы скажете этому человеку о том, что необходимо думать, чувствовать, глубже и по-настоящему участвовать, как если бы это действительно имело для него значение, как если бы это действительно было ему интересно, как если бы его время было на вес золота. Вы посоветуете ему срочно пересмотреть свои убеждения, изучить, что происходит в его сердце и голове, а затем полностью погрузиться в работу, ценности и задачи команды. Впоследствии он серьезно задумается о своей готов-

¹ Здесь мы вынуждены следовать нашим неадекватным традициям и лингвистическому наследию. По причинам, которые, несомненно, вызывают сожаление, у нас нет такого личного местоимения, которое обозначало бы и мужчину, и женщину. Для сохранения строгой нейтральности в широком обсуждении личностных вопросов мы не хотели доминировать читателя бесконечными неловкими напоминаниями о его наследственной неспособности думать о ком-то другом, кроме себя. По возможности мы стараемся сохранить нейтральность с точки зрения рода. Однако чаще всего мы говорим о человеке вообще в мужском роде. При этом мы больше наказываем мужской род, чем оказываем ему честь, поскольку наш обобщенный персонаж всегда нуждается в наказании или наставлении к тому, чтобы поступать правильно. К счастью, его коллегам, не имеющим лингвистических привилегий, легче сразу поступать правильно.

ности относиться терпимо – даже с одобрением, черт возьми, – к неправильным действиям. Соответствуют ли его поступки его убеждениям? Или он предпочитает просто верить в них?

Звучит убедительно. Вы с интересом задумываетесь о том, какое влияние этот вопрос мог бы оказать на команды, в которых вы и ваши коллеги затрачивали огромные усилия только на то, чтобы достичь посредственных результатов. Если бы хоть один участник команды, веривший в то, что вся команда отвергала, во что-то важное (например, в то, что у членов команды должно быть общее видение), если бы только один человек, понимавший, что он делает что-то не так, но продолжавший это делать, если бы он только ответил на вопрос: «Почему я стремлюсь достичь не наилучших возможных результатов, а чего-то меньшего, хотя вместе с остальными трачу свое время и силы на этот проект?»

Если бы он ответил на этот вопрос и увидел, как предавал самого себя и тратил время впустую, он больше не смог бы говорить своей семье, что «слишком занят на работе». Вместо этого в следующий раз, когда в субботу дочка попросит поиграть с ней, ему придется ответить, что он «нерационально тратил свое время» или «был недостаточно решителен». Если бы он ответил на этот вопрос, он, вероятно, был бы готов к настоящему взаимодействию с другими членами команды.

Однако стоп. Важны не разговоры с коллегами – это ловушка, ложный след, как борьба за качество вместо качества. Важно, что человек *делает*, а не о чем говорит. Данные компоненты должны быть сбалансированы. Слова человека должны в значительной мере соответствовать его действиям. И все же, поделись он своими истинными мыслями и чувствами с остальными членами команды, не сбиваясь на поучающий или диктующий тон, изложи он свое мнение по поводу общего видения, опиши он свои действия, совершенные вопреки его же убеждениям – и он смог бы рассказать о том, что собирается предпринять. Он мог бы сказать: «Я больше никогда не буду участвовать в работе над проектом в команде, у которой нет настоящего общего видения». Или даже: «Я собираюсь работать над достижением общего видения начиная с такого-то часа – вместе с теми, кто пожелает присоединиться ко мне. Я буду заниматься этим до тех пор, пока не смогу ясно понять, к чему мы идем. Вы мне поможете?»

Черт возьми, сделай он так, вы сочли бы, что он всегда находится в состоянии присоединения. Хмм. Более того, вам кажется, что этот сценарий мог – всего лишь мог – разрешить затруднения этой злополучной команды. Вы поставили бы последний доллар на то, что его коллеги, по крайней мере, отнесутся к его словам с полным, сфокусированным вниманием. Именно так поступают

люди, когда кто-то им открывается. Если он будет говорить и действовать даже с малейшим энтузиазмом и привносить что-то новое, они будут внимать ему – до тех пор, пока он будет вдумчиво и правдиво говорить то, что говорит, и делать то, что делает.

Но если это так, вы сможете с уверенностью сказать, что команда, перейдя на более искренний, совершенно новый уровень вовлеченности, с намного большей вероятностью станет заниматься вопросами общего видения (что, как вы напоминаете себе, является самым главным). По крайней мере, предполагаете вы, они с большей вероятностью станут заниматься тем, что их по-настоящему заботит, а это уже само по себе пойдет на пользу. Более того, каждый, кто станет свидетелем такой открытости одного из них, получит важную информацию или даже вдохновение. Оно придет благодаря изменению, вызванному принятием личной ответственности за то, как человек распоряжается своим временем. Это ответственность не только за свои результаты, но и за результаты всей команды.

Вы вполуха слушаете членов команды, которые в последние несколько минут пытаются разобрать все вопросы повестки дня. Может быть, другие сотрудники тоже начнут экспериментировать с той новой силой, которую они видят и чувствуют (а в принятии личной ответственности за общие результаты действительно есть огромная сила). Если ваша подсказка поможет одному или нескольким сотрудникам достичь большей глубины вовлеченности, не тратить время впустую и никогда намеренно не совершать глупости, тогда вам удастся существенно все изменить. Черт возьми, этот минимум всегда можно выполнить, если делать то, что вы считаете правильным. Вы не должны намеренно поступать неразумно, чтобы выполнить эту установку.

Вы думаете о том, что «разбуженный» член команды сможет увидеть очень многое, а может быть, даже все сразу. И дело не в отсутствии у команды общего видения, не в очередном глупом проекте, не в плохой организации и убогом руководстве. Нет, когда сотрудник обдумает все это, он увидит, что проблема объясняется не «нехваткой людей», или «недостатком времени», или какой-либо нелепой историей о том, что посредственность вышла из-под контроля. Суть такова: он соглашался получить меньше, чем хотел, и меньше, чем заслуживал. Более того, он поступал так, не прилагая по-настоящему творческих усилий, чтобы получить то, что ему нужно, чтобы эффективно создавать желаемое. Он увидит, что проблема коренится в его недостаточной честности и неглубокой вовлеченности, в неадекватной заботе о своей жизни. Проблема существует благодаря тому, что он подавляет в себе энтузиазм. Она заставляет его отказаться от собственной мудрости и побуждает ежедневно проявлять малодушие, не устраняю-

щее, а лишь увеличивающее общую ограниченность ума, важной частью которой является и он сам.

Но если этот человек по-настоящему присоединится к своей команде, думаете вы, то вся команда встанет на более твердую почву. Даже если все члены команды вернутся к прежнему порядку, они не забудут яркий пример ответственного поведения и простые, недвусмысленные действия в его поддержку.

Один уважающий себя человек, размышляете вы, пусть даже со скромным уровнем личной вовлеченности, – это все, что нужно, чтобы побудить команду двигаться в сторону намного больших достижений. Для стремления к совершенству не нужно чье-либо разрешение; для улучшения своих результатов не нужно искать консенсус. Никакие организации и реорганизации во всей корпоративной вселенной, никакие потребляемые ресурсы и процедуры не смогут остановить честного человека в его стремлении к мудрому расходованию своего времени. И это все, что нужно, чтобы процесс пошел.

Почему бы не поверить, думаете вы. Притвориться. Ладно. Вот с этого момента личного и зарождающегося командного просветления вся группа оживится, обретет новую жизнь. Конечно, членам команды понадобятся новые структуры поддержки. Им понадобится вся существующая информация о высокоэффективных взаимоотношениях и сотрудничестве. В частности, они будут крайне нуждаться в новых моментах просветленности. Они будут с готовностью перенимать все методы для создания правильных условий истинного присоединения.

Вероятно, они не смогут удержать эту информацию в себе. Будут ли они ее распространять? Вы ощущаете острое беспокойство, но потом убеждаете себя, что команда, конечно, будет искать все способы поведения, которые помогут ей достичь своих целей. Если же таковые не найдутся, члены команды просто-напросто придумают способ для их создания. А потом напишут о них книгу.

Но сначала один из них должен полностью включиться. Хотя бы один. Кто? Все остальное произойдет уже после того, как один из них решит, что его жизнь, время и творческий потенциал действительно важны. Но не до того.

Прерывая вашу задумчивость, вторгаясь в ваше зарождающееся видение, собрание внезапно заканчивается, а участники расходятся – скорее просто прекратив собрание, чем выполнив работу. Закончить работу – это совсем не то же самое, что прекратить ее, – думаете вы. Пока вы размышляете, один из новичков вместе с самым закоренелым циником команды подходят к вам. Вы уверены: они хотят, чтобы вы что-то сделали. Им нужна ваша помощь.

1

Элементы Входа

Преодоление расстояния

Расстояние всегда является центральным вопросом для сотрудников, хотя члены команды могут быть разбросаны по всему миру или тесниться в узких кабинках. Средством, избавляющим от расстояния, является присутствие.

Конечно, проблемы, связанные с расстоянием, проще выявить в команде, которая рассредоточена территориально. Люди склонны искать причины командных неурядиц скорее в милях, чем в умах. Независимо от географического аспекта, первейшая задача в любой команде – это преодоление расстояния. Однако расстояние, которое нужно оценить, является скорее психологическим расстоянием между людьми (или «зазором между головами»¹), нежели физическим пространством между их телами.

*От расстояния
избавляет
присутствие.*

*Оцениваемое
расстояние
является скорее
психологическим
расстоянием
между людьми,
нежели
физическим
пространством.*

¹ «Зазор между головами» подразумевает, что основные затраты связаны с приложением собственных способностей, т. е. оценка и успешное применение ваших талантов для решения некоторой задачи требуют определенных усилий. Базовый зазор определяется затратами на то, чтобы человек смог применить свои способности в данной задаче. Общий показатель зазора помимо базового включает дополнительные затраты на то, чтобы способности человека А стали доступны человеку Б как его собственные. Это и есть стоимость психологического расстояния между двумя людьми, или «зазор между головами». Прибавим к этому затраты (сверх базовых) человека Б на то, чтобы он смог добиться такой доступности. Совокупный зазор включает все затраты, связанные с межличностным взаимодействием между А и Б, с усилиями, которые А и Б должны предпринять для повышения взаимной доступности, и с усилиями, которые Б должен предпринять для применения способностей А. Кроме того, этот показатель включает затраты, вызванные ошибками в процессе взаимодействия А и Б.

*Ни наивысшая,
ни наименьшая
степень
присутствия
не является
абсолютно
достижимой.*

*Поскольку
присутствие
преодолевает
расстояние,
а расстояние
является врагом
сотрудничества,
команды,
применяющие
протокол Входа,
достигнут
успеха.*

Совокупный зазор означает все затраты, обусловленные групповой работой. Следовательно, команде лучше быть психологически плотной и физически рассредоточенной, а не наоборот. Производительность команды обычно связана не столько с пространственной близостью сотрудников, сколько с психологической, эмоциональной и интеллектуальной близостью. Другими словами, производительность определяется степенью **вовлеченности**¹ **индивидуумов** в межличностные отношения и в свою работу. В команде, работающей на основе Базовой системы, паттерн Вход предназначен для эффективного обеспечения **присутствия** членов команды. Последовательное применение этого паттерна создает основу для успеха команды.

Команда, которая применяет паттерн Вход и связанные с ним протоколы, приобретает способность больше осознавать командное присутствие, чем те команды, которые не применяют его. Команда, в которой учитывается фактор присутствия, способна заметить и преодолеть проблемы, связанные с вопросами присутствия. Члены команды могут использовать возможности, которые возникают при оптимизации совокупного присутствия. Команды, не учитывающие фактор присутствия, будут постоянно отвлекаться на посторонние вопросы. Поскольку присутствие преодолевает расстояние, а само расстояние является врагом сотрудничества, команды, которые применяют протокол Вход, достигнут успеха.

Протокол Вход

Протокол Вход обеспечивает два основных компонента, необходимых для установления и развития высокопроизводительного сотрудничества: процедуру зачисления и процесс межличностного присоединения. Первый компонент позволяет подтвердить (или повторно подтвердить) готовность индивидуума следовать некоторому своду принятых правил поведения, ведущих к увеличению

¹ Степени личного присутствия являются концептуальными понятиями. Можно определенным образом сообщить, находитесь ли вы в комнате или нет. Но помимо этого личное присутствие нельзя измерить с какой-либо точностью. Ни наивысшая, ни наименьшая степень присутствия не является абсолютно достижимой (хотя смерть, вероятно, — это низший предел присутствия). Тем не менее совершенно очевидно, что можно в той или иной мере по своему желанию изменять степень присутствия и глубину вовлеченности. Поэтому для обсуждения этого феномена необходима соответствующая терминология. Модель высокой или низкой степени присутствия, наверное, вполне достаточна для начала.

результативности. Второй компонент дает индивидуумам возможность эффективным образом показать свое собственное состояние.

Протокол Вход начинается с интерактивной переключки, которая как раз и является присоединяющим компонентом в этой процедуре. Традиционная переключка служит для выявления тех сотрудников, которые физически присутствуют на собрании. В протоколе Вход каждый член команды может раскрыть¹ характер и настроение своего присутствия. Если обычная переключка ставит вопрос «Кто здесь?», то в паттерне Вход также задается и другой вопрос: «Как ты себя чувствуешь?».

Каждый индивидуальный случай применения протокола Вход завершается коротким утверждением («Я присоединяюсь»), которое подтверждает стремление этого человека к повышению эффективности и игре по правилам Базовой системы.²

*Приготовления
перед входом –
это важные
моменты
самонаблюдения
и самоосознания.*

Протокол Выход

Иногда член команды может брать перерыв и уходить с уровня интенсивного продуктивного участия, которое требуется по правилам Базовой системы. Протокол Выход позволяет устраивать такие перерывы, минимизируя любые нарушения работы команды.

Протокол Пропуск

Протокол Пропуск служит в качестве предохранительного клапана для сохранения цельности Базовых протоколов. Он является средством, с помощью которого каждый человек может отказаться от участия в каком-либо протоколе или процессе Базовой системы и при этом избежать вопросов со стороны остальных членов команды.

*Любой член
команды может
пропустить
любую работу,
связанную
с Базовыми
протоколами.*

¹ Раскрытию обычно предшествует открытие. Каждому члену команды обычно дается достаточно времени на открытие в себе того, что он собирается раскрыть своим коллегам. Его приготовления перед входом – это важные моменты самонаблюдения и самоосознания. Кроме того, общая лояльность к взаимному раскрытию помогает оптимально выстроить группу.

² Каждый протокол предписывает свои правила. В целом, группа изначально соглашается принимать процедуру Вход и/или «конституцию» команды. «Правила» – это конкретные формы выражения руководящих принципов, которые лежат в основе Базовых протоколов. Они возникают из исключительного стремления достигнуть большего с наименьшими затратами времени и других ресурсов команды.

Любой член команды (за некоторыми исключениями) может пропустить любую работу, связанную с Базовыми протоколами, – в любой момент, по любой причине и без дополнительных встречных вопросов.

Присоединение

Присоединение – это паттерн, который описывает процесс и преимущество взаимного присутствия.

Проблемное поведение

В командах, не применяющих Базовые протоколы, почти всегда трудно обнаружить высокие степени личного присутствия. И это вполне объяснимо. Подходы и способы поведения, которые мы многократно наблюдали в таких случаях, были сформулированы в виде трех антипаттернов, связанных с присутствием: Излишняя-Эмоциональность, НеЗадеватьЧувстваДругих, ОшибочнаяТерпимость.

Излишняя эмоциональность

Когда на работе вы сталкиваетесь с интенсивными эмоциональными проявлениями, вам часто кажется, что кто-то слишком эмоционален. Такая ситуация обычно возникает, когда внезапно прорываются обычные, повседневные эмоции, которые долго подавлялись. Когда эмоции переживаются таким неровным, взрывным и непредсказуемым способом, поведение, которое возникает в результате, часто оказывается – или кажется – неэффективным или **саморазрушающим**. Проблема, однако, состоит не в том, что человек слишком эмоционален, а в том, что он недостаточно эмоционален.

Не задевать чувства других

Этот часто встречающийся антипаттерн описывает неправильные решения или неэффективные шаги, которые люди совершают, чтобы не говорить друг другу правду.

Ошибочная терпимость

Терпимость не всегда является благом. Недопустимо мириться с неэффективными действиями. Однако их терпят.

*Недопустимо
мириться с
неэффективными
действиями.*

Паттерны, согласующиеся с протоколом Вход

Протокол Вход зависит от нескольких других паттернов, которые также описываются в части I.

Команда = Продукт

Паттерн Команда=Продукт позволяет идентифицировать и решить проблемы группы при помощи сравнения и противопоставления характеристик команды и характеристик создаваемого ею продукта. Применение паттерна Команда=Продукт дает значительное и эффективное средство диагностики команды.

ПомогиСебеСам

Паттерн ПомогиСебеСам описывает позитивные результаты, которые возникают в компании, если каждый сотрудник несет ответственность за одного и только одного человека – самого себя.

*Каждый
сотрудник
несет ответ-
ственность
за одного
и только одного
человека –
самого себя.*

МыслиИЧувства

Паттерн МыслиИЧувства описывает преимущества и суть подхода, при котором мышление и переживание эмоций происходят одновременно. Как ни странно, это довольно непросто.

Притворство

Паттерн Притворство определяет важность экспериментирования с убеждениями и использования мысленных экспериментов для открытия путей к эффективности.

ЦиклСовершенства

Паттерн ЦиклСовершенства определяет желаемую систему групповых ценностей и описывает варианты поведения, воплощающие эти ценности (ум, присутствие, честность, конфликт, энтузиазм и совершенство). Данный паттерн отображает иерархию ценностей и описывает, как одна ценность вытекает из другой.

Когда умные люди усиливают свое присутствие (что является неотъемлемым свойством ума), формы выражения их честности в конце концов приводят к конфликту. Конфликт, в свою очередь, объединяет людей вокруг общего дела, что, по сути, является определением энтузиазма. Усиление энтузиазма создает условия для совершенных результатов.

Без прохождения этого цикла команда вряд ли сможет регулярно достигать превосходных результатов и прийти к совершенству.



Никогда не делайте глупости намеренно

2

Вход: паттерны и протоколы

Паттерн: Вход

ПРОБЛЕМА

Ваши результаты неудовлетворительны.

По определению хорошие результаты дают то, что вы хотите получить. Удовлетворение возникает при выполнении желаний. Поэтому если вы тратите время и направляете усилия на достижение желаемых результатов, но получаете результаты, отличные от желаемых, то можете либо изменить результаты, либо изменить свои желания. Вероятно, вы напрасно тратите время и силы. Если вы решите прекратить такое расточительство, то повысится уровень вашей **осведомленности**, а именно уровень осознания механизмов, приводящих к нежелательным результатам. Повышенная осведомленность является самой большой опасностью для всей вашей системы порождения неудовлетворительных результатов. Кроме того, повышенная осведомленность позволяет вам увидеть множество других вариантов, которые не видны при использовании традиционного подхода «само собой по ходу дела».

Повышенная осведомленность может казаться магической. Возьмем, например, настоящее, текущий момент. Примите как **истину** (только на секунду), что вы можете по своему усмотрению выбирать, будете ли вы продолжать использовать свою «стратегию достижения неудовлетворительных результатов» или нет. И тогда все для вас меняется. Наверное, самым большим

При получении результатов, отличных от желаемых, можно либо изменить результаты, либо изменить свои желания.

Повышенная осведомленность является самой большой опасностью для всей вашей системы порождения неудовлетворительных результатов.

изменением является следующее: если теперь вы решите не останавливать получение неудовлетворительных результатов, вы обнаружите, что это затруднительно. Отныне вы больше не можете получать неудовлетворительные результаты, поскольку у вас есть выбор. Результаты – это то, что вы хотите; следовательно, они удовлетворяют вашим желаниям. Для того чтобы в новых условиях продолжать производить ненужные продукты, вам придется либо придумать совершенно новый сценарий, либо уменьшить свою осведомленность.

Многие люди с трудом освобождаются от ложных убеждений – концептуальных ориентиров, лежащих в основе неудовлетворительных результатов.

Если вы предпочтете сохранить новую осведомленность (или, по крайней мере, видимость такой осведомленности, что почти одно и то же), то вы изменитесь, а вместе с вами изменятся и ваши результаты. Целенаправленное устранение неудовлетворительных результатов – это прямой путь, но в то же время и сложный, так как вам нужно заранее знать, чего вы хотите. Многие люди с трудом освобождаются от **ложных убеждений** – концептуальных ориентиров, лежащих в основе неудовлетворительных результатов. Среди них можно перечислить следующие:

- Убежденность в том, что другие люди, или противоречивые взгляды, или неблагоприятные условия, или глупые порядки, или *какой-то* набор запретительных мер мешают вам достигнуть желаемого. Для того чтобы продолжить движение, следует отложить в сторону любые ложные убеждения (при необходимости их всегда можно вернуть назад).
- Стремление достигнуть каких-либо желательных результатов, которых, по вашему мнению, вы достичь *не можете*. Результаты, которых вы не можете получить, не представляют интереса; на них не следует впустую тратить энергию. Если вы стремитесь к результатам, которых, как вы уверены, нельзя достичь, такая стратегия становится мощным генератором неудовлетворительных результатов.
- Желание достичь *меньшего*, чем уже имеется, – подмножество ваших уже удовлетворенных потребностей со своим набором проблем, связанных с осведомленностью.
- В части III «Выстраивание» будет предложено более детальное рассмотрение этих вопросов и методов их решения. Когда вы осознаете желаемое, вы будете тратить меньше ресурсов на достижение чего-либо другого. Наоборот, ваши ресурсы будут направлены на получение именно того, что вам нужно. Более того, поскольку вы действительно хотите получить эти результаты, вы в большей мере будете поглощены работой и ориентированы на достижение нужного результата. Отсюда вытекает еще одно преимущество: поскольку беспокойство о чем-либо равносильно состоянию энтузиазма, вы будете

испытывать большой **энтузиазм**. У вас снова появится рвение к работе.

Назначение протокола Вход – предоставить устойчивую, надежную, саморегулируемую структуру, которая помогает:

- Непрерывно повышать вашу осведомленность, присутствие и уровень **вовлеченности**.
- Эффективно искать поддержку и предлагать ее другим людям, преследующим те же цели, что и вы, или цели, согласующиеся с вашими.

Другие члены команды также захотят помочь вам, особенно если они разделяют ваше рвение к достижению нужных результатов. Более того, они не только *хотят* помочь вам, но и действительно *могут* помочь. Так же как и вы, они обладают огромным незадействованным потенциалом, который становится намного более доступным по мере повышения осведомленности и вовлеченности. Здесь лежат нетронутые ресурсы. Ваши коллеги также помогут вам поддерживать осведомленность в отношении желаемого. Они будут способствовать тому, что вы захотите этого еще больше, поскольку вы хотите, чтобы и они это получили. Работая вместе, вы сможете восполнить недостающие детали. Протокол Вход позволяет увеличить объем, частоту и глубину межличностных взаимосвязей и тем самым упростить обмен помощью, идеями и другими формами поддержки.

*Здесь лежат
нетронутые
ресурсы.*

Непрерывное повышение степени вашего личного присутствия требует увеличения эффективности **поведения**. Степень присутствия связана со степенью эффективности. Независимо от уровня своего личного присутствия люди все же попусту тратят свое время. Увеличение количества людей только усложняет проблему. Количество и сила соблазнов к пустой трате времени имеют склонность расти с количеством привлекаемых к делу людей.

*Степень
присутствия
связана
со степенью
эффективности.*

Если ваше присутствие устойчиво увеличивается, то всякий случай пустой траты времени объясняется либо неверными целями, либо уровнем эффективности, либо тем и другим вместе взятыми. Недостаточная ясность цели и/или неполная готовность к ее достижению являются самыми распространенными причинами потерь времени. Более подробно об этом говорится в частях II, III и IV этой книги.

*Количество
и сила соблазнов
к пустой трате
времени имеют
склонность
расти
с количеством
привлекаемых
к делу людей.*

Что касается эффективности, существуют два основных источника потерь времени: (1) недостаток ясности в том, как добиваться эффективного поведения, и, следовательно, недостаточное стремление к нему и (2) пренебрежение огромным потенциалом, которым обладает межличностное **соединение**.

Наши дни отличаются убежденностью в том, что люди страдают от непреодолимого и мучительного голода в отношении времени.

При желании получить больше времени следует понять, как искать его, а затем найти.

Это стена двусмысленности, возведенная из человеческой энергии.

Наши дни отличаются убежденностью в том, что люди страдают от непреодолимого и мучительного голода в отношении времени. Это вредное убеждение происходит от в общем-то верного наблюдения, согласно которому сохранение наших личных ресурсов даже не стоит в повестке дня. Времени всегда будет мало, если вы даже не стараетесь его сберечь. Если вы хотите получить больше времени, вам следует понять, как искать его, а затем найти.

Ниже будут подробно рассмотрены повседневные, но действительно необходимые шаги для достижения большей эффективности *посредством* присоединения. Они были выработаны с большим трудом в течение многих лет тщательных экспериментов, проб и ошибок благодаря терпению и творческой помощи сотен команд по всему миру.

Эмоции, несущие ценную информацию

Многие люди считают, что выражать свои эмоции на работе неуместно и непрофессионально. Они стараются сохранять некий эмоциональный фасад, обычно сдерживая эмоциональные проявления. Когда на работе эмоции не выражаются непосредственно, дистанция между людьми увеличивается. Подавление эмоций уменьшает как эффективность работы команды, так и качество производимого ею продукта. Когда вы скрываетесь за фасадом, ваше присутствие неизбежно становится меньше, чем могло бы быть. Такое намеренное увеличение дистанции ограничивает уровень вовлеченности. Это стена двусмысленности, возведенная из человеческой энергии. Любой паттерн осведомленности, которую вы создаете, обычно необходим для более основательного отслеживания таких стен и/или для возведения еще более высокой стены.

Протокол Вход позволяет все это устранить. Он помогает лучше осознать собственные эмоции и выразить их в командной среде непосредственно, эффективно и продуктивно. Такая дорога ведет к более эффективному взаимодействию и обмену более ценной информацией с меньшими усилиями.

Протокол Вход ценен тем, что он приносит пользу прежде всего вам. То есть *выгода от применения этого паттерна не зависит от того, поступают ли так другие члены команды или нет*. Выгоды, которые вы получаете, включают в себя:

- Повышенный уровень самоосведомленности
- Бульшую способность работать увлеченно
- Большее количество времени

Постоянное самоосознание и эффективное личное самораскрытие, которые обеспечивает протокол Вход, также предоставляют новые возможности и способы самореализации.

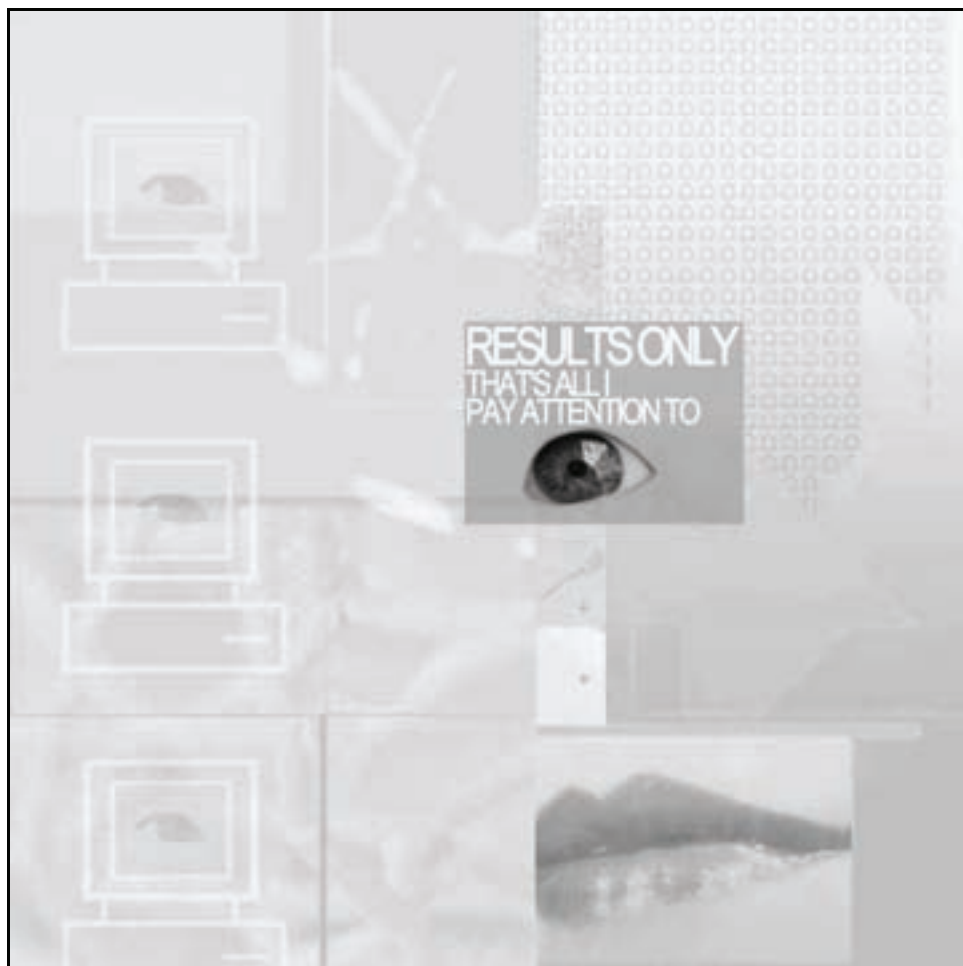
Протокол Вход дает и другие выгоды. Хотя «вы входите прежде всего для себя», эта процедура оказывает влияние и на других членов команды. Обычно некоторые из них или даже все сотрудники присоединяются к вам и применяют процедуру Вход.¹ В результате *группового* входа вы начинаете работать с людьми, которые проявляют повышенное самоосознание, большую увлеченность и обладают большим количеством времени. В идеале они должны получать эти выгоды в еще большей мере, чем вы, – тогда вы сами сможете достигать их с большей легкостью. Групповой Вход также дает важную информацию о ваших коллегах, которой вы не обладаете или, что еще хуже, воспринимаете на уровне чувств, но неверно интерпретируете. Более широкий поток важных сведений в сочетании с уменьшением затрат на использование неверной информации в значительной мере покрывает те небольшие издержки, которые могут возникнуть в связи с применением протокола Вход.

Вначале принятие протокола Вход и практики эмоционального самораскрытия может вызывать беспокойство. Чаще всего так происходит из-за предрассудков, ошибочных убеждений и культурных особенностей корпоративной жизни. Некоторые причины указаны ниже:

- Ложное убеждение: вы можете скрыть свои эмоции от других сотрудников, и это хорошо.
- Широко распространенная нетерпимость к проявлению человеческих эмоций на рабочем месте.
- Личная готовность следовать существующей практике и подавлять свои эмоции.
- Общая неискренность в намеренном и разумно управляемом выражении своих эмоций.²
- Привычное нежелание учитывать информацию, которую несут эмоции, – информацию, которая зачастую так важна для эффективного выполнения задачи.

¹ «Вход» как процедура открытия собрания широко используется в различных психотерапевтических группах и группах взаимопомощи. Базовый протокол Вход является вариантом такого подхода, определяя смысл слова «войти».

² Опыт приобретается быстро. Значительная часть работников в области высоких технологий приобретают навыки такого рода при помощи психотерапии и психологического консультирования.



Только результаты – это все, что меня интересует

Принятие протокола Вход является первым шагом, который совершает команда на пути к более эффективной и приятной жизни. Это первое, чему необходимо научиться. Хотя, с другой стороны, принять протокол Вход труднее всего.

Протокол Вход

Протокол Вход подразумевает обязательство присутствовать. Эффективность команды дает представление об уровне присутствия ее участников. Протокол Вход¹ требует четкого выражения готовности не тратить ни командные, ни собственные ресурсы на межличностное взаимодействие, которое не представляет ценности или отвлекает от сути дела. Когда вы входите, вы снова выражаете свою *готовность* работать в соответствии с Базовыми протоколами.

Эффективность команды дает представление об уровне присутствия ее участников.

Обязательства протокола Вход

Эти варианты поведения, последовательно применяемые в контексте команды и заранее принимаемые в сессии Разрешитель (см. часть II), могут давать самые лучшие идеи для эффективного функционирования команды. Когда вы говорите: «Я присоединяюсь» (см. «Групповой Вход»), вы тем самым обязуетесь следовать нижеописанным правилам:

- Вы будете в полной мере слушать и наблюдать.
- Вы будете предлагать команде и принимать от нее только рациональные и эффективные правила поведения.
- Если команда или ее члены отклонятся от обязательств, согласованных при Входе, вы заявите об этом сразу же, как только заметите, и порекомендуете иной вариант действий. Если с вашим заявлением не согласятся, вы предложите другой подходящий вариант и разрешите конфликт при помощи протокола Разрешитель.
- Вы будете относиться к открыто выраженным эмоциям как к ценной информации.
- Вы будете следить за соотношением времени, которое вы тратите на эффективные разговоры, и времени, которое уходит на слушание.
- Вы будете говорить только (и всегда) в тех случаях, когда:
 - У вас есть вопрос по сути дела.

¹ Если вы решили пропустить процедуру, скажите: «Я пас. Я присоединяюсь.» Это утверждение означает, что вы соглашаетесь со всеми правилами, но решили не показывать свое эмоциональное состояние.

- Вы хотите получить дополнительную информацию об обсуждаемой идее, при этом ваш запрос будет короток и ясен.
- Вы не будете задавать фиктивные вопросы, то есть вопросы, которые предназначены не для выяснения мнения другого человека, а для выражения своего собственного мнения. Пример хорошего вопроса: «Джаспер, расскажи об этом подробнее».
- У вас есть предложение по сути дела.
- У вас есть полномочие говорить в соответствии с протоколом Разрешитель.
- У вас есть непосредственное и относящееся к делу дополнение.
- Вы отвечаете на запрос информации.
- Вы предлагаете идею в поддержку того сотрудника, который сейчас говорит. Перед тем как начать ее излагать, вы спросите говорящего, нуждается ли он в вашей идее. Естественно, ваш коллега вправе принять, исследовать или отклонить ваше предложение.
- Вы выполняете Выход или Вход.
- Вы выражаете идею, которая лучше текущей (начальное описание идеи). В обмен на возможность выразить свою идею вы обязуетесь отстаивать ее только до тех пор, пока не произойдет одно из следующих событий: (1) будет показано, что ваша идея не подходит или является неэффективной; (2) ваша идея расширится таким образом, что превзойдет первоначальный замысел; (3) по вашей идее принято решение в процедуре Разрешитель.

Индивидуальный Вход

Любой член команды может войти в работу как угодно и когда угодно. Дополнительного разрешения не требуется. В случае индивидуального Входа от других членов команды не требуется никакого другого участия, кроме слушания. Когда вы хотите войти, вы говорите: «Я хочу войти». Эта процедура предшествует всем остальным действиям Базовой системы, за исключением процедуры Разрешитель.

Групповой Вход

Хотя назначение протокола Вход заключается в том, чтобы упростить присоединение человека к группе, более эффективным является проведение общего группового Входа. В такой ситуации требуется, чтобы каждый член команды прошел процедуру Вход или заявил о пропуске (см. «Паттерн: Пропуск»).

Обычно групповой Вход происходит в начале совещания или другого собрания команды и после перерыва во время продолжительного обсуждения. Кроме того, такая процедура возможна, когда работа группы или направление этой работы заводит в тупик или порождает конфликты. Групповой Вход также происходит в начале телефонной конференции, при прямых контактах членов группы или в электронном чате. Для начала группового Входа просто предложите: «Давайте войдем в работу». Как человек, предложивший выполнить групповой Вход, вы должны войти первым.

Процедура группового Входа выполняется следующим образом:

1. Начинают с инициатора. Каждый сотрудник по мере готовности выполняет процедуру Вход. Процедура выполнена, когда каждый участник либо войдет, либо заявит о пропуске.
2. Каждый сотрудник говорит: «Я пропускаю» или «Я чувствую [грусть, и/или раздражение, и/или радость, и/или страх]». (При желании каждый член команды может кратко объяснить свое эмоциональное состояние.)
3. Скажите: «Я присоединяюсь». Тем самым вы подтверждаете свое согласие следовать обязательствам, изложенным в протоколе Вход.
4. Группа отвечает: «Добро пожаловать». Это высказывание подтверждает, что члены группы слышали вас и приняли ваше обязательство присоединиться.¹

Пример

Входящий: «Я испытываю страх, радость и грусть. Я боюсь, что новый проект будет неинтересным и неуспешным. Но я рад, что мы начинаем новый проект. Кроме того, я испытываю грусть от того, что не могу сегодня быть со своей семьей. Я присоединяюсь».

Группа: «Добро пожаловать».

¹ Как и в любом протоколе, позитивные или негативные подтверждения необходимы для гладкости функционирования. Такие подтверждения отмечают конец и начало процесса и служат точками перехода. Вначале приветствие «Добро пожаловать» кажется искусственным и механическим, но это ощущение вскоре проходит. Через некоторое время такое приветствие вызывает ощущение принятия как в человеке, который проходит процедуру Вход, так и в членах команды, которые его приветствуют. Приветствие как элемент протокола необходимо для эффективного проведения группового Входа, поскольку оно создает ритм. Эксперименты, в которых приветствие не выполнялось (из-за возникшего сначала страха, что приветствие вызовет неловкость), всегда оказывались неудовлетворительными. Приветствие полезно тем, кто его произносит, поскольку позволяет с уверенностью сделать вывод, что кто-то выполнил Вход.

Краткое описание

*Обычно
в командах
пренебрегают
выражением
эмоций.*

Протокол Вход напоминает о вашей приверженности стремиться к эффективности и дает вам средство для раскрытия эмоционального состояния – как для вашей собственной выгоды, так и для выгоды группы. Обычно в командах пренебрегают выражением эмоций. Такое пренебрежение вызывает затруднения, большинство из которых объясняются невозможностью полностью подавить эмоции и фактическим запретом на их открытое проявление. Протокол Вход предоставляет простой и структурированный способ добиться следующего:

- Открыть свое эмоциональное состояние.
- Получить важную информацию об эмоциональном состоянии других членов команды.
- Преодолеть желание избежать прямой эмоциональной вовлеченности.
- Получить информацию, которая обычно игнорируется или трактуется неверно, и применять ее для достижения личных и командных целей.
- Устранить потери, которые возникают из-за ошибочных представлений о команде (например, представление о том, что все члены команды счастливы и в равной мере сосредоточены на работе).

Базовые эмоциональные состояния

По протоколу Вход требуется, чтобы все чувства выражались в терминах четырех и только четырех эмоциональных состояний:

- раздражение
- грусть
- радость
- страх

Хотя существует огромное множество других эмоций, все они могут быть выражены с достаточной точностью при помощи указанных четырех терминов. Такое ограничение позволяет добиться следующего:

- Устранить двусмысленность при обозначении эмоциональных состояний.¹
- Увеличить взаимопонимание.

¹ Приведем пример. Что в точности подразумевается под такими чувствами, как «волнение», «беспокойство» или «мандраж»? Как точно описать «раздосадованность» или «взвинченность»?

- Дать возможность выразить и принять такие трудные эмоциональные состояния, как грусть, страх и раздражение.
- Поощрить постоянное проявление наиболее информативных и самоочевидных эмоций.
- Преодолеть беспокойство по поводу возникающего состояния беззащитности.
- Сделать процесс Входа простым и запоминающимся.

Если вы сомневаетесь, о каком (каких) состоянии (состояниях) заявлять при Входе, просто выберите одно или несколько из четырех состояний и войдите так, словно вы в нем (них) находитесь.¹ Данная стратегия предполагает, что вы пребываете в некотором эмоциональном состоянии, но вам трудно его идентифицировать. В каждом человеке всегда есть, по крайней мере, следы любого из этих ощущений. Выбор того или иного эмоционального состояния поможет вам сосредоточиться на своем фактическом состоянии.

Не допускается входить, не сообщив о своем эмоциональном состоянии. Также не допускается представлять другие эмоции, помимо четырех основных.

Результаты выполнения Входа

Если процедура Вход применяется тщательно и уверенно, она решает следующие задачи:

- Пробуждает в команде готовность следовать вариантам поведения, ориентированным на достижение результата.
- Эффективно и своевременно раскрывает индивидуальные эмоциональные состояния, уменьшая непонимание и ошибочные толкования.
- Устанавливает высокий уровень и ритм межличностного взаимодействия.
- Разоружает участников, повышая уровень индивидуальной восприимчивости.
- Предоставляет стандартную структуру, позволяющую команде стать более цельной благодаря совместному мышлению, переживаниям и труду.

¹ Здесь целью является не обман всех участников, а следование принципу предпочтительного действия, принятому в Базовой системе. Если вы совершаете ошибку, то это ошибка действия, то есть она была совершена при выполнении некоторой работы, а не в состоянии паралича от страха или замешательства. Более глубокое изучение «отсутствия ощущений» неизменно показывает, что это не так. Возможное решение – выбрать одно из четырех эмоциональных состояний «наугад». Такой выбор проявит эмоцию, которую вы подавляли до этого. То есть вы не могли ощутить данную эмоцию, но она жила в вас.

- Минимизирует **нервозность** в поведении команды, направляя эмоциональные ресурсы непосредственно в процесс, где они становятся полезными.
- Увеличивает внимание членов команды друг к другу и, следовательно, к присутствию каждого.
- Выявляет неосознаваемые и/или незамеченные течения или паттерны внутри команды.
- Увеличивает зрелость команды за счет открытого принятия человеческих реалий.
- Создает доверие, тем самым устраняя затраты на самозащиту.
- Помогает членам команды понимать друг друга и защищает от беспокойства по поводу скрываемых, но очевидных эмоций, а также от спекуляций по их поводу.

Когда применять Вход

Когда следует применять Вход?

- В начале любого собрания. Вы можете войти самостоятельно либо предложить выполнить групповой Вход. Если вы объявляете об общем Входе, вы не имеете права пропустить эту процедуру и должны пройти ее первым.
- Выполняйте Вход всякий раз, когда вам кажется, что команда отклонилась от эффективного способа работы.
- Выполняйте Вход всякий раз, когда чувствуете в этом необходимость.

Указания по выполнению Входа

- Процедура Вход дает максимальные результаты, если при ее выполнении вы описываете, по крайней мере, два чувства.
- Не давайте описаний типа «*небольшое* раздражение/грусть/страх»¹ и не используйте других определений, уменьшающих важность ваших ощущений.
- Входите как можно глубже (под «глубиной» здесь можно понимать степень открытости и ощущения незащитности). От глубины группового Входа непосредственно зависит качество достигаемого результата.

Правила выполнения Входа

Процедура Вход является особой. Во время ее выполнения действуют следующие ограничения:

¹ Если вы не хотите заявлять, что испытываете «небольшую радость», то не следует заявлять и о «небольшом раздражении/грусти/страхе».

- Не допускаются никакие обсуждения – только приветствие после каждого Входа. Просто слушайте друг друга, говорите, когда доходит до вас очередь, и ждите, пока все сотрудники не завершат процедуру. Слушайте и наблюдайте как можно внимательнее. Оценивайте и отмечайте свое собственное эмоциональное состояние при Входе.
- Ничего не говорите о своем Входе ни до ни после его выполнения.
- Не спрашивайте и не рассказывайте о том, как выполнили процедуру Вход другие сотрудники.
- Не обвиняйте других членов команды в ваших эмоциях во время Входа.
- Не используйте протокол Вход для того, чтобы обсудить другого члена команды, накричать на него, попытаться его выгнать или выступить против него или любого другого человека, отсутствующего на собрании.

К сожалению, иногда возникает соблазн обсудить другого члена команды или выступить против него во время Входа. Конфронтационный или драматичный Вход отвлекает внимание от достижения результатов. Эмоциональная драма намного более интересна и может показаться более важной, чем что-либо еще. Если вы хотите публично обсудить вопрос с другим членом команды, то в вашем намерении что-то не так. Для того чтобы ненароком не нарушить процедуру Входа, сначала попросите помощи у человека, которому доверяете, или у руководителя. Вероятно, ваше стремление к столкновению или драме во время Входа происходит от простого (хотя и неосознанного) желания направить энергию не на достижение результата, а в *другое русло*. Потакание такому желанию обычно приводит к бессмысленной трате сил. Мелодраматизм в действиях вряд ли способствует подлинному сближению людей. Если же, как следует все обдумав, вы все-таки хотите что-то от другого человека (в том числе, чтобы он вас услышал), тогда, конечно, поговорите с ним, но при этом не отвлекайте от работы всю команду.

Вероятно, ваше стремление к столкновению или драме во время Входа происходит от простого желания направить энергию не на достижение результата, а в другое русло.

Дополнительные замечания по поводу Входа

Паттерн Вход – это больше, чем его протокол. Паттерн Вход представляет собой непрерывный процесс для команды, перенимающей Базовую систему. Вход требует, чтобы усилия команды постоянно направлялись на увеличение степени присутствия ее участников. Он приводит к необходимости формирования допол-

нительного слоя осведомленности, а также проведению дискуссии, основанной на другом уровне взаимной вовлеченности.

Искренность, честность и последовательность являются высшими ценностями, связанными с паттерном Вход. Стремление увеличить личное присутствие – это основа протоколов Базовой системы и краеугольный камень Базового стиля командной работы.

Состояние «отстраненности», которое является обычным в современных офисах, наверное, имеет смысл на конвейере, где работники выполняют одну и ту же операцию тысячу раз в день. Возможно (хотя и сомнительно), что такой отстраненный стиль полезен для человека, которому работодатель дает рутинное задание, не требующее размышлений. Или же такой стиль допустим, если он сочетается со строгой иерархической системой. Однако в созидательной, творческой команде подобное состояние неизбежно приводит к задержкам, посредственному результату и провалу. Мало что можно противопоставить стремлению к максимальному присутствию, если вы участвуете в групповой разработке интеллектуальной собственности.

Организации, которые зависят от совместного творчества и мышления, часто страдают от недостатка личного присутствия. Эта проблема отчасти объясняется следующим надуманным представлением: «работа» и «жизнь» идут и должны идти отдельно друг от друга. Другими словами, дома вы показываете свою «истинную» сущность, а на работе демонстрируете другой образ. В понимании многих такое разделение является «профессиональным» подходом.

Однако проблема такого представления состоит в том, что интеллектуальная собственность тяготеет к человеческому интеллекту.¹ Интеллект того или иного члена команды может проявиться только в той мере, в какой его обладатель присутствует на рабочем месте. Человеческое присутствие несет в себе эмоции.

Зачастую членам команды позволительно и даже необходимо «скрывать» свои эмоции. Конечно, они не могут скрыть их полностью, а цена такой попытки довольно высока. Эмоции – выраженные или скрытые – составляют суть мотивации. Они определяют и формируют поведение, создают условия для возникновения невероятно ценных догадок. Самая полная информация – эмоции – обычно подавляется и тратится впустую, подобно попутному газу на нефтяных промыслах, который сгорает во впечатляющем, но бесполезном пламени.

Состояние отстраненности, являющееся обычным в современных офисах, наверное, имеет смысл на конвейере, где работники выполняют одну и ту же операцию тысячу раз в день.

Интеллект члена команды может проявиться только в той мере, в какой его обладатель присутствует на рабочем месте.

¹ Интеллектуальная собственность также рождается благодаря эмоциям, догадкам, конфликтам и согласованности действий членов команды, которые создают продукт.

Паттерн Вход позволяет реализовать открытое стремление группы к извлечению наибольшей пользы от непрерывно возникающих эмоций. Усилия по его выполнению окупаются сторицей.

РЕШЕНИЕ

Открыто придерживайтесь рационального поведения и эффективно выражайте свои эмоции на работе.

Эмоции обычно подавляются и тратятся впустую, подобно газу на нефтяных промыслах, сгорающему во впечатляющем, но бесполезном пламени.

Прямое, искреннее, безопасное выражение эмоций и управление личным присутствием радикальным образом расширяют межличностное общение, повышают способность к взаимодействию и улучшают результаты.

Несколько уровней

Паттерн Вход действует одновременно на нескольких уровнях. Каждый участник команды выполняет Вход и тем самым:

- Всецело вовлекается в работу.
- Максимально эффективно присоединяется к остальным членам команды.
- В полной мере разделяет энтузиазм в отношении работы команды.
- Создает более осмысленный и более широкий канал связи со своей командой.

На другом уровне паттерн Вход выполняет вся команда. Члены разных команд обычно проявляют разные уровни вовлеченности в командную работу. Продукты, создаваемые командами, также отражают степень вовлеченности сотрудников в процесс их создания. Команда, применяющая паттерн Вход, способна управлять уровнем своего присутствия.

Первичная функция

Вход инициирует или восстанавливает вовлеченность отдельных членов команды, начинает или возобновляет собрания и работу команды в целом.

Диагностическая функция

Протокол Вход является эффективным инструментом диагностики. Всякий раз когда во время собрания что-либо признается неправильным или действия кажутся неэффективными, вы можете просто обратиться к правилам протокола Вход – несомненно, по крайней мере, одно из этих правил было нарушено. Устанав-

Когда действия кажутся неэффективными, можно просто обратиться к правилам протокола Вход – несомненно, по крайней мере одно из правил было нарушено.

ливая необходимость обращать внимание на любой случай нарушения правил, протокол Вход позволяет повысить результаты собрания и/или быстро перевести это собрание на новый, более продуктивный¹ уровень.

Почему только четыре чувства?

Ограничение количества основных эмоций до четырех позволяет сохранить простоту и открытость. Команды, которые к четырем основным добавляли другие эмоции, сталкивались с их вредным воздействием.²

Распространенные виды отклонения от протокола Вход

Люди могут неосознанно избегать открытости протокола Вход. Например, высказывание: «Я чувствую себя уставшим» противоречит протоколу. Если другие сотрудники не обратят на это внимание, произойдет сбой, и, следовательно, результаты будут непредсказуемыми.

Вероятно, усталость можно выразить как эмоциональное состояние, состоящее из двух или трех основных эмоций Базовой системы. В таком случае «усталость» является «сложносоставной» эмоцией, состоящей из двух-четырех простых эмоций. Сложносоставные эмоции могут включать в себя ряд простых эмоций, проявляемых в течение некоторого времени.

Например, если вы «устали», то, возможно, подавляете гнев, что требует больших усилий. Возможно, вы страдаете (испытываете раздражение и страх) от недостатка энтузиазма. Вы можете устать от необходимости прилагать чрезмерные усилия, когда испытываете грусть и злость из-за обстановки в команде. Возможно, вас печалит одиночество из-за недостаточной близости к другим членам команды. И так далее.

¹ Обычно такое усиление называется «выталкиванием уровня», подобно операции выталкивания данных из стека («pop»), которая часто применяется для переключения с текущего содержимого на ранее сохраненные в стеке данные («push»). Например, вы «выталкиваете» уровень, когда переключаетесь с темы обсуждения на *поведение присутствующих во время обсуждения*. Когда вы «выталкиваете» эту тему, вы сосредотачиваетесь на прохождении обсуждения, а не на самом материале.

² Нежелательные результаты возникали, главным образом, из-за потерянных возможностей, когда информация «разбавлялась», обобщалась или игнорировалась каким-то другим способом.

Надлежащее рассмотрение этого феномена важно не только для вашего собственного хорошего самочувствия, но и для здоровья всей команды. Ограниченная палитра из четырех эмоциональных состояний затруднит применение таких способов поведения, от которых вы хотели бы отказаться.

Соблюдение протокола и его влияние

Члены команды не должны мириться с отклонениями от какого-либо Базового протокола. Поэтому, несмотря на состояние «усталости», вы все равно должны придерживаться выражения четырех основных эмоций.¹ Такое правило, не требующее больших усилий, позволяет достигнуть четырех целей:

1. Оно способствует познанию.
2. Оно помогает вам различать эмоции.
3. Оно побуждает к размышлению о причинах, вызывающих ваши эмоции.
4. Оно способствует вашему процветанию, помогая приобретать полезные навыки.

Польза Входа

Элементы Входа и структура, которую он обеспечивает, позволяют членам команды более эффективно решать проблемы и получать выгоду от больших возможностей. Например, если вы «устали» и воспринимаете это как простое утомление, вам, наверное, нужно выспаться, чтобы снять усталость. Конечно, через некоторое время вы опять «устанете». Если вы злитесь и устаете от того, что подавляете злость, протокол Вход поможет осознать переход вашей злости в «усталость». Обладая такими знаниями, вы сможете разобраться с источниками вашего гнева, причинами его подавления и не будете ссылаться на второстепенную усталость, которая является лишь симптомом истинной проблемы.

Повышение уровня идентификации

Идентификация происходит в двух измерениях. Во-первых, практика ясного выражения своих эмоций простым и непосредственным языком часто способствует идентификации ваших основных проблем. Другие сотрудники могут вам помочь, если они

¹ Когда кто-то входит не по правилам – либо не следуя установленному формату типа «Я испытываю...», либо ссылаясь на запрещенные эмоции, – тот или иной сотрудник может вежливо спросить: «Хорошо, так что же вы все-таки испытываете: радость, грусть, раздражение или страх?»

знают, что с вами происходит. В большинстве случаев идентификация индивидуальных проблем происходит при раскрытии основной эмоции. Во-вторых, вы можете открыть для себя, что другие члены команды солидаризируются с вашими эмоциями или проблемами либо с тем и другим. Люди увеличивают степень своего отождествления друг с другом, совместно преодолевая трудности. Общность эмоций, возникающая в команде, ведет к более эффективному разрешению проблем группы. Общность эмоциональных состояний сотрудников стимулирует более глубокое осмысление основополагающих действий.

Например, заявив при Входе о состоянии грусти, вы можете через некоторое время заметить, что большинство ваших коллег также заявляют о грусти. Такое осознание может побудить вас к изучению причин грусти. Поскольку в состоянии грусти находятся многие участники, лечение вашей собственной грусти может помочь всей команде.

Поскольку в состоянии грусти находятся многие участники, лечение вашей собственной грусти может помочь всей команде.

Общее описание усилий/результатов

Полезно сравнить достоинства и издержки, связанные с правильным и неправильным Входом. Например, когда вы заявляете, что испытываете «усталость», это требует от вас меньших первоначальных затрат, нежели соблюдение протокола Вход. Конечно, не нужно больших умственных усилий, чтобы сказать: «Я устал».¹ Однако нужно получить более полную картину тех издержек, которые последуют для вас и вашей команды, если при Входе вы сообщите об ощущении «усталости». Вот дополнительные штрихи:

- Вы не узнаете причину усталости.
- Вы продолжите следовать поведению, которое привело к усталости.
- Ваши коллеги не понимают причину вашей усталости и закономерной неэффективности взаимодействия с вами.
- Никто не будет знать о трудностях в команде и в создании продукта, которые вызваны вашей усталостью.

Очевидно, сообщить о состоянии «усталости» проще, чем углубляться в его детали и определять «усталость» в терминах четырех эмоций. Если же вы совершаете такое усилие, то ваши первоначальные затраты возрастут, поскольку они связаны с:

- Определением того, что вы находитесь в непростом состоянии.²

¹ Если невнимательность считать допустимым умонастроением, то его поддержание не требует больших затрат.

² Сложносоставное состояние включает более одной эмоции.

- Выражением вашего состояния через четыре первичные эмоции.
- Раскрытием своих первичных эмоций другим участникам команды на том языке, который они обычно используют и считают допустимым (вначале у вас также могут возникнуть дополнительные расходы, связанные с необходимостью проявлять смелость и честность во время выполнения Входа).

Если все идет правильно, от вас также потребуются другие личные усилия, связанные с необходимостью более глубокой оценки причин вашего истинного эмоционального состояния. Эти издержки должны уравновешиваться следующими выгодами:

- Более глубоким пониманием эмоциональных составляющих вашей усталости.
- Уменьшением вероятности того, что вы будете следовать поведению, которое привело к усталости.
- Осведомленностью других членов команды о составляющих вашей усталости и соответствующим повышением эффективности их взаимодействия с вами.
- Учетом (со стороны всех членов команды) возможных проблем в команде, связанных с вашей усталостью.

Другие распространенные виды уклонения от процедуры Входа

Двумя другими эмоциями, которые часто подменяют первичные эмоции Входа, являются «волнение» и «нервозность». Волнение – это смесь радости и страха, в которой преобладает компонент радости. В состоянии «волнения» могут также вкрапляться грусть и гнев. Нервозность состоит, главным образом, из страха, хотя не меньшую роль в ней играет гнев. Соотношение четырех простейших эмоций в том или ином состоянии¹ может быть разным, однако нюансы такого состояния становятся понятными после того, как человек определит его через простые состояния.

Изменение и чувства

Группы обычно находятся в движении, определяемом скоростью и направлением. Когда эмоции выражаются открыто, на общепонятном языке и достаточно часто, они помогают команде управлять своим курсом и темпом. Команда может менять их изящным

Группы обычно находятся в движении, определяемом скоростью и направлением.

¹ В числе других сложных состояний, относящихся к распространенным смешанным эмоциям, можно упомянуть взвинченность, возбужденность, негодование, удовлетворенность, довольство и зависть.

образом, в унисон, в движении, подобно стае птиц. Потенциально организационное изменение может происходить эффективно и точно. В идеале изменение направления, скорости, структуры или любой другой характеристики движущейся группы позволяет ей приблизиться к своей цели с меньшими усилиями. Ощущения и мышление представляют собой единственный путь к достижению цели.

Характеристики команды, применяющей Вход

Что можно ожидать от команды, выполнившей Вход?¹

- Вы можете испытывать эмоции, не закикливаясь на них. То есть вы ясно выражаете свои чувства, а затем идете дальше. Вы не «застреваете» на каком-либо чувстве.
- Выражение эмоций дает полезную информацию – энергию, позволяющую команде производить необходимые изменения.
- Члены команды взаимодействуют на основе идей друг друга не только потому, что таковы «правила игры», но и потому, что такое взаимодействие доставляет удовольствие.
- Вы много смеетесь.
- Вы просите других членов команды о помощи всякий раз, когда подозреваете, что можете где-то застрять.
- Вы заканчиваете предложения, высказываемые другими членами команды.²
- Вам достаточно взгляда, чтобы сообщить другим сотрудникам свою идею. В большинстве случаев вы понимаете идеи других членов команды.
- Вы можете за разумное время решать трудные задачи.
- Вы можете производить большие изменения с минимальными неудобствами.
- Вы сосредоточены только на результатах.

¹ Список составлен на основе наблюдений за командами BootCamp, а также исходя из описаний, представленных самими участниками тренинга. Большинство команд уже находились на последних стадиях тренинга. В тот момент участники уже достигли состояния общего командного видения и полностью вошли в команду. Тренинг BootCamp представляет собой пятидневное путешествие к состоянию полной вовлеченности, показывающее, чего можно достичь.

² Стремление закончить высказывание другого члена команды является способом выражения того, что вы понимаете, куда он направляется, так как и вы направляетесь туда же. Таким образом, говорящий всего лишь комментирует путешествие команды.

- Вы не боитесь того, что ваши коллеги испытывают эмоции. Вы поощряете друг друга к этому.
- Вы плачете вместе с другими.
- Вы чувствуете, что ваша работа является неотъемлемой частью вашей жизни. Это неотличимо от игры. Вы работаете 24 часа в сутки и в то же время вы никогда не работаете. Это часть того, что вы любите в себе. Вы работаете даже во время еды или сна, но все же работа не вызывает напряжения. Часто она бывает веселой и почти всегда имеет смысл.
- Вы чувствуете, что можете решить любую задачу.
- Вы беретесь за самые сложные задачи, которые только можно представить, и решаете их.
- Вы стремитесь к тому, чтобы сохранять терпение, и ждете появления удачной идеи в тех случаях, когда что-либо требует слишком больших усилий.
- Вы берете в команду только таких людей, которые будут побуждать вас к достижению еще больших результатов.
- Ваш подход к решению задач не подразумевает автоматического требования – больше времени, денег и людей.
- Вы ощущаете постоянный приток хороших идей, которыми вы делитесь со своими коллегами.
- Вы всегда готовы отказаться от своей идеи в пользу более удачной.

Протокол Вход на собрании команды

Протокол Вход позволяет увеличить степень своего присутствия, которая зависит только от вас. Вы не можете быть внимательны, если отсутствуете. Обнаружение себя является «ключом» к присутствию.

Если большую часть своего рабочего времени вы тратите на ненужные дела, а не на достижение конкретных результатов, вам следует обратить внимание на свои эмоции. Ваши собственные желания и эмоции по поводу своих действий могут служить продуктивным инструментом для достижения наиболее эффективного поведения.

Иногда ощущение гнева по поводу какого-то дела, которое кажется неэффективным или формальным, является нормальной реакцией на потерю ресурсов. Если выполнение тех или иных задач не приближает вас к желаемому результату, они не стоят того, чтобы к ним приступать. Спецификации, графики работ, планы, презентации и демонстрации обычно не являются результатом как таковым. Аналогично собрания, обзоры, администрирова-

Обнаружение себя является «ключом» к присутствию.

Спецификации, графики работ, планы, презентации и демонстрации обычно не являются результатом как таковым.

ние также не являются результатом. Хотя все эти составляющие могут способствовать достижению результата, они часто становятся привычными мерами, затраты на которые превышают получаемую от них выгоду. Если вы постоянно выполняете задачи, которые не относятся к производству продукта и не способствуют его выпуску, вы, вероятно, делаете что-то неправильно, а ваше более полное присутствие необходимо в других областях. Ваши эмоции могут не только дать полезную информацию, но и помочь в непрерывном повышении уровня сосредоточенности. Ваш гнев, переведенный в решительность, потребует для устранения из вашей жизни ненужных издержек.

Если вы жалуетесь на слишком частые собрания, но при этом продолжаете присутствовать на них, вам, наверное, нужно проявить честность.

Большинство собраний имеют, мягко говоря, крайне низкую эффективность. Если вы жалуетесь на слишком частые собрания, но при этом продолжаете присутствовать на них, вам, наверное, нужно проявить честность. Если вы не хотите ничего изменять, протестовать или бунтовать, значит, вы внутренне одобряете такие затраты и, следовательно, должны перестать жаловаться.

Не посещайте много собраний, на которых вы не сможете применить протокол Вход. Если вы входите, это означает ваше желание присутствовать на таком собрании, причем другие присутствующие должны принимать вас таким, какой вы есть. Вы можете испытывать грусть, гнев, радость или находиться в каком-то другом более сложном состоянии. Да, вы будете присутствовать, но другие члены команды должны позволить вам быть самим собой. Вам нужно перестать раздваиваться, расщеплять себя. Не притворяйтесь только по той причине, что вы находитесь в комнате для общих собраний. Включитесь в работу по-настоящему. Например, если идею, предложенную кем-либо и принимаемую группой, вы считаете плохой, применяйте протокол Исследователь (см. часть III). Либо вы не понимаете идею, либо она действительно плоха. Остановитесь и задумайтесь, почему ваш коллега высказал именно эту мысль и именно в данный момент. Какова была его цель? В чем состоит смысл? Вашим коллегам по команде придется уживаться с вашим любопытством. Вы будете присутствовать и тем самым вовлекать в работу остальных членов команды. Вы будете видеть их. Вы будете слышать то, что они говорят. Вы будете узнавать об их эмоциональном состоянии, убеждениях, планах и умениях. Вы присоединитесь к другим членам команды в максимально возможной степени. Они должны либо приспособиться к вашей стратегии и ее результатам, либо не приглашать вас – что тоже будет правильно.

В этом состоит суть присоединения.

Не притворяйтесь только по той причине, что вы находитесь в комнате для общих собраний.

Быть в нужном месте

Процесс разработки высокотехнологичных продуктов зависит от присутствия команды. Эта взаимосвязь особенно важна, если вы стремитесь создавать отличные продукты. Если вы не присутствуете, вы не достигнете успеха.

Не поступайте так

Вы – человек. Не позволяйте заурядным существам взять над вами верх. Они всего лишь отвлекают внимание. Присоединяйтесь. Полностью войдите в работу, захватив с собой свои эмоции. В конце концов, именно здесь источник вашего творчества. Ваша способность к творчеству скрыта в подавленных эмоциях. Она ограничена конфликтами. Вы пытаетесь избежать их в ожидании серьезной цели, формирование которой вы откладываете. Вашу творческую способность нельзя разглядеть в такой неразберихе. Сделайте ее заметной. Встряхните себя; сбросьте проблемы. Конфликт ведет к энтузиазму, поэтому вам не нужно его бояться. Жизненная энергия – это энтузиазм. Подумайте о том, на что вы тратите свою жизнь.

*Не позволяйте
заурядным
существам
взять
над вами верх.*

Паттерн: Выход

ПРОБЛЕМА

Когда вы не присутствуете, вы все равно остаетесь на собрании, независимо от последствий вашего ложного присутствия для вас и вашей команды.

Если целью действительно является достижение результатов, вы должны покидать рабочую среду всякий раз, когда не можете внести свой вклад в общее дело. Принято думать, что присутствовать физически важнее, чем присутствовать фактически, поэтому большинство людей остаются на месте, даже когда не могут принести пользу. Однако если вы не можете внести свой вклад в процесс, значит, вы что-либо отнимаете.

Прибегайте к процедуре Выход, когда не можете приносить пользу в той мере, которую считаете приемлемой. Такое поведение является важным для вас, поскольку нужно ценить свое время. Оно важно и для команды: если ваше тело присутствует, а мысли нет, это отвлекает других сотрудников от достижения результатов.

*Принято
думать, что
присутствовать
физически
важнее, чем
присутствовать
фактически,
поэтому боль-
шинство людей
остаются
на месте, даже
когда не могут
принести пользу.*

Цель состоит в том, чтобы ваше физическое присутствие стало равноценным фактическому.

РЕШЕНИЕ

Если вы не вносите свой вклад, покиньте рабочую среду, не отвлекая других членов команды.

Протокол Выход

Порядок выполнения Выхода:

1. Скажите: «Я выхожу».
2. Немедленно покиньте помещение, где находится группа, и не возвращайтесь, пока не будете готовы войти в работу.

Краткое описание

Воспользуйтесь перерывом, чтобы вернуться свежим и полностью готовым к участию, даже если вам не очень хочется использовать свое время таким образом. Хотя в выходе нет ничего плохого, отсутствие вашего вклада должно вызывать беспокойство. Подумайте об этом. Вы можете испытывать дискомфорт при Выходе, но вскоре он исчезнет благодаря осознанию того, что вы поступаете в соответствии с собственными обязательствами.

Других сотрудников может взволновать ваше внезапное отсоединение, однако они тоже быстро преодолеют дискомфорт и даже извлекут пользу из вашего отсутствия. Не поддавайтесь искушению использовать их волнение и превратить ваш Выход в представление (например, демонстрируя своим видом, что это *они* подтолкнули вас к выходу).

Других сотрудников может взволновать ваше внезапное отсоединение, однако они тоже быстро преодолеют дискомфорт и даже извлекут пользу из вашего отсутствия.

Результаты выполнения Выхода

Процедура Выход позволяет вам выйти из группы, если вы не в полной мере вошли в работу. Также Выход дает вам пространство и время для подготовки к возвращению и продуктивной работе.

Когда применять Выход

Порой вам нужно время, чтобы позаботиться о себе (например, успокоиться, отдохнуть или вернуться в состояние полной готовности). Выход дает вам и вашей команде возможность сохранить продуктивность, когда это невозможно в случае вашего присутствия. Выход также нужен в тех случаях, когда людям необходимо заняться личными делами.

Обязательства Выхода

Принимая протокол Выход, вы принимаете следующие обязательства:

- Признавать недостаточность своего вклада и физически покидать рабочую среду.
- Не выходить с целью привлечь к себе внимание.
- Возвращаться сразу, как только вы снова сможете работать продуктивно.
- Возвращаясь, не привлекать к себе внимания, кроме необходимого.
- Ясно сообщать команде о своем выходе. (Например, скажите о своем выходе всей команде, а не кому-то одному. Если вы собираетесь отсутствовать более часа, сообщите своим коллегам о времени своего возвращения.)

Указания по выполнению Выхода

Выход есть признание того, что в данный момент вы не можете внести свой вклад в работу. Назначение Выхода – помочь команде, а не манипулировать ею. Данный паттерн не предназначен для какой-либо из следующих целей:

- Для выражения гнева
- Для нарушения работы команды
- Для привлечения к себе внимания
- Для развязывания драмы
- Для провоцирования других людей

Вы можете сообщить о своем Выходе сразу, как только эта идея пришла вам в голову. Остальная часть команды будет освобождена от необходимости делать вид, будто вы участвуете в работе. Когда вы признаете временную неспособность внести свой вклад, вы признаете свое истинное состояние и открываете возможности для других сотрудников.

Как показывает наш опыт, если члены команды испытывают трудности при выполнении Выхода, проблема скрывается в самой команде. Если сотрудники не знают, кто в данный момент присутствует, а кто отсутствует, это признак недостаточных внутрикомандных связей.

Когда сотрудник отходит от работы (независимо от того, остается он в общей комнате или нет) и не сообщает об этом другим членам команды, он неявно показывает, что ни он сам, ни команда для него не важны. Он нарушает обязательства, принятые им при Входе.

*Вы можете
сообщить о своем
Выходе сразу, как
только эта идея
пришла вам
в голову.*

Паттерн: Пропуск

ПРОБЛЕМА

Вы продолжаете выполнять «вместе» с командой те действия, в которые не верите, увеличивая свой цинизм и ощущение бессилия в себе и в команде.

Свобода – это центральный элемент Базовой системы.

Свобода – это центральный элемент Базовой системы. Важно, чтобы все действия, связанные с Базовой системой, сохраняли свою волевою природу. Такая гибкость служит основой ответственности. Если люди предпринимают усилия, которые от них ожидают или требуют, состояние ответственности исчезает. В Базовых протоколах право пропуска, – вернее, даже обязанность пропустить, когда это необходимо, – предоставляется всегда, за исключением особо оговоренных случаев. Обратной стороной этого права является ответственность каждого участника за свои действия, связанные с Базовой системой.

Любой человек, применяющий Базовую систему, может «пропустить» любую операцию, за исключением двух случаев:

1. Члены команды не могут пропустить голосование в процедуре Разрешитель, если только они не вышли перед поступлением предложения о ее проведении.
2. Если вы призываете к общему Входу, вы не можете пропустить эту процедуру и должны выполнить ее первым.

РЕШЕНИЕ

Если вы не хотите участвовать, ясно заявите о своем отказе.

Протокол Пропуск

Для выполнения этой процедуры вам нужно вовремя (например, перед началом какого-либо процесса или протокола) сказать: «Я пропускаю». Если вы решили пропустить что-либо, вы обязаны сразу же заявить об этом. Однако если какая-то процедура уже началась, вы все равно можете пропустить ее.

Пример

Допустим, выполняется процедура Вход. Вы не хотите проходить ее, поэтому в подходящий момент (чем раньше, тем лучше) сигнализируете группе: «Я пропускаю. Я присоединяюсь».

Краткое описание

Пропуск выражает ваше решение не участвовать в каком-то мероприятии, то есть самоустраниться из процесса. Процедура Пропуск устанавливает границу безопасности для каждого сотрудника. Она требует смелости.

Указания по выполнению процедуры Пропуск

- Пропускать можно всегда, кроме случаев голосования в процедуре Разрешитель.
- Решение о чем-либо пропуске обсуждению не подлежит.
- Для осуществления своего права на пропуск вы должны сказать: «Я пропускаю». Пропуск втихую недопустим. Ваше молчание означает, что вы ждете своей очереди.
- Другие сотрудники неизбежно будут проявлять любопытство. Ни в коем случае не объясняйте причин своего поступка.
- Вы можете отменить свое решение.¹

Результаты выполнения процедуры Пропуск

- Ослабляется напряжение.
- Снижается сопротивление.
- Обеспечивается безопасность.
- Появляется возможность выхода из той или иной ситуации.
- Расширяются возможности принятия протоколов.
- Появляется возможность подумать о себе.
- Подтверждается ценность индивидуальной свободы.

Когда применять протокол Пропуск

Делайте пропуск всякий раз, когда вы этого хотите – даже просто ради интереса.

Обязательства протокола Пропуск

Протокол Пропуск накладывает следующие обязательства:

- Заботиться о себе.

¹ Например, вы можете заявить о пропуске перед началом того или иного мероприятия, а затем, во время его проведения, передумать.

Любое мимолетное желание драматизировать события дает достаточное основание для выхода.

- Не судить, не стыдить, не донимать расспросами того, кто решился на пропуск.
- Не судить, не стыдить, не донимать расспросами того, кто решил не пропускать тот или иной процесс.
- Не объяснять причин своего пропуска (как бы вас об этом ни просили).

Что-то не в порядке, если вы чувствуете необходимость «наказать» группу или хотите спасовать по иной причине, нежели из простого желания отказаться от участия в какой-то деятельности. Вероятно, вам лучше выйти, чем спасовать. Так же как и Выход, протокол Пропуск нельзя применять с целью «драматизировать» ситуацию. Любое мимолетное желание драматизировать события дает достаточное основание для Выхода.¹ Предназначение Базовой системы – заменить бесполезные драмы на более благоразумное поведение.

Паттерн: Присоединение

ПРОБЛЕМА

*Другие сотрудники обладают
нужными вам качествами, и наоборот.*

РЕШЕНИЕ

*Присоединитесь перед тем, как взаимодействовать.
Приблизьтесь к другим настолько, чтобы все могли
обмениваться нужными качествами.*

Упомянутые неверные методы, ухудшающие эмоциональную атмосферу (например, подавление эмоций, терпимость к неглубокому мышлению, частые потери цели), имеют и другие пагубные последствия:

- Команды не могут принимать решения.
- Пренебрежение к достижению общего видения.
- Отсутствие полезной обратной связи.

Эти недостатки, описываемые в данной книге как «антипаттерны», неблагоприятно влияют на результаты команды и ее устой-

¹ Постоянная склонность к драматизации является достаточным основанием для прохождения хорошей психотерапевтической программы.

чивость. В такой среде нельзя достичь продолжительного, высокопроизводительного и сплоченного соединения членов команды. Таким образом, **присоединение** является необходимым условием для обмена качествами.

Соединение людей возможно через принятие нового, специально разработанного метода поведения. Такая идея может быть новой для читателя. Сначала даже трудно себе представить какой-то новый способ быть вместе, не говоря уже о том, чтобы разработать его. На что он похож? На что он может быть похож?

Между подходом, определяемым повседневными антипаттернами, и подходом Базовой системы, ориентированным на результат, существует огромное различие. Это различие между целенаправленно разработанной и оптимизированной командной культурой и бессвязным набором общепринятых методов, которые команда случайно унаследовала. *Это различие между обитанием в пещере, где вы случайно оказались, и жизнью в доме, который вы сами спроектировали.*

Сначала даже трудно себе представить какой-то новый способ быть вместе, не говоря уже о том, чтобы разработать его.

Присоединение и насыщенность информации

Когда члены команды в большей степени открыты для общения, информация становится насыщенной. Например, личные слабости свободно обсуждаются, а для их излечения сотрудники обращаются к помощи всей команды. Личные способности признаются и принимаются без возражений. В отличие от обычной информации, насыщенная информация ведет к большей приверженности правилам, создает большую степень открытости и раскрывает больше способностей и талантов. Насыщенная информация более весома, но не требует большего количества бит.¹ Каждый бит начинает играть большую роль, поскольку такая командная культура требует, чтобы каждое взаимодействие имело больше смысла и было более ясным.

Вашим слушателям требуется одинаковое время, чтобы выслушать вас, независимо от того, говорите вы что-либо тривиальное или глубокое. Если вы излагаете важные идеи, вы используете «распределение битов» более эффективно. Конечно, как слушатель, так и говорящий должны быть готовы к восприятию единиц большей значимости, нежели «нормальной». Такая перестраива-

Вашим слушателям требуется одинаковое время, чтобы выслушать вас, независимо от того, говорите вы что-либо тривиальное или глубокое.

¹ Под *битом* мы подразумеваем наименьшую единицу, способную передать одиночный элемент информации. Согласно классическому определению Клода Шеннона, информацией является изменение, которое вызывает изменение.

ющая ожидания готовность устанавливает более широкий канал взаимодействия между членами команды. *Более широкое межличностное взаимодействие характеризуется большей значимостью каждого высказывания.*

В Базовой системе дополнительная значимость возникает благодаря личной честности, стоящей за каждым высказыванием. Например, вы не говорите до тех пор, пока не проанализируете свое предполагаемое высказывание исходя из обязательств протокола Вход.

Насыщенная информация неизменно порождается, когда член команды высказывает критику таким образом,¹ что придает работе своего коллеги новое, дополнительное значение. Такая способность создавать новую ценность встречается нечасто, хотя придание ценности – это вполне нормальное полезное действие.

Сначала нужно устранить неэффективность межличностного взаимодействия, после чего можно легко применять самый лучший тип присоединения и тем самым достигать гиперпрогресса. Большинство людей в течение своего рабочего времени находятся в общепринятых условиях межличностного взаимодействия, которые разработаны неизвестно кем, но используются всеми. Общепринятый интерфейс обеспечивает только самые элементарные, часто противоречивые, способы межличностного соединения. Предотвращение дискомфорта кажется самой высшей ценностью в интерфейсе, принятом по умолчанию. Оно ставится выше достижения результата. Будучи частью этого хаотичного межличностного мира, день за днем люди присоединяются друг к другу только случайно. *Случай² определяет большинство жизненных отношений.*

Для того чтобы ваша команда могла осуществлять высокоэффективное межличностное взаимодействие, вы должны если не разработать, то внедрить новые методы взаимодействия, начиная с Присоединения. Сформулируем задачи, которые призван решить этот паттерн:

- Завязать отношения между людьми и группами, с которыми можно эффективно взаимодействовать.
- Обеспечить взаимодействие между вами и другими членами команды или группами на основе непрерывного обмена насыщенной информацией.

¹ См. главу 15 «Паттерн ИграСовершенствования».

² Или «химия», «вибрации», или какое-то другое мистическое понятие или суеверие, которое не подвергается ни проверке, ни объяснению. С тем же успехом можно трясти трещоткой или разбрасывать соль.

Предотвращение дискомфорта кажется самой высшей ценностью в интерфейсе, принятом по умолчанию.

После присоединения людей друг к другу передача более насыщенной информации означает большую сплоченность команды.

В Базовой системе присоединение выполняется в том случае, когда двое или более сотрудников решают взаимодействовать *целенаправленно*. Они договариваются предоставлять и принимать информацию, которая уже в самом начале способна значительно ускорить процесс сотрудничества. Команда, в которой сотрудники присоединены друг к другу, способна принимать и передавать информацию по соответствующим взаимоприемлемым протоколам. Таким образом создаются предпосылки для взаимодействия сотрудников.

Большинство команд не могут организовать взаимодействие, так как они не определяют важные предварительные задачи, описанные в протоколе Присоединение. Они не «прозванивают линии», чтобы узнать, какие скорости достижимы. Они не применяют никаких протоколов взаимодействия.

Вы присоединены, если ваша команда отвечает следующим условиям:

1. Члены команды договариваются, что первичная цель – установить соединение.
2. Присоединение было ясно подтверждено.
3. Эффективность присоединения постоянно отслеживается.

Очевидно, целенаправленное присоединение будет всегда предшествовать достижению наивысших скоростей передачи и приема информации. В Базовой системе не стоит пытаться взаимодействовать, если не установлено соединение. Для установления устойчивого соединения служат все Базовые протоколы; отдельный протокол соединения не предусмотрен. Тем не менее для инициирования соединения чаще всего применяется протокол Вход.¹

Большинство команд не могут организовать взаимодействие, так как они не «прозванивают линии», чтобы узнать, какие скорости достижимы.

В Базовой системе не стоит пытаться взаимодействовать, если не установлено соединение.

¹ При работе с командой важно периодически «вытаскивать уровень» и проверять состояние соединения и среднюю скорость информационного обмена. Обычно даже простое переключение внимания команды на этот вопрос вызывает достижение приемлемого уровня эффективности. Степень безопасности Входа обратно пропорциональна скорости последующего информационного обмена. То есть более тщательное выполнение процедуры Вход означает более быстрые соединения.

3

Антипаттерны протокола Вход

Антипаттерн: Излишняя Эмоциональность

ПРОБЛЕМА

*Вам кажется, что вы или другие сотрудники
слишком эмоциональны на работе.*

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Ограничьте свои эмоции и помогите другим
сотрудникам поступить так же.*

*Проблемы
«180» – это
общепринятые
«истины»,
которые
при ближайшем
рассмотрении
оказываются
абсолютно
неверными.*

Зачастую так называемая «расхожая мудрость» оказывается либо совершенно ошибочной, либо настолько неэффективной, что становится функционально бесполезной. Следование общепринятым представлениям обычно приводит к поведению, которое не может дать желаемые результаты. Такое противоречие особенно проявляется в мире, где скорость изменений сводит на нет любые результаты, которые обычные методы могли бы дать в более спокойные времена.

Люди часто применяют неэффективные стратегии и неподходящие поведенческие/культурные нормы несмотря на неоднократные неудачи, вызванные таким подходом. Расхожая мудрость настолько часто оказывается совершенно ложной, что мы даже придумали для этого явления свое название: проблема «180».

Мы применяем этот термин для тех общераспространенных идей, которые не просто неверны, а крайне неверны, – то есть использование прямо противоположной идеи почти наверняка даст хорошие результаты. Они неверны на 180 градусов. Проблемы «180» – это общепринятые «истины», которые при ближайшем рассмотрении оказываются абсолютно неверными. Эти ложные истины вполне можно уподобить коварным приспособляющимся вирусам.¹

«Слишком эмоциональный» – такое определение часто применяют для описания яркого эмоционального поведения или людей, которые ведут себя эмоционально. Зачастую этот термин применяется некорректно и является двойной проблемой «180» – он дважды неверен. Высказывание: «Вы слишком эмоциональны» на самом деле означает «Я недостаточно эмоционален». В этом высказывании как объект («вы»), так и диагноз («слишком эмоциональны») ошибочны или, по крайней мере, допускают противоположное толкование. Действительный объект этого высказывания – не «вы», а сам говорящий. Диагноз «слишком эмоционален» противоположен действительности – эмоции говорящего недостаточны, а ваши эмоции не являются чрезмерными.

Когда вы становитесь объектом высказывания: «Вы слишком эмоциональны» (или защищаете такой объект), самый очевидный вопрос таков: слишком эмоционален для чего? Маловероятно, чтобы здоровый и зрелый человек страдал от переизбытка чувств.² В некоторых обстоятельствах ваши чувства могут «выйти из-под контроля». Так называемые «преступления в порыве страсти» напоминают о потенциальных последствиях эмоциональных расстройств. Однако в контексте Базовой системы люди, вовлеченные в работу, как правило, остаются в рамках обычного поведения, а сильные эмоции не исключают интенсивной мысли. Наоборот, они создают предпосылки для перехода на более высокий уровень мышления. Как правило, чем сильнее эмоции, тем в большей степени включается мышление и тем более интенсивным оно становится.

*Высказывание:
«Вы слишком
эмоциональны»
на самом деле
означает «Я
недостаточно
эмоционален».*

*Маловероятно,
чтобы здоровый
и зрелый человек
страдал
от переизбытка
чувств.*

¹ Мир, насыщенный проблемами «180», характеризуется запоминающимися, но ложными по сути фразами, которые маскируются под расхожую мудрость. Посредством лингвистического джиу-джитсу при подборе названий для таких пародий ложные истины, которые отражают общераспространенные убеждения, превращаются в бесполезные и потенциально полезные афоризмы.

² Это предложение не является призывом к отсутствию страдания. Очевидно, довольно многие элементы нашей эмоциональной палитры сопровождаются дискомфортом или даже страданием. Главная идея заключается в том, что страдание не бесполезно, а информативно.

Высказывание: «Вы слишком эмоциональны» в действительности больше сообщает о говорящем, нежели об объекте высказывания. Трудно себе представить, что ваши эмоции, как бы сильны они ни были, могут принести больше вреда, чем пользы.

Достаточно эмоционален

Одна из функций эмоций заключается в том, чтобы быстро передать большой объем информации вашему когнитивному аппарату. Другая функция – обозначить для других людей ваше личное состояние. Ваши эмоции делают ваше состояние очевидным: цвет вашей кожи меняется, вы бессознательно напрягаете свои лицевые мышцы, дрожите, жестикулируете, смеетесь, плачете. Вы ясно выражаете свои эмоции. Люди вокруг вас могут извлечь полезную информацию для разрешения собственных затруднений.

Эмпатический дискомфорт может приводить к странному поведению.

Многие эмоции вызывают дискомфорт у человека, который переживает их. Кроме того, дискомфортное состояние одного человека зачастую передается другим сотрудникам. Члены команды часто сопереживают и сочувствуют вашему дискомфорту, а вы склонны воспринимать их дискомфорт через эмпатический канал. Эмпатия полезна, особенно когда она осознается. Тем не менее эмпатический дискомфорт может стать причиной странного поведения. На свой дискомфорт, вызванный дискомфортным состоянием другого человека, человек может реагировать способами, которые не только приводят к саморазрушению, но и вредят тому ближнему, которого он хотел защитить. Например, несмотря на отсутствие необходимой готовности или встречной просьбы, вы можете легко попасть в ситуацию, где нужно предотвратить, устранить или минимизировать возможный дискомфорт другого человека.

Эмоции в Базовых протоколах (раздражение, грусть, радость и страх) дают достаточную палитру для выражения и сдерживания дискомфорта. Проще услышать, как кто-то говорит: «Я раздражен», чем увидеть, как этот человек причиняет себе и другим вред, демонстрируя невысказанное раздражение.

Предотвращение эмоций

Раннее предотвращение эмоций не более эффективно, чем запоздалое лекарство. Самое обычное патологическое поведение, которое команда избирает во избежание дискомфорта, называется **спасением**. Этот термин имеет свое воплощение проблемы «180»: (1) опасности, по сути, нет и (2) попытка спасения приносит больше вреда, чем естественный дискомфорт и любой связанный с ним эмпатический дискомфорт. Следовательно, (3) если какое-то

спасение и необходимо, то только для того, чтобы уберечься от добрых намерений возможных спасителей. Каждая из четырех эмоций может вызвать у окружающих дискомфорт. Три из них (раздражение, грусть и страх) неприятны по своей природе, по крайней мере, для человека, который испытывает их. Обычно это передается и другим людям.

Спасение – широко распространенное и дорогостоящее действие. По всей видимости, люди могут прилагать безграничные усилия, чтобы не «задеть чьи-либо чувства» или избежать гнева коллег и обойти конфликт, который потенциально высокопродуктивен. Люди готовы мириться с огромными неудобствами, обходить друг друга стороной в тщетных попытках уйти от одной простой истины: там, где торжествует правда, часто «бывают задеты чувства». Минимизация дискомфорта, связанного с познанием самого себя (или получением любой другой информации), довольно полезна, однако отсутствие дискомфорта все же не более важно, чем познание истины. Настоящий комфорт никогда не возникает в результате сокрытия истины. Защита других сотрудников от правды никого не спасет, а вред принесет всем. Разве не важно перед выходом на сцену знать о том, что молния на брюках расстегнулась? Не предпочли бы вы испытать небольшое смущение от того, что кто-то скажет вам об этом, вместо крайнего смущения от просмотра видеозаписи, на которой вы читаете речь с расстегнутой молнией?

Тот же принцип применим и в намного более серьезных случаях, чем расстегнутые молнии на одежде. Иногда в компаниях создаются, поддерживаются и, в конце концов, исчезают целые структуры, предназначенные только для того, чтобы один начальник не сталкивался с другим начальником, который потерпел неудачу или работает не так, как нужно.¹ Когда кто-либо терпит явный крах, всякий, кто желает знать об этом факте, узнает о нем. Такое утверждение относится к тем должностным лицам, которые в иерархической структуре стоят выше или на одном уровне с человеком, терпящим неудачу. Вместо того чтобы «ранить чувства» этого человека, начальник переведет его на другое место ради сохранения его самолюбия.

В данном случае в роли «спасенных» выступают посредственные руководители, которые не обладают достаточной зрелостью и часто просто не понимают причин своих неудач – отчасти потому, что никто честно не говорил об их посредственных результатах.

Отсутствие дискомфорта все же не более важно, чем познание истины. Защита других сотрудников от правды никого не спасет, а вред принесет всем.

¹ В действительности явный неуспех в меньшей степени требует усилий по спасению, чем более распространенный случай недостаточно-го мастерства или отсутствия квалификации.

*Реорганизация
обычно связана
со спасением.*

Более того, зачастую многие люди вынуждены подчиняться явно некомпетентному начальнику. На самом деле реорганизация обычно связана со спасением. Стремление свернуть горы ради «сохранения лица» принято считать «правильным» способом решения (избежания) настоящих проблем.

Соккрытие правды может помочь избежать кратковременного дискомфорта, но чаще всего это обрекает «спасенного» на еще большие проблемы в будущем. В этом смысле «спасение лица» в конце концов приводит к еще большим потерям и только увеличивает ощущение вины в тех людях, которые избегают говорить об истинной, «избегаемой» правде. Действительно «правильный» подход: сказать правду человеку, который в ней нуждается. Даже если такой разговор не совсем приятен, истина (если она есть) – это лучшее, что можно предложить.¹ Если человеку, которому нужна помощь, вы говорите правду, а не «спасаете» его, утаивая истину, ваши высказывания становятся намного более точными и аккуратными.

Эмоциональная зрелость

«Чрезмерная эмоциональность» кажется невероятной и, наверное, даже невозможной. Не таится ли в высказывании «слишком эмоционален» противоречие? Когда вы не можете извлечь пользу из ваших эмоций, неодновременное мышление и эмоциональное реагирование (МыслиИЧувства) становятся основной проблемой. Вы можете не быть «слишком эмоциональным», однако при этом вы действуете, не используя своей когнитивной способности. Также известно, что человек склонен действовать, когда испытывает дискомфорт или видит, что его испытывают другие. Возникает желание «сделать что-либо» для немедленного устранения стрессовой ситуации. Независимо от вашего эмоционального состояния, неосмысленное и нецеленаправленное поведение оказывается незрелым и обычно приводит к ненужным издержкам. Во избежание необдуманных действий требуется прямое, сосредоточенное и продолжительное внимание.

На самом деле зрелость является центром чьей-то личности. Степень, с которой вы можете здесь и сейчас наблюдать за собой, указывает на степень вашей зрелости. Зрелая личность способна учитывать больший объем своего опыта, нежели менее зрелая. В эмоциональной сфере такая зрелость подразумевает следующее:

*Степень,
с которой
вы можете
здесь и сейчас
наблюдать
за собой,
указывает
на степень
вашей зрелости.*

¹ Однако не рекомендуется говорить «правду», когда вы видите, что это не принесет ничего кроме ощущения дискомфорта. (См. обсуждение ПроверкаНамерений в главе 5.)

- Переживание своих эмоций.
- Способность думать о своих чувствах.
- Отслеживание развития своих отношений с собственными эмоциями.
- Понимание динамики эмоционально-чувствительных особенностей своего характера и влияния, которое эти особенности оказывают на вас и окружающих людей.
- Последующее изучение ситуаций, в которых вы испытывали эмоциональные неудобства, а не стремление «снять дискомфорт».
- Взвешенная оценка любого ощущения «крайней необходимости», возникающего в ситуации, когда вы или окружающие испытываете эмоциональный дискомфорт.
- Определение цели до совершения действия или высказывания в случае переживания бурных эмоций.

Когда эти правила входят в привычку, вы становитесь «достаточно эмоциональным». Что касается вопроса о том, можете ли вы когда-нибудь стать «слишком эмоциональным», то пусть читатель найдет ответ самостоятельно. Вероятнее всего, это не является актуальной проблемой. Вместо беспокойства о чрезмерной эмоциональности члены команды, которые являются достаточно зрелыми, сосредоточат свое внимание на действительном значении человеческих эмоций, возникающих в сплоченной команде, а также на вопросах, связанных с ними.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

*Развивайте свои эмоциональные способности
и поддерживайте их в ваших коллегах.*

Как ни странно, самая большая проблема для атмосферы сотрудничества возникает из-за защитных механизмов, воздвигаемых перед продолжительным и глубоким присоединением. Кризисы в команде, которые вырастают из такого сопротивления, не заставляют себя долго ждать и могут продолжаться бесконечно. Когда эмоции прорываются без ясной цели и без зрелого самонаблюдения, они служат приблизительно для того же, для чего служит плач ребенка. Вы просто требуете к себе внимания, но, в отличие от ребенка, ваше желание не подкрепляется крайней зависимостью от окружающих.

Если ваш способ управления эмоциями препятствует движению команды, это означает, что вы (по крайней мере) находитесь в плохих отношениях со своими чувствами. Проблема «излиш-

Когда эмоции прорываются без ясной цели и без зрелого самонаблюдения, они служат приблизительно для того же, для чего служит плач ребенка.

них» или взрывных эмоций лежит не в изобилии или бурности чувств, а в их ежедневном отрицании.

*Почему бы
вместо
обсуждения
безграничных
и неразрешимых,
эмоционально
заряженных
вопросов
не применять
эффективную
разрядку
эмоций?*

Хотя эмоции несут важную информацию для зрелых команд, они имеют большую или даже нулевую ценность с точки зрения морали. Ваша реакция на эмоции определяет степень полезности, которую вы извлекаете из них. Ваши реакции являются частью тех привычек, которые определяют ценность вашего опыта. Каждое из четырех эмоциональных состояний в палитре Базовой системы высвечивает существенную информацию. Такой подход полезнее для команды, нежели псевдоэмоциональная болтовня, к которой часто прибегают ради достижения эффективного эмоционального самораскрытия (например, «давайте обсудим вопрос архитектуры [или поспорим об этом]»). Почему бы вместо обсуждения безграничных и неразрешимых, эмоционально заряженных вопросов не применять эффективную разрядку эмоций?

*Такое
состояние общего
эмоционального
переживания
может
приводить
к «блужданию
эмоциональных
зарядов», когда
некое чувство
бесконтрольно
перескакивает
от одного челове-
ка к другому.*

Очевидно, что совокупный объем эмоциональной информации команды имеет к ней непосредственное отношение. Это относится не только к конкретному выражению той или иной эмоции, но и ко всему жизненному циклу этой эмоции в команде.¹ В любой группе есть люди нескольких типов: эмоциональные лидеры, которые предвидят чувства других людей по своим собственным чувствам; эмпатический тип, представители которого чувствуют то, что чувствуют другие сотрудники; люди, которые обычно проецируют эмоции, передавая их и присоединяя их к окружающим, а также сотрудники, которые не осознают эмоции, подавляют их или отрицают.

Часто ваши ощущения идентичны эмоциям других членов команды и/или возникают одновременно с ними. Такое состояние общего эмоционального переживания может приводить к «блужданию эмоциональных зарядов», когда некое чувство бесконтрольно перескакивает от одного человека к другому. Более того, интенсивность ваших эмоций часто уравнивается интенсивностью эмоций других людей, хотя те или иные эмоции могут быть не уравновешены.

Вы можете столкнуться с десятками стратегий и феноменов в команде. Существует множество типов и видов межличностных стратегий выражения эмоций: продуктивные и благоприятные,

¹ Эмоции имеют свой жизненный цикл, который особенно заметен в среде, включающей множество индивидуумов. Если допустить, что чувства каждого человека оказывают влияние на каждого члена команды, вы должны быть готовы к действию эмоций и понимать, что процесс выражения эмоций требует определенного времени.

неэффективные и затратные. Возможно огромное количество групповых эмоциональных явлений, например упомянутые эффекты блуждания и одновременности. Очевидно, чувства будут проступать через эмоциональное поле, которое создается различными силами, исходящими от членов группы. Развитие и разрешение каждого чувства требует времени и внимания. Менее очевидны паттерны, которые возникают во время обработки данной командой непрерывного потока чувств, создающих проблемы между членами команды.

Применение когнитивной способности к этим стратегиям, явлениям и паттернам позволяет сократить издержки и временные затраты. Соединение чувств с целенаправленной обработкой эмоций упрощает процесс мышления и ведет к возникновению более зрелой, эмоционально целостной команды. Есть только два исходных требования:

- Вы должны признать особенности территории эмоций.
- При перемещении по этой территории вы должны просить поддержку и информацию со стороны других сотрудников.

Если вы не исследуете свой опыт вместе, текущее состояние, вероятно, сохранится. Если же вы исследуете его, вы неизбежно и глубоко изменитесь, поскольку команды, которые изучают информацию, относящуюся непосредственно к ним самим, склонны к использованию такого богатства. Даже если вначале таких команд будет мало, со временем многие команды смогут преодолеть свои эмоциональные предрассудки и иррациональные страхи, связанные с открытым выражением своих чувств. Такие команды в конце концов добиваются успеха.

Большинство людей испытывают неловкость, когда их коллеги и друзья признаются в том, что они чувствуют. Кто захочет глубже исследовать значение переживаемых чувств? Большинство людей недооценивают и отвергают «повышенную чувствительность».^{1,2} Часто вместе с этим они непреднамеренно отвергают сочувствие и проявление эмоций. Вопрос в том, хорош ли такой

*Большинство
людей
недооценивают
и отвергают
«повышенную
чувствитель-
ность».*

¹ Желательно отказаться от ритуалов и колдовства, которые, как может показаться, полны чувств и эмоций. На самом деле все не так. Событие нельзя считать заслуживающим внимания просто потому, что оно вызывает дискомфорт. Кроме того, неудачные попытки присоединиться не означают ненужность присоединения.

² Единственный командный феномен, который в такой же степени является распространенным, – это типичная ситуация расстройств сотрудничества. Возможно, между нетерпимостью эмоций и масштабом «человеческих проблем» существует причинная связь. Любая группа, которая в целом ненавидит и отвергает большую часть полезной информации своей среды, сталкивается с проблемами групповой навигации.



Если вы что-то терпите, значит, вы в этом упорствуете

незрелый подход. В командах, которые испытывают недостаток информации, очень трудно установить и поддерживать устойчивые продуктивные взаимосвязи.

Подобно зрелому индивидууму, который не только реагирует на чувства, но и говорит о них, зрелые команды стремятся интегрировать в свой рабочий процесс паттерн МыслиИЧувства. Такие команды придают своим действиям целенаправленность. Возникающие в команде первичные эмоциональные реакции предоставляют информацию, которая может быть оценена, систематизирована и применена для достижения коллективных целей.

Другой нервозный тип поведения ненамного лучше поведения братьев наших меньших. Нельзя рассчитывать на то, что ценная интеллектуальная собственность может создаваться усилиями существ, которые в суеверном страхе избегают пользоваться богатствами своих информационных механизмов.

Не беспокойтесь о последствиях «излишней эмоциональности»; противоположная крайность еще опаснее. В повседневных условиях необходимо принимать ценность эмоций и пересилить привычку подавлять их. Тогда вы сможете преодолеть страх перед раскрытием своих эмоций, осознать свое окружение и найти объяснение вашим «мистическим» эмоциям. После исправления ситуации вы увидите, что для создания личного рабочего пространства, управляемого намерением, есть достаточно места.

Тем не менее вы испытаете на себе ожоги от вспышек жарких эмоций и время от времени будете чувствовать пробирающий холод равнодушной апатии. Вы будете давать и получать информацию, вызывающую дискомфорт. Но впридачу вы по-новому ощутите цели и повысите мастерство управления своим окружением.

Нельзя рассчитывать, что ценная интеллектуальная собственность может создаваться усилиями существ, которые в суеверном страхе избегают пользоваться богатствами своих информационных механизмов.

Тем не менее вы испытаете на себе ожоги от вспышек жарких эмоций и время от времени будете чувствовать пробирающий холод равнодушной апатии.

Антипаттерн: НеЗадеватьЧувстваДругих

ПРОБЛЕМА

Вы не хотите задевать чувства других членов вашей команды, поэтому не можете внести свой ценный вклад в зарабатываемый командой продукт.

Одна из проблем, возникающих при полной вовлеченности в работу команды, связана с тем, что в некоторых ситуациях вам приходится высказывать мнения, которые могут вызывать дискомфорт у других членов команды. Большинство людей не хотят

создавать эмоциональный стресс. Обычно они предпочитают, чтобы окружающие воздерживались от сильных эмоций независимо от их первопричин. Люди всеми силами стараются избегать высказываний или действий, которые могут «ранить чьи-либо чувства» или вызвать чей-то гнев или огорчение.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Если вы не можете найти способ сказать правду
или руководить так, чтобы не расстроить кого-либо,
откажитесь от этой затеи.*

Принятие решений о собственном поведении на основе ваших предположений о чувствах других людей является ошибочным подходом.

На самом деле вы не можете «вызвать» или «ранить» чьи-либо чувства.¹ Как покажет последовательное применение протокола Вход, чувство обычно является скорее результатом выбора, нежели вынужденным событием. Ваши чувства обычно произвольны; однако если инициировать процесс познания, то большую часть чувств можно определить собственным выбором.² Такая фундаментальная эмоциональная свобода мало что позволяет приобрести в результате анализа или продумывания психофизиологических механизмов чьих-либо «задетых чувств». Принятие решений о собственном поведении на основе ваших предположений о чувствах других людей является ошибочным подходом.

«Задетые» чувства обычно представляют собой некоторое сочетание гнева, грусти и страха.³ Если сталкиваясь с задетыми чувствами, вы считаете, что эти эмоции вызваны не тем человеком, который испытывает их, вы делаете ограничивающий вас выбор.⁴

¹ Важно четко уяснить, что антипаттерн НеЗадетьЧувстваДругих относится к особому классу эмоционального дискомфорта – эмоциональному расстройству, которое иногда возникает при открытом и открытом обсуждении вопросов эффективности и качества. Мы не поддерживаем необоснованное пренебрежение к чувствам других сотрудников или причинение бессмысленных эмоциональных травм.

² Однако иногда трудно провести четкую границу между привычкой и волевым действием.

³ Часто «задетые чувства» приходят вместе с радостью. Вероятно, она вызвана облегчением от того, что ранее подавляемая правда наконец-то вышла наружу и подвергается обсуждению, тем самым высвобождая энергию, которая ранее использовалась для подавления чувств.

⁴ Можно легко предсказать, какое чувство человек выберет в ответ на какой-то стимул (например, гнев при упоминании чьего-то имени), хотя эта эмоция не вызвана самим стимулом. Поскольку на различные стимулы часто возникают определенные, почти стереотипные эмоциональные ответы, причинно-следственную связь легко спутать с корреляцией.

Убежденность в том, что вы можете задеть чьи-либо чувства, основана на ошибочной идее, применяемой для оправдания суррогатного «решения», которое вы выбираете во избежание ответственности. Большую часть времени обычный человек старается чуть ли не любым способом избежать столкновения с обнаженными, обостренными чувствами других людей. Такое стремление сохраняется независимо от того, насколько окольной, изощренной, неэффективной и в конце концов крайне вредной для другого человека оказывается эта стратегия. Для того чтобы избежать неприятного осознания себя как человека, который ранил чьи-либо чувства, люди обычно поступают так:

- Избегают говорить правду.
- Ловчат и лгут.
- Нарушают обязательства.
- Закрывают глаза на нарушение обязательств другими.
- Включаются в дело в недостаточной степени, что приводит к отсутствию результатов.
- Отказываются давать необходимую поддержку.

Иногда стратегия избегания становится просто смехотворной, напоминая эпизод из «Я люблю Люси» («I Love Lucy»), в котором Люси просто не может в чем-то признаться Рики. Это заканчивается тем, что она плетет запутанные сказки и попадает в странные и комические положения. Чтобы избежать некомфортных эмоций, вы можете совершать ненужную и пустую работу, которая не связана с получением требуемых результатов, или же можете намеренно мириться с низким качеством продукта или деятельности организации.

Механизмы, лежащие в основе данного антипаттерна, обычно обозначаются термином *избегание конфликтов*, хотя он не совсем корректен. На самом деле уже сам этот термин является проблемой «180». Конфликтов нельзя избежать, избегая чувств, которые определяют их или возникают из них. Наоборот, неразрешенный конфликт продолжает тлеть, разгораясь из-за новых недоразумений. Элементы конфликта могут перемещаться, проявляясь (скрыто) в поведении, ошибках, неверных решениях и недостаточном качестве продукта. На самом деле люди, стремящиеся избежать конфликтов, цепляются за те конфликты, которых они боятся. Поэтому вместо термина «избегание конфликтов» лучше применять термин «избегание разрешения конфликтов».

Некоторый начальный дискомфорт почти всегда является частью прямого, непосредственного взаимодействия, достаточно сильного для разрешения конфликта. Кроме других своих достоинств,

Убежденность в том, что вы можете задеть чьи-либо чувства, основана на ошибочной идее, применяемой для оправдания суррогатного «решения», которое вы выбираете во избежание ответственности.

Вместо термина «избегание конфликтов» лучше применять термин «избегание разрешения конфликтов».

*Антипаттерн
ИзбеганиеРазре-
шения представ-
ляет собой не
благонамерен-
ную чувстви-
тельность,
а своего рода
невротическую
трусость.*

практика открытого разговора помогает разрешить и уничтожить разногласия. Стремление увернуться от разрешения конфликта из-за страха ранить чьи-либо чувства в конце концов порождает намного больше огорчения, боли, напряжения и потерь, чем другие методы. Антипаттерн ИзбеганиеРазрешения¹ представляет собой не благонамеренную чувствительность, а своего рода невротическую трусость. Он не учитывает наличие другого человека, хотя может демонстрировать такое внимание. Скорее он выражает стремление к саморазрушению.

Что касается опасения «ранить чувства» других людей, то следует сказать, что их боль чаще всего вызвана тем, что потревожены старые раны, нанесенные их психике. И эта чувствительность² представляет собой реакцию на уже существующие раны или попытку защитить их. Какой бы ни была предыстория чувств, их негативные эффекты ощущаются в настоящем: чтобы избежать дискомфорта, вы избегаете действительно полезного конфликта с другим человеком. Такое уклонение представляет собой тщетную попытку предотвратить чувства, которые могут возникнуть у другого человека независимо от вашего поведения.³

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

*Сосредоточьтесь на результатах команды,
а не на чувствах ее членов.*

Не избегайте эмоций, поймите, что это важный аспект деятельности команды. Цените проявления истинных чувств, но посту-

¹ На самом деле ИзбеганиеРазрешения является антипаттерном, предназначенным для оправдания внутренне обусловленных стрессов, которые человек связывает с подавляемым конфликтом. Эти стрессы — хронические. Они слабо связаны с избегаемым конфликтом. Даже если существующий конфликт выходит на поверхность и находит разрешение, стрессы остаются вместе с тем, кто их избегал. Затем они проявят себя в новых конфликтных ситуациях, имеющих приблизительно одинаковые характеристики. Конфликты, вызванные непрекращающимися стрессами, человек обычно воспринимает как совершенно новые, другие стрессы. Фактически в промежутке между одним конфликтом и другим человек сохранял лишь обманчивое внутреннее равновесие.

² Обычно можно заранее довольно точно сказать, что может ранить чувства того или иного человека. Какими-то способами человек заранее сигнализирует вам о виде и расположении своих чувствительных точек.

³ Более того, изначально задеты чувства усугубляются настоящей травмой, наносимой хождением вокруг да около. Таким образом, привычка цепляться за старые раны только усиливается.

пайте честно, несмотря на их возникновение. В конце концов, последовательное проявление честности поможет создать атмосферу, в которой будут превалировать только самые лучшие чувства.

Минимизируйте манипуляции. Сосредоточьтесь на результатах. Проявляйте доброту. Не ослабляйте переживание чувств других людей.

Антипаттерн: Ошибочная Терпимость

ПРОБЛЕМА

Вы закрываете глаза на неэффективные способы поведения.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

Научитесь уживаться с «реальным миром» или жалуйтесь тем, кто способен решить ваши проблемы.

«Закрывать глаза» означает допускать то или иное поведение другого члена команды и не противодействовать нежелательному поведению эффективным образом. Если вы закрываете глаза на что-то хорошее, такой подход окажется действенным. Наоборот, потворство нежелательному сродни его порождению.

Когда добродетель отсутствует или зло торжествует, вы либо закрываете на это глаза, либо пытаетесь изменить ситуацию. Если вы не можете ее «исправить», вы, по крайней мере, можете перестать в ней участвовать. Проблема терпимого отношения к отсутствию пользы или присутствию вреда связана с тем, что именно ваш выбор вносит пользу или вред в вашу жизнь.

Вы можете рассказывать себе сказки о возникшей проблеме и оправдывать свою терпимость:

- Так всегда бывает в жизни.
- Окружающие не станут выслушивать ваши советы.
- Вы занимаете не то место, чтобы говорить горькую правду.
- Причина проблемы скрывается в другом отделе.
- Вы не воспринимаете ситуацию правильно. Вы не можете отличить красоту от уродства или эффективность от потерь. Ваше невежество будет раскрыто. Вы будете отвергнуты и осмеяны.
- Вы будете выглядеть глупо, если попросите помощи, чтобы разрешить сомнения.

Потворство нежелательному сродни его порождению.

Проблема терпимого отношения к отсутствию пользы или присутствию вреда связана с тем, что именно ваш выбор вносит пользу или вред в вашу жизнь.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Осознайте: если вы закрываете на что-то глаза, вы настаиваете на этом. Раз так, вы это создаете.

Личное моделирование поведения, которое вы хотели бы видеть в окружающих, – наиболее эффективный способ вызывать изменения.

Эффективная помощь команде не может ограничиваться словами. Назидания или жалобы неэффективны для проведения реальных изменений. «Мы должны...», «Нам следует...», «Нам нужно...», «Мы все знаем...» – все эти фразы, сказанные без прямой и непосредственной поддержки действием, сигнализируют о неискренности. Они показывают, что говорящий не верит в прямой и самостоятельный поступок. Личное моделирование поведения, которое вы хотели бы видеть в окружающих, – наиболее эффективный способ вызывать изменения.¹

Вывод

Объем деструктивного или неэффективного поведения, с которым вы миритесь, является хорошей мерой (1) вашего личного присутствия и (2) объема деструктивности и неэффективности, который вы хотите получить.

¹ Когда вы видите, как кто-либо работает эффективно, или, еще лучше, когда вы на себе испытываете эффективность действий другого человека, это производит неизмеримо большее впечатление, чем простое выслушивание чьих-то слов – независимо от того, насколько эти слова прекрасны или волнующи (обычно – ни то ни другое). После многолетних попыток создать полезные протоколы и паттерны, пригодные для межличностного взаимодействия, мы пришли к выводу, что «режим программирования» человека (если он вообще возможен) включается только посредством моделирования, выполняемого другим человеком.

4

Другие паттерны семейства Вход

Паттерн: Команда = Продукт

ПРОБЛЕМА

Легко определить симптомы, но трудно диагностировать проблемы команды и предпринять нужные действия для их исправления.

Понимание и использование командной динамики предполагает наличие способа определения состояния команды. Эффективное регулирование совместных действий изначально подразумевает возможность корректировать плохое функционирование команды. Организация и сами команды должны, по крайней мере, обладать способностью (1) диагностировать команду с точки зрения нормального развития и (2) регулярно предлагать меры по устранению дисфункций. Хотя формула Команда = Продукт не может дать всех ответов, она служит хорошей отправной точкой.

У неустойчивой команды плохое будущее. Определить поверхностные симптомы (такие как задержка выхода продукта, высокая текучесть кадров, низкое качество) довольно легко. Определить же причины, лежащие в основе таких симптомов, намного сложнее. Предпринять правильные действия для избавления команды от той или иной болезни – еще более трудная задача. Например, привычка сдавать работу позже срока редко поддается лечению призывами сдать ее вовремя – независимо от того, насколько решительно такие призывы звучат.

Эффективное регулирование совместных действий изначально подразумевает возможность корректировать плохое функционирование команды.

Привычка сдавать работу позже срока редко поддается лечению призывами сдать ее вовремя – независимо от того, насколько решительно такие призывы звучат.

РЕШЕНИЕ

Команда = Продукт

То, что есть в команде, будет и в создаваемом ею продукте. Того, чего в ней нет, — не будет. И наоборот.

Формула Команда = Продукт — особая. Она стоит над всеми другими правилами и паттернами, связанными с Базовыми протоколами. На самом деле это генератор, порождающий базовые паттерны и протоколы. Внимательное наблюдение за командой плюс беспристрастный анализ создаваемого продукта покажут, что характеристики команды всегда полностью выражены в продукте. Этот феномен был замечен и другими исследователями.¹ Люди не могут не выражать себя в работе. Рассмотрим пример анализа на основе паттерна Команда = Продукт. Если команда медленно усваивает новые идеи, то продукт будет создаваться на основе устаревших технологий. Программное обеспечение, производимое блестящей командой, будет привлекательным и эффективным. Если же команда неповоротлива, продукт будет иметь чрезмерно сложную архитектуру.

Если команда неповоротлива, продукт будет иметь чрезмерно сложную архитектуру.

Применение такого параллелизма в первую очередь требует следующих допущений:

- Между каждой характеристикой команды и каждой характеристикой продукта *всегда* есть прямая корреляция.
- *Невозможно* сделать так, чтобы продукт не выражал ценности, интересы, таланты и цели создающих его людей.

¹ Самым заметным примером является закон Конвея (Conway's Law). В 1968 году Мел Конвей предложил постулат, в соответствии с которым структура любой информационной системы изоморфна к структуре организации, построившей ее (письмо редактору, *Datamation*, апрель 1968 г.). См. также паттерн Коплиена в «Закон Конвея», <http://www1.belllabs.com/user/cope/Patterns/Process/section15.html>. Возможно, паттерн Команда = Продукт довольно агрессивен по отношению к связи между командой и продуктом, поскольку подразумевает диагностирование команды по результатам изучения ее продукта, а также изменение условий работы команды с целью оптимизации ее продукта. Кроме того, этот паттерн распространяет предложенную идею не только на структуру внутреннего взаимодействия, но и на каждый аспект жизни команды. Паттерн Команда = Продукт также может быть применен к командам управленцев, чьим продуктом, в свою очередь, являются команды по разработке продукта.

Команда, которая опаздывает

Зачастую первая реакция на задержку выполнения плана заключается в: высказывании «Надо работать лучше», обвинении во всем других сотрудников или просто-напросто в сдвиге даты сдачи продукта на два месяца вперед. Однако такие способы не затрагивают главных проблем, связанных с созданием продукта. В них не учитывается, что паттерн Команда = Продукт может дать понимание путей решения практически любых проблем команды.

Если Команда = Продукт, то вы всегда можете считать неиспользованный человеческий потенциал команды ресурсом, которого пока нет. Задержка в выполнении работы вызвана неполным задействованием ресурсов для решения задачи. Такой подход обычно не предлагает просто «работать лучше». Он призывает больше размышлять, и/или лучше взаимодействовать, и/или присоединяться более глубоко – другими словами, он подразумевает действия, которые могут активизировать незадействованные способности и идеи, ведущие к изменению. Естественно, он не является оправданием для каких-либо обвинений. Скорее он расширяет уровень индивидуальной ответственности.

В любом случае плохое планирование делает нежелательным его продолжение.

Такой подход обычно не предлагает просто «работать лучше». Он призывает больше размышлять. В любом случае плохое планирование делает нежелательным его продолжение.

Применение паттерна Команда = Продукт

Как можно применить формулу Команда = Продукт? Представьте команду, которая разрабатывает программное обеспечение. Вы хотите узнать, насколько хорошо сотрудники могут думать вместе. Рассмотрите идеи, в которые все члены команды согласились внести свой вклад, – то есть их продукт. Какой ход мысли и какой способ поведения может объяснить выбор характеристик продукта?

Кроме того, вы можете применить формулу Команда = Продукт для того, чтобы измерить, насколько члены команды доверяют друг другу и насколько эффективно они могут разрешать творческие конфликты. Эти элементы легко определить в законченном продукте. Если какая-то часть продукта сделана превосходно, а другие нет, это означает, что команду постоянно разъедает взаимное недоверие. В конце концов, те члены команды, которые создали превосходную и замечательную часть продукта, могли бы научить остальных сотрудников работать превосходно. Вероятно, такая процедура даже поможет сэкономить время. Более того, команду можно реорганизовать так, чтобы способность к великолепной работе применить и в других, слабых областях. А как насчет тех членов команды, которые могут работать превосходно? Конечно, они замечали различия в качестве. Но они решили не

Если какая-то часть продукта сделана превосходно, а другие нет, это означает, что команду постоянно разъедает взаимное недоверие.

помогать менее эффективным сотрудникам. Это равносильно причинению вреда своему же продукту, а следовательно, и снижению собственного уровня профессионализма. Значит, что-то в команде влияло на них сильнее, чем ужас провала на рынке или печальное осознание того, что созданная ими красота в продукте соседствует с уродством. Обычно это означает, что конфликты по поводу качества не были учтены или во всяком случае не были разрешены.

Когда тот или иной продукт хорош лишь частично, это всегда означает, что команда не смогла эффективно выявить и разрешить внутренние конфликты. Очевидно, члены команды не доверяли друг другу. Их конфликт пагубно сказался на продукте. Разлад не был рассмотрен рационально, как это должно быть у зрелых людей, которые вместе решили, что продукт их усилий должен быть максимально качественным. Команда могла прибегнуть к любому из огромного множества решений, но по каким-то причинам (см., например, антипаттерн ИзбеганиеРазрешения или антипаттерн НеЗадеватьЧувстваДругих) она решила не делать этого.

Чем больше разнится качество одного и того же продукта, тем более вырождающейся является команда, создающая его. Если одна часть продукта выполнена действительно хорошо, а все остальное ужасно, то гордость, упрямство, страх и непримиримость в своих разнообразных формах сделали свое черное дело.

Если принцип Базовой системы Команда = Продукт принимается за основу, становятся доступными простые диагностические инструменты. Так же как врач или бдительная мать могут иногда распознать болезнь по дыханию ребенка, исследование продукта скажет вам многое о здоровье команды; и наоборот, изучение команды помогает предсказать качество продукта.

В чем проблема?

Секрет использования сокровенной информации, полученной через сопоставление продукта и команды, заключается в том, чтобы найти ту противодействующую силу – блокирующую силу – в среде команды, которая держит сотрудников под контролем. Вы должны выявить, обозначить и устранить ненужный элемент. Обычно он является довольно мощной силой – почти табу. Такой элемент должен быть явным, поскольку он должен подавлять стремление членов команды к обсуждению, достижению полного успеха на рынке и ощущению радости от создания красоты и функциональности.

Кроме того, можете быть уверены: когда вы будете выявлять эту вредную силу, вы почувствуете, что она властвует буквально над каждым членом команды. Любой из них мог бы открыто высту-

Так же как врач или бдительная мать могут иногда распознать болезнь по дыханию ребенка, исследование продукта скажет вам многое о здоровье команды; и наоборот, изучение команды помогает предсказать качество продукта.

Любой из них мог бы открыто выступить против вторгающейся посредственности, определить ее и настоять на ее обсуждении.

пить против вторгающейся посредственности, определить ее и настоять на ее обсуждении. И если бы это не удалось, член команды мог бы отказаться от участия. Очевидно, такое поведение хоть и немного, но изменило бы повестку дня команды. (См. раздел «Ошибочная терпимость» в главе 3.)

*Суть принципа Команда = Продукт:
нельзя вложить в продукт то, чего у вас нет*

Продукт не только раскрывает особенности команды (и наоборот), но и не может не выражать какие-либо свойства, которые одновременно не были бы представлены в команде. То есть формула Команда = Продукт – не просто пассивный инструмент оценки. Вы не беспомощны и не обречены на выражение своей неадекватности. Вы можете вносить позитивный вклад в команду и заставить его проявиться в продукте. Однако для этого требуются не только слова и показные ценности.

Спросите любого сотрудника в своей команде о том, ценит ли он возможность собирать компоненты продукта в целое. Несомненно, вы получите утвердительный ответ. К сожалению, простых слов о ваших ценностях недостаточно для того, чтобы ввести эти ценности в продукт. Интеграция – как само слово, так и его значение – происходит от честности.¹ Для того чтобы то или иное полезное свойство команды могло воплотиться в продукте, нужно в процессе его создания выполнять полезные действия. Более того, чтобы полезное свойство вошло в продукт, коэффициент полезного действия должен превышать коэффициент сопротивления команды.

Никакой волшебный порошок не превратит ваш продукт в более полезный, нежели он рисуется в вашем воображении. В конце концов, значение имеет только вы и применение ваших положительных качеств.

Никакой волшебный порошок не превратит ваш продукт в более полезный, нежели он рисуется в вашем воображении. В конце концов, значение имеет только вы и применение ваших положительных качеств.

Паттерн: ПомогиСебеСам

ПРОБЛЕМА

Вы заботитесь о других сотрудниках и ожидаете, что и они будут заботиться о вас.

Распространенный недуг команд – смутное представление о том, кто должен о ком заботиться. Появление антипаттерна НеЗаде-

¹ Речь идет о словах integration (интеграция, целостность) и integrity (честность). – *Примеч. ред.*

Чувства Других является одним из симптомов болезни команды. Трепетное отношение к «сфере обязанностей» есть еще один симптом. В здоровой команде каждый индивидум заботится о себе сам и с уважением относится¹ к возможности любого другого индивидума поступать так же.

РЕШЕНИЕ

Займитесь о себе сами.

Забота о себе касается всего происходящего в команде. Хотя такое условие не является единственным элементом здоровой команды, его наличия уже достаточно для появления в команде следующих свойств:

- Правда не скрывается и не подавляется.
 - Когда люди думают, что заботятся друг о друге, у них появляется склонность «прикрывать» правду (см. раздел «Антипаттерн НеЗадевать Чувства Других» в главе 3).
 - Человек, который сам заботится о себе, не станет себя компрометировать.
- Попытки спасти кого-либо разумно преобразуются в более важные действия по оказанию помощи самому себе.
 - Когда вы чувствуете желание спасти, остановитесь и изучите свои чувства, которые порождают желание «защитить» других.
- Каждый человек делает все необходимое для максимального присутствия в рабочем процессе.
 - Принимает меры против физической усталости.
 - Не терпит продолжительного одиночества.
 - Ни в коем случае не пренебрегает своими обязанностями.
- Ценятся только результаты.
 - Количество часов, которые вы провели на работе, никого не интересует. То есть сверхурочные дополнительно не оплачиваются, а непродолжительный рабочий день не наказывается.
 - Деятельность, которая может повысить результаты, ценится больше – независимо от того, насколько она нестандартна или, наоборот, обычна.

¹ То есть он ожидает и требует этого.

- Члены команды, стабильно не показывающие результатов, уходят или их просят уйти.
 - Личная производительность не скрывается посредством «спасения» – она очевидна.
 - Честность, присущая всем сотрудникам, позволяет открыто рассматривать вопросы производительности.
 - Меры по повышению производительности воспринимаются как поддержка.
 - Сотрудники, которых просят уйти из команды, не получают поддержки команды в своем пренебрежении принципом «помоги себе сам».
- Сотрудник, заметивший проблему, становится ее владельцем.
 - Вы сами в достаточной мере заботитесь о том, чтобы решить волнующие и беспокоящие вас проблемы.
- Приветствуются все идеи, независимо от их происхождения.
 - Концепция «сфера обязанностей» не влияет на степень важности идеи.
 - Плохая идея не поддерживается показным одобрением.
 - Действие всегда сосредоточено на лучшей идее.

Забота о своих идеях — это забота о самом себе

Если вы заботитесь о себе, вы тем самым избавляете других от издержек заботы о вас. Более того, увеличение собственного вклада идей является наилучшим способом одновременной заботы о себе и других. Таким образом, забота о себе по большей части заключается в осмыслении и развитии творческой способности посредством разработки собственных идей. Обязательства, принятые при выполнении протокола Вход, создают необходимую инфраструктуру для правильной заботы о своих идеях, поскольку в соответствии с ними вы должны придерживаться следующих правил:

- Излагать свои идеи по мере их возникновения.
- Защищать их.
- Соглашаться на их совершенствование или замену только в том случае, если вы уверены, что появилось нечто лучшее.
- Сразу же приступать к их реализации и побуждать к этому других.

Забота о самом себе требует непрерывного самораскрытия. Поскольку вас это волнует больше всего, говорите правду исходя из своих мыслей и ощущений – особенно если эту правду никто

*Перестаньте
заниматься
самоцензурой.*

больше не говорит. Сообщайте свою идею, если считаете ее самой лучшей. Перестаньте заниматься самоцензурой. Борьба за эфирное пространство, посредством которого вы можете передавать свои идеи на собраниях, должна остаться в прошлом, если ваша команда правильно применяет Базовые протоколы.

Когда вы находитесь в апатичном состоянии (то есть не заботитесь о себе), вы можете проявить склонность к подавлению своих идей и пренебрежительному отношению к своему чутью. Часто человек боится выглядеть глупо или быть неверно понятым и поэтому не идет на риск. Но если вы действительно заботитесь о себе и, следовательно, о результатах своей работы, то пойдете на риск самораскрытия. В среде, где принято использовать Базовую систему, кто-нибудь обязательно просветит вас, если вы предложите идею, основанную на незнании или ошибочной информации. Если вы предлагаете ценную идею, команда обязана принять и по возможности улучшить ее вместе с вами. Если вы заботитесь о себе, своей команде и продукте, выражать свои идеи становится крайне выгодно: либо вы узнаете что-то новое, либо внесете ценный вклад.

Если вы заботитесь о себе, своей команде и продукте, выражать свои идеи становится крайне выгодно: либо вы узнаете что-то новое, либо внесете ценный вклад.

Паттерн: МыслиИЧувства

ПРОБЛЕМА

*Вы действуете не думая, полагаясь только на чувства.
Или действуете, игнорируя чувства.*

Крайне низкий уровень доверия к тонкостям интуитивной информации приводит к ограниченным представлениям об эффективной интеграции паттерна МыслиИЧувства и практически полному отсутствию практики его индивидуального и коллективного применения.

РЕШЕНИЕ

Перед тем как действовать, убедитесь, что вы и другие сотрудники МыслитеИЧувствуете одновременно.

Обычно команды не применяют информацию, которая возникает при интеграции мыслей и чувств. Выявление богатого материала посредством открытого обсуждения и анализа приобретает огромное значение для любой команды, беспокоящейся о результатах своих усилий.

Невысказанные эмоции и бессвязные мысли в конце концов проявятся в виде агрессивных действий против себя, продукта и ко-

манды. Согласно общепринятым представлениям о том, что такое открытое управление эмоциями, единственным способом выплеснуть эмоции остается некое псевдорациональное рассуждение.

Рассмотрим, например, как обычно происходит выражение чувств во время бессмысленного спора между двумя программистами (или двумя лагерями разработчиков) по поводу двух разных – и зачастую более или менее равноценных – технических стратегий. В таких случаях отсутствие подходящего метода ведения дискуссии может привести к нечестному поведению. Как правило, в командах наложен запрет на открытое проявление человеческих механизмов, порождающих информацию, например механизмов чувствования, воображения, интуиции, эстетических реакций, а также на условия, в которых они проявляются. Поэтому все эти составляющие находят искаженное выражение в контексте более допустимых тем и мнений. Как следствие так называемое «разумное обсуждение в команде» на самом деле представляет собой лишь пародию на этот процесс.

Как следствие так называемое «разумное обсуждение в команде» на самом деле представляет собой лишь пародию на этот процесс.

Отсутствие связи между мыслями и чувствами

Как выявить и устранить отсутствие такой связи на практике? Существует множество примеров. Одни сотрудники «закатывают истерику». Другие крайне резко протестуют против того или иного нововведения. Два разработчика препираются по техническим вопросам. Клика циников не дает принять ценное предложение. Несколько членов команды разыгрывают на общем собрании драму, предлагая продолжить безнадежное дело.

Все описанное выше характерно для никудышного искусства представления.

Эти действия достаточно эффектны, чтобы отвлечь внимание группы от достижения желаемых результатов, но недостаточно полезны, чтобы вызвать необходимую сосредоточенность и порядок. В лучшем случае участники «спектакля» чувствуют, но не думают. Подумай они о вопросе (любом) и о своих чувствах, они бы поняли, что время и силы группы слишком важны, чтобы тратить их на личные театральные выходки. Дело усложняет то, что такие драматические представления обычно на первый взгляд имеют отношение к текущей работе. Часто действующие лица произносят ключевые термины и важные слова (такие как «честность» и «энтузиазм») для показного подкрепления своего демарша. Прогресс замедляется из-за того, что команда обычно переходит от совместного создания продукта к обсуждению игры актеров и аспектов драмы, причем свидетели драмы впоследст-

Все описанное выше характерно для никудышного искусства представления.

Для того чтобы опустить занавес над этими глупыми играми, достаточно задать вопрос о намерении, которое скрывается за ними.

вии стараются обходить эти вопросы, чтобы не вызвать повторения сцены.

Хорошее искусство представления ведет к другим результатам. Это действительно искусство; у него есть назначение. Для того чтобы опустить занавес над этими глупыми играми, достаточно задаться вопросом о намерении, которое скрывается за ними (см. обсуждение паттерна ПроверкаНамерения в главе 6). Вы можете спросить: «Чего именно актер надеется достичь с помощью представления?» Ответы на такой вопрос удивляют еще больше, чем само представление. Для их получения требуется намного меньше времени и психической энергии, чем при выборе других целей.

Близкая проблема – это мышление без переживания. Зачастую такое полубессознательное состояние принимает форму непростительной молчаливой поддержки банальной идеи. Обычно воодушевленные люди могут пассивно «соглашаться» с идеями, которые, по их мнению, неудачны. Как правило, скучные идеи возникают как раз в тот момент, когда всем кажется, будто именно здесь нужно применить идею того или иного типа. Подобные идеи тривиальны. Они находят поддержку (пусть пассивно-агрессивную) по целому ряду причин:

- Идея исходит от начальника.
- Изложение идеи входит в «сферу обязанностей» того человека, который ее предлагает.
- Так поступали раньше.
- Вы читали об этом или где-то слышали.
- Вы верите, что именно так поступают «взрослые» и «профессионалы».

Обычно вы знаете, с чем соглашаетесь. Вы можете чувствовать уровень качества.

Согласитесь, что приведенные причины служат слабым оправданием для смирения. Акт согласия порождает латентные чувства гнева и страха, которые впоследствии приводят к разладу. Обычно вы знаете, с чем соглашаетесь. Вы можете *чувствовать* уровень качества.

Если бы вы развеяли туман пассивности и апатии, который охватил вас, вы смогли бы признать свой гнев за собственное «согласие».

Чтобы продолжать соглашаться с плохой идеей, нужно отказаться от собственных чувств. Для этого требуется заглушить эмоции, приводящие к лучшим результатам. Если бы вы развеяли туман пассивности и апатии, который охватил вас, вы смогли бы признать – пусть для себя – свой гнев за собственное «согласие». После этого вам пришлось бы изменить свое мышление и привести его в соответствие с чувствами. Вам пришлось бы разгневаться и применить гнев для поддержки более удачной идеи. Вот что значит мыслить и чувствовать одновременно.

В конце концов, происхождение идеи не имеет значения. Важно реализовывать самые лучшие идеи. Не соглашайтесь с идеей только из-за того, что ее высказала авторитетная фигура, или потому, что вы боитесь показаться слишком оригинальным. Применяйте энергию и мотивацию, которые дают ваши чувства. Думайте о своих чувствах и применяйте свои мысли и эмоции для улучшения результатов.

Не соглашайтесь с идеей только из-за того, что ее высказала авторитетная фигура, или потому, что вы боитесь показаться слишком оригинальным.

Паттерн: Притворство

ПРОБЛЕМА

Вы отвергаете новые, альтернативные мнения до того, как поймете их суть.

РЕШЕНИЕ

Не сопротивляйтесь новой идее. Вместо этого притворитесь, будто она ценна. Экспериментируйте с ней до тех пор, пока не поймете ее суть.

Люди могут заикливаться на тех или иных способах мышления или поведения, которые не приносят хороших результатов. Когда возникает идея, подразумевающая изменение паттернов поведения, большинство людей начинают спорить еще до осознания этой идеи.

Например, большинство студентов даже не думают спорить с профессором о ценности идей, за рассказ о которых они ему платят. Представьте следующую сцену:

Первокурсник химического факультета вскакивает со своего места в тот момент, когда начинается рассказ о периодической таблице элементов. Он кричит на профессора, осуждая его, указывая на него пальцем: «Это полная глупость! Периодическая, шмеридическая! Собрали, видите ли, все в одну табличку! Заговор! Секта! Это вы все организовали! Фашист!»

Он кричит на профессора, осуждая его, указывая на него пальцем: «Это полная глупость! Периодическая, шмеридическая! Собрали, видите ли, все в одну табличку! Заговор! Секта! Это вы все организовали! Фашист!»

После чего с шумом выбегает из аудитории.

Необдуманная тирада этого студента производит впечатление на всех присутствующих. Несколько студентов сразу же становятся на сторону возмущенного товарища и обвиняют профессора в пристрастном отношении к тем, кто не верит в обобщающие идеи.

Первая реакция этого студента на новизну и смелость идеи, предлагающей изменить самого себя, подобна импульсу, который заставлял других людей сжигать на костре или отлучать от церкви поборников новых идей.

Всегда есть достаточно времени, чтобы отбросить бесполезную идею. Но лучше поступить так после, а не до осознания идеи.

Почему он не представил обе стороны вопроса? Несчастливого профессора просто заглушили криком. Во время перерыва студенты сговариваются сорвать занятия. Они идут к декану, который выбран деканом потому, что он отчасти знает, как можно усмирить множество разношерстных студентов. История продолжается...

Конечно, описанная картина является вымыслом. Однако человеческая природа такова, что тот самый студент, который жаждет изучить периодическую таблицу, вступает в спор по поводу любой идеи, которая намекает (или, в конце концов, может намекнуть, пойми он идею) на неэффективность его поведения.¹ Как будто он не желает получить больше результатов от своих усилий. Первая реакция этого студента на новизну и смелость идеи, предлагающей изменить самого себя, подобна импульсу, который заставлял других людей сжигать на костре или отлучать от церкви поборников новых идей.

В детстве ваша способность к притворству была неограниченной. Вы всегда могли притворяться. Наверно, вы и сами помните самые яркие моменты проявления этой способности. Вспомните, как было легко ежеминутно превращаться в кого-то другого, менять свои лица с каждым вдохом. Вы могли представить себя в одной придуманной ситуации, потом в другой – и так целый день. Подобно умению ездить на велосипеде, способность мгновенно призвать выдуманную реальность остается для вас доступной. Такое умение довольно полезно, а может быть, даже жизненно необходимо для создания первоклассных команд. Когда вам излагают хотя бы отдаленно правдоподобную идею относительно поведения группы или ее членов, просто притворитесь, что она истинна. По крайней мере, придерживайтесь такой позиции некоторое время. Если нужно, установите предельный срок. Позже вы всегда сможете передумать. Всегда есть достаточно времени, чтобы отбросить бесполезную идею. Но лучше поступить так после, а не до осознания идеи.

Перед тем как отбросить или принять идеи данной книги, представьте себе, будто они являются истинными. Придерживайтесь таких идей, пока не поймете их суть. Тогда вы наверняка извлечете максимальную пользу из вашего времени и денег.

¹ Именно по причине такого общераспространенного явления в начале программы BootCamp мы заключаем со своими студентами соглашение о том, что они «сделают вид» (но только на время тренинга), будто представляемые идеи есть истина. Вместо препирательства относительно наших идей участники тренинга соглашаются проверять их до окончания тренинга. После этого они, естественно, вольны либо принять данные идеи, либо отказаться от них. Однако к тому времени они уже в полной мере овладели знаниями.

Паттерн: ЦиклСовершенства

ПРОБЛЕМА

Посредственность.

РЕШЕНИЕ

Мастерство ведет к совершенству через присутствие, честность, конфликт и энтузиазм.

Совершенство зарождается в вашем намерении достичь определенных высот;¹ оно возникает в обстановке честности; оно расцветает в управлении конфликтами; оно созревает в энергии вашего энтузиазма.

ЦиклСовершенства есть важный цикл группового поведения. Его легко понять, но трудно применять на практике. Он состоит из следующих фаз:

1. *Разумные люди присутствуют независимо от того, что они делают.* Избегать пустой траты времени – разумно. Еще более разумно максимально увеличивать ценность вашего времени. Если вы можете повысить ценность, но не делаете этого, вы не разумны. Разумные люди используют тот факт, что чем глубже присутствие в какой-то момент, тем больше ценность этого момента. Разумность ведет к присутствию.
2. *Присутствие ведет к честности.* Присутствие разрушается нечестностью. Даже терпимое отношение к нечестности других сотрудников приводит к уменьшению личного присутствия. В любом случае, для того чтобы примириться с нечестностью, необходимо предстать в двух лицах: надев маску честности и изобразив некий тип присутствия. Принимая или практикуя нечестность, вы отказываетесь от лучшей части своего присутствия. Непрерывное присутствие неизбежно ведет к возникновению честности. Недостаток честности и полнота личного присутствия взаимно исключают друг друга. Другими словами, высокому уровню присутствия всегда соответствует сопоставимый уровень честности.

Разумные люди используют тот факт, что чем глубже присутствие в какой-то момент, тем больше ценность этого момента.

¹ Каждый человек должен определить свои высоты, однако такая шкала подразумевает, что человек должен производить больше, чем потребляет.

3. *Честность ведет к конфликтам.* Разумные и увлеченные люди, чье поведение характеризуется честностью, неизбежно столкнутся с тем, что они отличаются от других. Так происходит потому, что они не могут согласиться с неприемлемым и не могут не сказать необходимого. Индивидуальная честность не обязательно связывает людей друг с другом, но честные люди будут открыты возникающим различиям. Иное поведение – стремление избежать конфликта, или замять его, или разобраться с ним втихомолку – означает потерю честности. Честность ведет к конфликту.
4. *Конфликт ведет к энтузиазму.* Если вы всеми силами стремитесь разрешить прямой, открытый конфликт с коллегами, который возникает из-за вашей честности, то вы действительно очень беспокоитесь о деле. Эмоции, которые вы переживаете в случае угрозы делу, преобразуются в энтузиазм. Конфликт порождается ответственным отношением и вызывает энтузиазм.
5. *Энтузиазм ведет к совершенству.* Энтузиазм дает энергию для достижения совершенства. При этом энтузиазм вовсе не гарантирует совершенство, но всегда сопровождает его.

Фаза 1: Разумность

Любая команда, состоящая из действительно разумных людей, не будет сосредотачиваться только на «разумности» как на единственном достоинстве команды, необходимым для достижения успеха.

«Разумных» людей намного больше, чем людей, обладающих другими важными достоинствами, необходимыми для создания интеллектуальной собственности. Тем не менее для команды всегда важнее правильное сочетание качеств. Более того, любая команда, состоящая из действительно разумных людей, не будет сосредотачиваться только на «разумности» как на единственном достоинстве команды, необходимом для достижения успеха. Разумные по определению идут дальше. Если это не так, значит они псевдоразумны.

Прикладной интеллект, характерный для истинно разумных, дает следующее:

- Он всегда помогает.
- Он является «главным положительным качеством» команды.
- Он всегда играет весьма важную роль в достижении любого существенного успеха группы.

Что такое разумность?

Что характеризует «разумность»? В словаре Базовой системы **разумный** определяется как «человек, применяющий свои знания для достижения желаемых результатов». Разумные люди развивают и приобретают существенные знания. Другими слова-

Чтобы быть разумным, человек должен применять свои знания.

ми, для того чтобы быть разумным, человек должен применять свои знания.

Для самых разумных людей характерно стремление учиться и исследовать. И наоборот, бравада знаниями противоположна разумности. Люди, которые заявляют о своих навыках или постоянно ссылаются на свое образование, но не применяют ни то ни другое, не разумны. Истинные специалисты продолжают повышать уровень своей образованности и стремятся развить свои умения. Они не размахивают дипломами, а применяют свои знания на практике. Они ищут пробелы в своем образовании и первыми признают неполноту своего опыта.

«Всезнайки», вероятно, подвержены наибольшему риску: актуальность и ценность их знаний уменьшается пропорционально скорости распространения информации. В мире, где информация становится все более доступной, присоединение одерживает победу над «всезнайством».

В мире, где информация становится все более доступной, присоединение одерживает победу над «всезнайством».

Разумные ищут более разумных

«Разумность» связана с паттерном поведения, который характеризуется поиском других людей, отвечающих следующим критериям:

- Они знают больше и учатся быстрее, чем вы.
- Они знают, как учиться.
- Они знают, как эффективно обмениваться полезной информацией.

Фаза 2: Присутствие

Вовлеченность работников можно представить, по крайней мере, в двух измерениях: глубина и длительность. Раньше людям платили за время, потраченное на решение задачи, для которой их наняли, то есть за длительность их вовлеченности. Такой подход сохраняется и сегодня. Даже в двадцать первом веке жители США, получающие жалование, должны работать целый день, каждый день и, по крайней мере, девять десятых года.

Глубина

Степень вовлеченности работника все больше и больше определяет его вклад в работу. Когда производственными мощностями являются человеческие умы, исследования качества, результатов и эффективности должны фокусироваться на глубине вовлеченности работника: как углубить вовлеченность, как ускорить доступ к ее ресурсам, как устранить блокировки вовлеченности и как применять ее катализаторы.

Когда производственными мощностями являются человеческие умы, исследования качества, результатов и эффективности должны фокусироваться на глубине вовлеченности работника.



*Команда = Продукт
Все достоинства и недостатки команды
проявляются в ее продукте, и наоборот*

Ценность вашего вклада в меньшей степени является функцией времени, потраченного на предприятии, и в большей степени зависит от интеллектуальной вовлеченности. Но как оценить степень вовлеченности? Если предположить, что существует метод численной оценки уровня вовлеченности, то как отслеживать изменения этого уровня во времени? При помощи специальных часов, компостирующих особые «карточки вовлеченности»?

Кроме того, непонятно, как измерить степень присутствия? Можно предусмотреть таблицу, в которую заносятся значения, определенные по шкале самораскрытия и вовлеченности работника. Однако таким образом очень легко нарушить целостность самой идеи. Например, как часто работник должен заполнять эту форму? Каждые полчаса? Когда «почувствует» изменение уровня своей вовлеченности?

В конце концов, вам придется оценивать уровень вовлеченности по достигнутым результатам.

Вовлеченность

О степени вовлеченности можно судить по уровню восприимчивости, сосредоточенности, по стремлению к эффективности и присоединению к другим сотрудникам. Естественно, высококачественное присутствие непостоянно даже у тех, кто присутствует в наибольшей мере.

Каковы фазы вовлеченности? Сосредоточенное внимание, перебегающее состояниями мечтательной несосредоточенности? Какую роль для оптимальной вовлеченности играют приливы и отливы этих фаз? Или все это ерунда? «Может быть, со стороны и кажется, что я витаю в облаках, но я здесь (по крайней мере, когда не витаю)».

Как можно объяснить творчество и вдохновение? Не определяют ли они высоким уровнем вовлеченности? Что можно сказать о человеке, если он сидит с отсутствующим видом, но в нужный момент пробуждается и высказывает блестящую идею, а затем вновь возвращается в свой наркотический транс? Воплощенная идея экономит массу денег, сокращает расходы, себестоимость и позволяет создать продукт в срок. Однако остальную часть года этот работник ничего не делает. Тем не менее его единственная идея есть шаг от бедности команды к ее процветанию.

Возможно ли за счет кратковременной сильнейшей вовлеченности внести большой вклад, нежели вклад самых активных сотрудников? Вероятно, такой вопрос не имеет смысла. Действительно ли состояние тихой, кажущейся невовлеченности, когда человек только слушает и наблюдает, является самой важной

Можно ли при создании интеллектуальной собственности понять, работает человек или нет? Надежных внешних признаков не существует.

Ориентация на истинные результаты требует принципиального отказа от пуританской рабочей этики.

составляющей вовлеченности высокого уровня? Согласитесь ли вы чаще получать помощь «генератора идей», если за это придется платить частичной потерей его работоспособности?

Можно ли при создании интеллектуальной собственности понять, работает человек или нет? Надежных внешних признаков не существует. Работник может усердно стучать по клавиатуре, обливаться потом, думать, хмуриться или улыбаться. Может показаться, что он занят очень тяжелой работой, а на самом деле он просто играет в компьютерную игру.

Представьте, что другой работник в офисе разлегся на полу, подложив под голову подушку и закрыв глаза. Что он делает: спит или решает задачу? Может ли сон подсказать решение?

По этим и многим другим причинам вы не можете измерить вовлеченность. Но вы можете и должны сделать себя и других ответственными за результаты. Вероятно, легче всего оценить вклад активного сотрудника, который выдает результаты каждый день. Подход, при котором люди берут на себя ответственность, подразумевает заботу не о внешних признаках усилий, а об их результатах. Ориентация на истинные результаты требует принципиального отказа от пуританской рабочей этики. Работник, который проявляет себя каждый день, не может считаться более ценным, чем работник, который трудится незаметно, за исключением тех случаев, когда их результаты различны.

Фаза 3: Честность

Почти все необходимые качества команды происходят от честности. В словаре Базовой системы **честность** определяется как «единство чувств, мыслей, слов и действий». Это определение может показаться абстрактным, однако личная честность сама по себе является абстрактной. Можно сказать, что человек честен, если он выполняет обещанное¹ или *ведет себя* так, словно верит в ранее сказанное. Если ваши действия согласуются со словами, другие члены команды сочтут вас честным. Для практических целей можно считать, что если вы поступаете так, словно вы честны, значит, вы честны.

¹ Вероятно, когда вы сдерживаете обещания, вы выполняете необходимые с вашей точки зрения действия. Однако ваши мысли нельзя рассматривать отдельно от ваших действий, поэтому по ним трудно судить о вашей честности. Слова, сказанные вами, имеют значение только для сопоставления с вашими действиями.

Честность на практике

Сама по себе честность не имеет значения, если она не применяется на практике. Она всегда очевидна, хотя и редка. Честные поступки (и по-видимому, само качество честности) встречаются намного реже, чем можно подумать. Очевидно, что нераспространенность такого явления, как личная честность, привела к «небезопасности честности». И личная честность теперь окружена безбрежным (хотя отчасти бездумным и бессознательным) непониманием.

Очевидно, что нераспространенность такого явления, как личная честность, привела к «небезопасности честности».

Синдром исчезающей честности

Жизнь полна абсолютно предсказуемых, бесконечных и, по сути, пустых возмущений относительно личной честности («Вы сомневаетесь в моей честности?!»). Даже минута самонаблюдения покажет любому, насколько случайна по своей природе личная честность. Ваша реакция на те случаи, когда кто-то подвергает сомнению вашу честность, обусловлена распространенным «синдромом исчезающей честности», который на самом деле означает негласно принятую в социуме договоренность о поддержке взаимной лжи. Эта сложная сеть порождает миф о том, будто каждый поступает честно. В действительности это не так.

Эта сложная сеть порождает миф о том, будто каждый поступает честно. В действительности это не так.

Сомнение в честности

В качестве примера отношений, связанных с честностью, можно привести случай, когда кто-то подвергает сомнению чью-то честность. Такое поведение стало табу – достойным порицания, ужасным проявлением агрессии. Всякая попытка обсуждения нечестности вызывает бурный поток ругани – ответ грубый и примитивный. Какое бы заявление вы ни сделали, какой бы вопрос ни задали по поводу чьей-либо честности, это вызывает встречные вопросы: «Вы хотите сказать, что я лгу?» или «Вы сомневаетесь в моей честности?» Ваше высказывание или вопрос расцениваются как «плохие». Вам не стоило говорить такие вещи – они бьют ниже пояса, безосновательны, не относятся к сути дела и т. д. Вы быстро понимаете, что не должны поощрять такое отношение людей к честности, во всяком случае, путем обсуждения с ними этого отношения.¹

Вы быстро понимаете, что не должны поощрять такое отношение людей к честности, во всяком случае, путем обсуждения с ними этого отношения.

Для большей ясности представьте, что какой-то человек одевается, как пугало. Он выглядит нелепо. Это ваш друг, и вы хотите, чтобы он выглядел как можно более привлекательно. Чтобы продемонстрировать свою поддержку, вы можете по-дружески ска-

¹ Как же еще это желание можно поддержать? Молиться об этом? Хотеть этого?

зять ему: «Слушай, может, я не прав, но эта рубашка совсем не сочетается с твоими брюками». Это деликатное замечание, и вы совсем не ожидаете, что ваш друг вспыхнет яростью, услышав вашу дерзкую реплику. «Что? – завопит он в ответ. – Ты подвергаешь сомнению мой вкус?! Да что я тебе сделал? Я человек с изысканным вкусом. Никто не сомневается в моем чувстве стиля. Ты можешь говорить все, что угодно, но никогда, никогда не позволяй себе ставить под сомнение мое умение одеваться! Сам ты одеваешься, как попугай!»

Если вопреки табу вы рискнули высказать сомнения или задать вызывающие вопросы, то не удивляйтесь, если в ответ получите провокационные, нервные, резкие выпады и вопросы. В такой ситуации важно понять, как вы можете ответить на «защитное нападение». Если вы поддерживаете общераспространенную ложь о всеобщей честности, вы сможете только сказать что-нибудь вроде: «Нет, конечно, нет. Я имел в виду не *это*.»

Свидетели такой перепалки, негласно поддерживающие этот тайный заговор молчания, будут знать, что ваше опровержение очевидного подтекста своих высказываний и отступление перед враждебностью означает просто-напросто то, что вы поддаетесь антипаттерну ИзбеганиеРазрешения. Ваше отступление является ложью, которая разбивает ваш изначально правильный подход – конечно же, вы «подвергали сомнению его честность»! Отрицая это теперь, вы подрываете свою собственную честность, а тайный заговор набирает силу.

Ваше ложное уверение может содержать небольшую, но не спасительную меру честности. Угрожающие ответы, спровоцированные вами, представляют собой экстремальную реакцию на ваши слова. Они призваны быстро прекратить любое продуктивное обсуждение отклонений от честности, с которыми сталкиваются все вокруг. Эта реакция – всего лишь возведенный в ранг ритуала благопристойный ответ на те нападки, которые слышатся в ваших высказываниях. Какими бы ни были ответы вашего друга на то, что вы «подвергли сомнению его честность», они, конечно, не отражали то ощущение, которое он действительно переживал бы, почувствовав настоящее оскорбление в ваших словах.

Здесь есть несколько нововведений. Когда-то оскорбление в адрес матери или возлюбленной подразумевало вызов обидчика на дуэль. В наше время ничего не изменилось, только отсутствуют ненадежные пистолеты и туманный рассвет в лесу. В вашем отступлении содержится весьма тонкий намек на хоть какую-то честность: вы действительно *не* обвиняли своего друга в том, по поводу чего он испытывал такую старомодную боязнь. Напротив, вы всего лишь выразили сомнение по поводу его честности.

*В наше время
ничего не изме-
нилось, только
отсутствуют
ненадежные
пистолеты
и туманный
рассвет в лесу.*

Сомнение в честности (прежде всего в своей) – это самая тонкая и продуктивная стратегия, которую можно придумать в мире, где количество личной честности просто смехотворно по сравнению с количеством очищенного плутония. Это становится очевидным после некоторого размышления. Даже небольшое количество честности в одном человеке способно вызвать всевозможные трудности, однако они будут полезны для любой группы, к которой присоединен этот сотрудник. Любое проявление честности не остается незамеченным. Оно может стать предметом разговора за столом. О честности пишут книги. В ней можно находить бесконечный источник вдохновения. Вы всегда замечаете честность. Таким образом, весьма редки случаи, когда нельзя было бы выразить сомнение в честности – особенно в вашей собственной.

Именно о честности обычно говорят люди, когда разглагольствуют о доверии. Когда вы размышляете о доверии, на самом деле вы хотите знать ответ на вопрос: «Если мне доверяют, означает ли это, что я говорю правду?»

Разумные люди в вашей команде, присутствующие в полной мере, смогут легко увидеть необходимость в постоянной поддержке честности. Такие действия обычно требуют смелости. **Смелость** означает способность принимать правильные решения, испытывая страх. Ощущение страха не исчезает никогда. Поскольку честность проявляется в единстве слова и дела, вы должны не только говорить смелые слова, но и подкреплять их делами.¹ Часто смелость, которая требуется от вас, подразумевает делать то, что вас учили не делать, например открыто высказывать критические замечания об идее коллеги или объяснять превосходства вашей собственной идеи. Хотя этой цели можно достичь неэгоистическими методами, она все же идет вразрез с запретами, налагаемыми обычными воспитательными шаблонами. Согласно таким шаблонам, вы должны избегать «критического настроения», никогда не «хвалиться» и ни в коем случае не быть «гордым».²

Если вы настойчиво стремитесь к честности и одерживаете верх над устоявшимся шаблоном, в награду вы получаете конфликт.

Фаза 4: Конфликт

Когда стремление к честности в команде порождает конфликт, это благоприятный признак присутствия паттерна ЦиклСовершенства. Действуя честно, вы неизбежно столкнетесь с сопротивлением.

Даже небольшое количество честности в одном человеке способно вызвать всевозможные трудности, однако они будут полезны для любой группы, к которой присоединен этот сотрудник.

Поскольку честность проявляется в единстве слова и дела, вы должны не только говорить смелые слова, но и подкреплять их делами.

¹ Конечно, иногда само слово уже является делом.

² Гордыня может предшествовать падению, но она также предшествует уменьшению количества ошибок.

Не будь такого сопротивления, ваша команда уже достигла бы совершенства.

Конфликт труден. К сожалению, в Базовых протоколах (по крайней мере, в этой версии системы) нет средств для разрешения всех человеческих конфликтов. Тем не менее поведенческий паттерн может значительно ослабить негативные проявления конфликта в команде. Эта схема поведения связана с другим ключевым паттерном Базовой системы – паттерном Выстраивание (см. главу 9).

Требуйте желаемое

Люди избегают конфликтов (или разрешения ситуации) из-за множества сопутствующих им запутанных ритуалов. Поведение сотрудников, вступающих с вами в конфликт, может быть неприятным. Они могут кричать, вопить или каким-то другим образом саботировать вашу инициативу – вероятно, даже проявлять насилие, которое все же ничего не решает. Они могут даже изменить свое благоприятное отношение к вам. Кто же не захочет обойтись без такого стресса?

Можно избавиться от большей части шума и пустой траты времени, если сосредоточить внимание на желаемом.

Применение паттерна ЦиклСовершенства подразумевает способность зрело подходить к конфликту. Можно избавиться от большей части шума и пустой траты времени, если сосредоточить внимание на желаемом. Например, вы можете потратить свои силы и время на то, чтобы сообщить своему коллеге, что он нехороший человек и поступает опрометчиво, отпуская саркастические замечания в ваш адрес. Однако это вряд ли приведет вас к желаемому результату. Намного проще добиться от других желаемого, если попросить их об этом. Например, иронически настроенному коллеге можно сказать: «Нельзя ли без шуточек?»

Будьте готовы к тому, что вам, возможно, придется несколько раз просить о желаемом. Будьте готовы к тому, что вам придется напоминать о той или иной договоренности несколько раз.

Очень часто конфликт возникает из-за такого предположения: раз человек удовлетворил вашу просьбу один раз, значит, больше его не придется просить или напоминать ему о желаемом. На самом деле человек редко усваивает новые поведенческие паттерны с первого раза. Требуется регулярное применение новой схемы поведения и последовательное ограничение нежелательных паттернов.

Сократите издержки конфликта

Вы всегда сможете сократить издержки, вызванные конфликтом, и обеспечить самосохранение (как себя, так и других), если будете выполнять следующие правила:

- Требуйте уважительного отношения к себе со стороны других членов команды. Если ваши коллеги не проявляют такого отношения, прекратите взаимодействие с ними – по крайней мере, до тех пор, пока они не согласятся относиться к вам с уважением.
- Ясно и неоднократно сообщайте о желаемом, особенно если отношения осложнены конфликтом.
- Не снимайте ответственности с тех людей, с которыми вы заключили соглашение. Настаивайте на том, чтобы они предоставили ресурсы, о которых вы просили.
- Привлекайте (и, что еще сложнее, принимайте в реальном времени) зрелую поддержку ваших коллег в тот момент, когда вы прилагаете усилия по достижению желаемого.

Узнайте, что хочет ваш оппонент

Сообщив о том, что вы хотите получить в конфликтной ситуации, требуйте от другой стороны ясного ответа на ваш вопрос. Спросите своего оппонента: «Что хочешь ты?» Многим людям трудно ответить на такой вопрос, поэтому они попытаются сменить тему. Не отклоняйтесь от предмета разговора. Единственный эффективный способ преодолеть любой конфликт – получить от каждой стороны ясное изложение ее потребностей. В большинстве случаев каждый может получить желаемое.

Даже если один из участников конфликта отказывается дать другому желаемое, сам факт ясного высказывания может разрешить конфликт, поскольку тема спора будет исчерпана. Один человек хочет получить X, другой – Y. Оба отказываются идти на встречу друг другу. Сам по себе конфликт не является неразрешимым; просто в данном случае невозможен обмен. Как только этот факт становится осознанным, шум утихает. Вооружившись такой информацией, каждая сторона сможет самостоятельно выбрать курс своих дальнейших действий.

Озвучивание своих желаний и способность понимать желания вашего оппонента позволят существенно уменьшить травмы и боль от повседневных конфликтов.

Фаза 5: Энтузиазм

Разумность в конечном итоге порождает энтузиазм. Подобно видению, энтузиазм нужен каждому.¹ К сожалению, очень немногие действительно понимают, что такое энтузиазм (или видение),

Единственный эффективный способ преодолеть любой конфликт – получить от каждой стороны ясное изложение ее потребностей.

¹ Среди всех ценностей, провозглашенных множеством команд, с которыми мы работали, энтузиазм стоял на первом месте.

как он работает, как его повышать и как извлекать из него пользу. Энтузиазм побуждает вас вести себя так, словно вы глубоко заинтересованы в результатах.

В Базовой системе **энтузиазм** – это состояние, которое характеризуется интенсивным и глубоким проявлением одной из четырех эмоций. Ему также присуща хорошо мотивированная, направленная ответная реакция на это ощущение. В табл. 4.1 описаны стадии преобразования четырех эмоций Базовой системы в состояние энтузиазма.

*Возвышенное
чувство плюс
зрелое действие
составляют
суть
энтузиазма.*

При переходе в состояние энтузиазма раздражение преобразуется в решительность, направленную на выполнение наиболее эффективных действий и черпающую мотивацию в праведном гневе. Грусть увеличивается до сожаления, демонстрируя уязвимость и тем самым углубляя присоединение. Здесь же может проявиться и огорчение. В радости созревает веселье, что вызывает задор, творчество и заразительный смех. Страх перерастает в смелость. Смелость, конечно, неравнозначна отсутствию страха. В состоянии энтузиазма страх переходит в храбрость, которая вмещает в себя страх и порождает состояние непоколебимой честности.

Таблица 4.1. Стадии перехода четырех эмоций Базовой системы в состояние энтузиазма

Раздражение	Праведный гнев	Решительность
Грусть	Сожаление, огорчение	Утешение, открытость, присоединение
Радость	Веселье	Задор, творчество, смех
Страх	Смелость	Честность

Эта простая схема преобразования эмоций делает энтузиазм более достижимым. В конце концов, энтузиазм включает в себя эмоции. Это состояние более высокого уровня, которое порождает зрелую ответную реакцию. Возвышенное чувство плюс зрелое действие составляют суть энтузиазма.¹ Конкретный уровень зрелости, который проявляется в переживании энтузиазма, менее важен, чем сам факт проявления зрелости. Например, если в одних условиях грусть переходит в огорчение, то в других она может отражать более глубокое ощущение сверхъестественного.

¹ Энтузиазм – это *не* чрезмерная эмоция. «Преступления в пылу страсти» возникают из-за неспособности переживать сильные чувства – просто потому, что ярость есть отсутствие эмоций. Насилие – это крайняя степень пассивности, крайнее проявление незаинтересованности.

Эмоции связаны с энтузиазмом, однако между ними есть существенные различия:

- Энтузиазм, по сути, лишен психоэмоционального напряжения, а эмоции зачастую неотделимы от невротического поведения. Например, вы можете испытывать раздражение, когда манипулируете коллегами, или грусть, сопровождающуюся жалобами и неэффективным поведением. Наоборот, праведный гнев чист и неприкрыт. Он содержит в себе мотивацию, а сожаление указывает на крайнюю степень открытости, вызывающую сочувствие. Другие сотрудники не стремятся устранить ваши печали, но часто хотят избавить вас от грусти. Другой пример: веселье превосходит радость по силе, заразительности и творческим результатам. Радость приятна, но она может быть слепой, легкомысленной, поверхностной и непродуктивной. В свою очередь, энтузиазм ведет к хорошим результатам и сам по себе является благом. Наоборот, эмоции чрезвычайно важны, но это неопределенный источник информации.
- Энтузиазм сохраняется, даже когда эмоции, вызвавшие его, утихают.
- Энтузиазм всегда вызывает позитивные изменения во всем, к чему он приложен. Эмоции поставляют информацию для когнитивных рецепторов, которая *может быть использована* для позитивного изменения, но зачастую является только преходящим ощущением.
- Энтузиазм не затуманивает разум человека. Эмоции непросто интегрировать с рациональным мышлением.
- По сравнению с эмоциями энтузиазм предоставляет больший выбор. Другими словами, энтузиазм рождается, когда вы в чем-то заинтересованы. Эмоции также определяются, а иногда и формируются по выбору, однако они не зависят от него в такой степени.

Энтузиазм зарождается в вовлеченных людях. Следовательно, члены команды должны испытывать заинтересованность в проекте, чтобы полностью войти в работу. Чем больше вы заинтересованы в проекте, тем в большей степени проявляются ваши надежды и беспокойство, связанные с ним.

Кроме того, энтузиазм пробуждает мечтателя в каждом из нас. Он воскрешает нашу уверенность в неизбежности (или неминуемости) хорошего результата. Кроме того, энтузиазм усиливает страх получить плохой или неверный результат.

Заинтересованность в чем-либо требует от вас большей степени присутствия. Вы должны присутствовать – причем все время. Настоящие энтузиасты вовлечены настолько глубоко, что любое от-

Хотя каждая победа энтузиазма приводит к восторгу, такой восторг может быть мимолетным – настолько безгранично само дело, настолько бесконечно количество еще не достигнутых побед.

Энтузиазм неизбежно распространяется, и вы как носитель этого энтузиазма являетесь центром распространения.

Когда команда преисполнена энтузиазма, тогда и только тогда она имеет необходимую зрелость и способность работать над тем, что действительно имеет значение.

существование становится мучительным, долгим и запоминающимся. Хотя каждая победа энтузиазма приводит к восторгу, такой восторг может быть мимолетным – настолько безгранично само дело, настолько бесконечно количество еще не достигнутых побед.

Глубокая заинтересованность, свойственная энтузиазму вовлеченности, и результаты, которые она приносит, дают вам энергию для достаточного присоединения к другим сотрудникам. Широкое присоединение людей, которые вовлечены в общее дело, позволяет им вместе создавать замечательные продукты. Энтузиазм требует от вас большего внимания к самому себе, а также к другим людям, идеям, процессам и действиям. От них зависит ваша эффективность по мере того, как вы вместе двигаетесь в желаемом направлении.

Вы не можете не заботиться о себе, когда проявляете заботу о чем-то внешнем. Энтузиазм неизбежно распространяется, и вы как носитель этого энтузиазма являетесь центром распространения.

Помните, что разумность ведет к присутствию, честность ведет к конфликту, конфликт ведет к энтузиазму, а энтузиасты приходят к совершенству.

Совершенство

В ситуации нового командного конфликта, вызванного более высоким уровнем общей честности, эмоции обостряются. Стремясь сохранить собственную честность, вы обязательно почувствуете сильное волнение относительно своих действий и высказываний. Другими словами, вы должны быть заинтересованы.

В свою очередь, ваши коллеги по команде почувствуют собственный пыл. Эти элементы – общая честность и энтузиазм, порожденный конфликтом, – служат сырьем для совершенства. Когда команда преисполнена энтузиазма, тогда и только тогда она имеет необходимую зрелость и способность работать над тем, что действительно имеет значение. Из этой работы возникает совершенство.

Совершенство и гениальность

Совершенство легче обнаружить в его практических проявлениях, нежели в теории. На протяжении своей истории цивилизация время от времени обогащается появлением гениев. Достаточно привести лишь несколько примеров из недалекого прошлого:

Чарльз Дарвин был одним из первых ученых-философов, уяснивших, каким образом все живое достигло своего нынешнего состояния. Благодаря его проницательности все живые создания теперь представлены как взаимосвязанные и адаптирую-

щиеся существа. Именно Дарвин впервые обратил внимание на плавное развитие видов. Мир и его обитатели теперь рассматриваются как изменяющиеся сущности, участвующие в эволюционных процессах – начиная от геологических и заканчивая историческими и биологическими. Дарвин предоставил людям возможность взглянуть на себя как на часть природы.

Зигмунд Фрейд был отцом психологии, первооткрывателем бессознательного и пионером в исследовании влечений и скрытых мотивов человеческого поведения. Благодаря Фрейду обычным делом стали анализ причин того или иного поведения людей, поиск подлинного смысла происходящего и благородные попытки изменить поведение человека в лучшую сторону. Фрейд породил целый пласт познания и тем самым углубил понимание человеческой сущности.

Альберт Эйнштейн, так же как и Фрейд, дал человечеству новое измерение для поиска. При помощи чисел и частиц он расширил границы человеческого познания и произвел революцию в восприятии вселенной.

Эти три человека считаются великими потому, что мир навсегда изменился в результате их личного вклада. Они поделились с нами своим даром настолько полно, насколько можно себе представить. Каждый из них предложил совершенно новый взгляд на мир. Очевидно, им было открыто больше других (или они больше верили в увиденное). Они честно сообщали о своих открытиях, хотя это и было нелегко. Каждый испытал на себе реакцию, вызванную угрозой установившемуся, но в конечном счете свергнутому порядку.

К сожалению, каждое столетие в мире появляется лишь несколько великих людей. Таких гениев можно считать своего рода мутантами, обладающими способностью воспринимать жизнь с потрясающей широтой и глубиной. Более того, они следуют своему дару особого восприятия. Им удается избежать самых худших тенденций к саморазрушению и нераскрытию, которые свойственны другим людям.

Трудно спорить с утверждением, что мир стал бы лучше, если бы в каждом столетии рождалось больше гениев. К сожалению, вероятность того, что человек достигнет такого уровня реализации, весьма мала – на такое способен один из многих миллиардов. Поскольку прогресс цивилизации всегда зависел от появления гениев, его скорость ограничивается вероятностью появления очередного великого человека.

Фрейд породил целый пласт познания и тем самым углубил понимание человеческой сущности.

Таких гениев можно считать своего рода мутантами, обладающими способностью воспринимать жизнь с потрясающей широтой и глубиной.

Трудно спорить с утверждением, что мир стал бы лучше, если бы в каждом столетии рождалось больше гениев.

Мы можем усилить проявление гениальности, если действительно осознаем суммарный потенциал коллектива личностей.

Что же делать остальным? Ждать следующего гения?¹ Почему бы командам самим не стать гениальными? Почему бы не объединить свои позитивные свойства и согласованно применить их? Мы можем усилить проявление гениальности, если действительно осознаем суммарный потенциал коллектива личностей. Мы должны действовать так, словно каждая команда должна обладать талантом, сравнимым по величине и значению с Дарвином, Фрейдом или Эйнштейном. Такое преобразование осуществимо и желательно, оно лежит в основе Базовых протоколов. Почему же оно не наблюдается в современном мире?

Усилим проявление гениальности

Трудноразрешимая загадка человеческого разума и совместного создания интеллектуальной собственности² ограничивает потенциал коллективных достижений. Эту загадку можно сформулировать следующим образом:

Почему $n + 1$ сотрудников, работающих вместе, не могут создать, по крайней мере, столько же интеллектуальной собственности, сколько n сотрудников, изолированно работающих над той же проблемой?

Другими словами, почему люди не могут целенаправленно объединять свои способности? На первый взгляд эта формула должна работать. Ценные качества *должны* аккумулироваться пропорционально количеству людей, обладающих такими качествами. Более того, умножение интеллектуальных способностей (а не только их сложение) может оказаться нормальным – хотя, конечно, не частым – результатом заинтересованности группы или команды.

Даже если эффект умножения не проявляется, почему же тогда не происходит хотя бы простое сложение интеллекта в группах людей, искренне стремящихся к этому? Конечно, деньги, вложенные только в разработку программного обеспечения (не говоря уже о расходах на презентацию, науку, прессу и другие коллективные мероприятия, связанные с производством интеллектуальной собственности), оправдывают сокрытие основной групповой динамики, которая помогла бы объяснить неудачу в достижении поставленной цели.

¹ «Ожидание следующего гения» не является подходящим способом действия, тогда как поиск, нахождение и поддержка любого гения, который появился на сцене, исторически всегда себя оправдывали.

² Которая в любом случае есть вид собственности, связанный с деятельностью гения.

Но, по крайней мере, не должна *уменьшаться* производительность умственного труда отдельного человека, когда он присоединяется к коллективу. Если вы добросовестно делитесь информацией, которой владеете, высказываете идеи, которые у вас возникают, и применяете свои знания и другие интеллектуальные ресурсы, не будет ли разумным ожидать, что эти усилия станут теоретическим минимумом интеллектуального вклада в команду? И все же среднестатистический сотрудник испытает личную недооценку, если продукт команды будет хотя бы немного хуже, чем он мог бы быть в результате суммирования способностей членов команды. Отчасти невостребованность членов команды обусловлена экспоненциально растущим числом необходимых взаимосвязей. Каждый должен быть связан с каждым, а появление дополнительного человека обычно отражается на широте канала взаимодействия.

Исдержки межличностного взаимодействия

Межличностное взаимодействие обычно подразумевает раскрытие своей интеллектуальной собственности и восприятие чужой интеллектуальной собственности. К сожалению, открытый обмен между командами и внутри них обычно создает затруднения, даже если он приводит к нужному результату. Иногда расходы, связанные с такими затруднениями, приближаются или даже превосходят ценность достигнутых результатов.

И наоборот, в команде происходят значительные изменения, если сотрудники открыто и единогласно договариваются присоединиться друг к другу и взаимодействовать, передавая друг другу свою интеллектуальную собственность.

Базовые протоколы обеспечивают четкие, эффективные и надежные механизмы раскрытия и приема интеллектуальной собственности. Базовая система создает структуру, внутри которой сотрудничество позволяет более эффективно сочетать интеллектуальные способности отдельных сотрудников. Такая команда получает в свое распоряжение накопленный багаж всех личных ресурсов сотрудников, сопоставимый с гениальностью. Кроме того, система дает возможность избавиться от многих негативных свойств и позволяет индивидууму в большей мере раскрыть свой потенциал.

Базовые протоколы можно применять для уменьшения «зазора между головами» сотрудников. Таким образом, команда может собрать воедино все интеллектуальные способности и поднять потенциал всей группы для достижения совершенства, сопоставимого с гениальностью отдельного индивидуума или даже превосходящего его.

Но, по крайней мере, не должна уменьшаться производительность отдельного человека, когда он присоединяется к коллективу.

К сожалению, открытый обмен между командами и внутри них обычно создает затруднения, даже если он приводит к нужному результату.

Команда может собрать воедино все интеллектуальные способности и поднять потенциал всей группы для достижения совершенства, сопоставимого с гениальностью отдельного индивидуума или даже превосходящего его.

Несложная арифметика производства гениальности

Гений умен, но может ли он быть в три раза умнее среднестатистического человека? А в пять раз? Хотя на подобные вопросы невозможно ответить, они все же имеют смысл. Даже если учесть «зазор между головами» и другие трудности в организации группы, сотрудничество на уровне гениальности остается доступным. Для этого определенное количество людей должно иметь, по крайней мере, столько гениальных свойств, сколько необходимо для благотворного влияния на цивилизацию.

Рассмотрим следующую формулу с переменными x и y :

У гения показатель y в x раз больше, чем у обычного человека,
где x = целое число,

y = одно или более свойств, характеризующих гениальность
(разумный, смелый, одаренный, эффективный, производительный, одержимый и т. д.).

Вопрос заключается в том, смогут ли n негениальных людей смоделировать гениальность, если они в полной мере:

- Двигаются к цели
- Мастерски взаимодействуют
- Увеличивают степень своего присутствия
- Устанавливают и поддерживают атмосферу честности
- Управляют конфликтами и преодолевают их
- Работают с энтузиазмом
- Совместно блокируют свои разобщающие побуждения
- Создают среду, в которой обычно возникают самые лучшие идеи

Эти n людей должны обладать способностью достигать функционального состояния, эквивалентного гениальности. Разве не появятся тогда 100 гениев/команд в столетие вместо небольшого количества гениальных людей, к которому привыкло человечество? Или 1000? Или 10000? Более того, не будет ли это просто-напросто эквивалентом сверхгениальности?

Разве не появятся тогда 100 гениев/команд в столетие вместо небольшого количества гениальных людей, к которому привыкло человечество? Или 1000? Или 10000?



Делайте выбор сообща

Делайте выбор сообща.

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru-Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 5-93286-065-0 «Программируем командный дух» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru-Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (www.symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.



РАЗРЕШИТЕЛЬ

ЕДИНОДУШИЕ
КАК НАКОПИТЕЛЬ
ЦЕННОСТЕЙ

«Да».

СТАТУС КОМАНДЫ

Если честно, все это вас удивило. Команда с энтузиазмом восприняла ваши идеи об увеличении присутствия и заботы о самом себе. Вы до позднего вечера проговорили с двумя коллегами (новичком и циником). Сидя в неформальной обстановке за столом комнаты совещаний со стенами, обшитыми белым материалом, вы втроем общались на протяжении нескольких часов. Пока заходящее солнце проходило последнюю стадию ежедневной капитуляции, вы вдумчиво высказывали мысли, посетившие вас на прошлом собрании.

Излагая свои идеи, в какой-то момент вы осознали: вот удобный случай, чтобы применить на себе все методы. Пока комната окрашивалась в желтые, золотые, а потом красные, розовые и багровые тона, вы именно так и поступали – выполняли процедуру Вход. В остальной части здания установилась тишина, как в школе после того, как ученики расходятся по домам; ваш голос звучал так же доверительно, как в разговорах, которые случаются у костра. И после того как вы сделали первые шаги к самораскрытию, каждый из вас поведал свои главные мысли, свои скрытые чувства, свои тайные надежды. Комната для переговоров освещалась только светом, исходящим от луны, звезд и одного фонаря на автостоянке, но никто не поднялся, чтобы включить электрическое освещение. Каким-то образом вся обстановка – мягкий полумрак, тишина, долгие паузы в разговоре, скинутая с ног обувь, искренность вашей речи и новизна вашей точки зрения – все это сблизило вас троих, словно вы действительно сидели у костра.

Они приняли близко к сердцу сказанное вами. Приняли эти идеи и стали следовать им. Теперь все изменилось, стало лучше, а вы поддержали улучшения.

На следующий день во время спешно созданного командного собрания два человека (не один, а именно два) выполнили процедуру Вход. Новичок, полный надежд и готовый открыто назвать и выразить свой страх, даже всплакнул немного, когда упомянул про то, какой «длинный путь» ему пришлось пройти, чтобы до-

стичь первых результатов. Циник наконец-то перестал бушевать и раздул угли своего искреннего гнева в яркое пламя энтузиазма. Его личная линия, его «здесь и сейчас» в конце концов проявили тот идеализм, которым он в действительности обладал. По крайней мере, это означало, что у него все-таки есть какие-то идеалы. Мелодраматические. Которых достаточно, чтобы поверить в возможность реальных перемен в команде и убедить остальных циников.

Несколько сотрудников решили больше не тратить время попусту. Теперь они прямо и эффективно экспериментируют с раскрытием своих чувств и высказыванием мыслей и идей – они поговорили и решили целенаправленно увеличивать степень своего присутствия на работе. По крайней мере, предпринять такую попытку. Другие сотрудники не проявили никакого интереса. Но это не остановило тех, кто решил попробовать. Все идет как надо.

Хотя не все чувствуют себя комфортно в начале применения протокола Вход, вы замечаете, как действие этой процедуры проявляется в виде радикального углубления присоединения. Вы видите, как улучшаются результаты команды. Последующие собрания – даже специальные собрания и обсуждения, на которых присутствовали «неприсоединившиеся», – начинались с выполнения процедуры Вход. Похоже, это возобновляет заинтересованность каждого человека в достижении реальных результатов и помогает сконцентрировать эмоциональную энергию команды. Посредством раскрытия, выполняемого по протоколу Вход, сотрудники быстро достигают более глубокого уровня присоединения. Далее вы наблюдаете, как члены команды становятся все более вовлеченными согласно сути и формальному порядку протокола Вход. Многие из них даже стали применять протокол у себя дома, в своих семьях. Они говорят, что их детям это очень понравилось.

Постепенно польза протокола Вход становится очевидной. Теперь вы понимаете, что прежде чем все это могло произойти, сотрудники должны были вместе пережить более интенсивные ощущения, увидеть преимущества упорядоченного самовыражения, открыть для себя ценность уважительного отношения к сильным чувствам, понять настоящую пользу их выяснения. Наверное, им пришлось пережить пару горячих минут, когда они могли сами увидеть, что их новый способ открытого управления эмоциями дает больше возможностей для взаимодействия.

По мере усвоения других элементов протоколов ваша уверенность в необходимости протокола Вход возрастает, что побуждает присоединяться и тех, кто пока еще воздерживался от этого.

Вот как, на ваш взгляд, это происходило. По мере того как «новые» команды находили все больше решений, у них возникало еще больше идей и желаний. В командах стала преобладать атмосфера доверия. Все больше ощущалась необходимость протокола Вход. Затем он был полностью принят командой, а его применение стало обычной практикой.

Вы сами видите, как это происходит. На протяжении рабочего дня каждый сотрудник периодически выполняет процедуру Вход – обычно на разных собраниях. Каждый раскрывает свое состояние, воспринимает состояние других и целенаправленно тратит несколько мгновений на то, чтобы определить для себя, действительно ли он присутствует и вовлечен в той мере, в какой он того желает. Если нужно увеличить свое присутствие до необходимого уровня производительности, он применяет протокол Выход или просит помощи непосредственно у команды.

Такая команда в большей мере осознает возможности регулирования присутствия. Вы уверены в этой возможности. Ваши коллеги с большей легкостью выполняют процедуру Вход и чувствуют себя более комфортно во время выполнения процедуры Выход. Возвращаясь, они просто говорят: «Я снова присоединяюсь». (В этом случае часть процедуры Вход, связанная с раскрытием своего состояния, может либо выполняться, либо нет. Читателю предлагается самому решить, насколько это правильно.) В целом протокол Вход и другие протоколы создают атмосферу доверия. Вы видите, что общие ожидания возрастают: члены команды верят, что их коллеги присутствуют только тогда, когда они могут вносить полезный вклад и соблюдать требования протокола Вход. Члены команды могут пойти еще дальше и поверить, что каждый чувствует себя ответственным за максимальное увеличение своего вклада. Пустое, ложное беспокойство и попытки «спасения» становятся заметными и иногда пресекаются.

Когда член команды не хочет участвовать в каком-то процессе, он просто заявляет о пропуске. Никто не выражает по этому поводу протестов и не относит пасующего к третьему сорту. Ничего подобного. Это тоже увеличивает доверие – сейчас и в будущем. Вы понимаете, что возможность пропуска очень важна, поскольку она подчеркивает независимость индивидуума. Члены команды, до смерти напуганные групповым мышлением и коллегиальным проектированием, действительно видят на практике, что всякая потеря индивидуальной свободы является потерей и для всей команды. Они начинают ценить условия, при которых никого не «принуждают» выполнять что-либо, ни на кого не «давят», вынуждая делать нежелаемое. Каждый человек несет ответственность

за процесс, в котором он участвует. Это понимание вносит ясность в складывающуюся практику личной ответственности.

Основание доверия, расширяющееся осознание эмоциональных состояний и ясное подтверждение индивидуальной свободы создают такую среду, в которой результативность команды будет максимальной. Однако вы замечаете в команде некоторые затруднения. Хотя сотрудники готовы думать, сообща делать выбор и принимать решения, между ними возникают конфликты, связанные с политикой власти и организационной структурой. После того как они научились присоединяться, власть стала больше проявляться в них самих, чем исходить от иерархии. Это и создает проблему, которую необходимо решить.

5

Элементы протокола Разрешитель

«Думаю, с вашим намерением что-то не в порядке».

«Вы сказали «намерением»? Наверное, вы спрашиваете, зачем я это сказал?»

«Да».

«Ну, на самом деле у меня не было никакого особого намерения».

«Правильно. Именно это и не в порядке».

В группах, принявших протокол Разрешитель (Decider), обеспечиваются два условия:

1. Процесс принятия решений объединяет все ресурсы команды и направляет их в русло коллективного выбора.
2. Процесс принятия решений создает ясную систему индивидуальной ответственности за общие результаты.

Центральным элементом процедуры Разрешитель является соответствующий протокол. В свою очередь, отличительная характеристика протокола Разрешитель заключается в том, что *все командные решения должны быть единогласными*.¹ Именно благодаря единогласной поддержке как раз и происходит распростра-

¹ Единогласие – намного менее радикальное требование, чем может показаться на первый взгляд. Поскольку создание высококлассной интеллектуальной собственности изначально требует интеллектуальной поддержки каждого участника проекта, открытое единогласие скорее представляет собой мерило эффективности, нежели любые изменения в политике распределения корпоративной власти. Если целью людей, ответственных за то или иное решение, является оптимальный образ действия, то их единогласная поддержка этого решения и возможна, и допустима.

нение ответственности за решения без ее несбалансированного распыления. За счет «подписи» каждого сотрудника под всеми принятыми командой решениями протокол Разрешитель позволяет достигнуть описанных выше условий.

Ответственность проистекает из права каждого сотрудника внести предложение. Решения выносятся сразу же, причем любой сотрудник действительно имеет возможность наложить вето на любое предложение. Сотрудники, несогласные с предлагаемым планом действий, должны всего лишь заявить о своем «нет». *Едиственное настойчивое «нет», высказанное любым сотрудником, блокирует решение независимо от того, сколько человек его поддерживают.*

Мир протокола Разрешитель не допускает утечек ответственности или полномочий. Типичные тенденции к уклонению от ответственности устраняются по мере принятия решений. Обычные извинения и оправдательные истории,¹ которые часто используются для объяснения незаинтересованности или неудачи, изначально нейтрализуются с помощью простого общего требования: *единогласие перед действием.*

Виды поведения, приводящие к провалу, теоретически всегда считались неприемлемыми, но зачастую на них закрывали глаза. В команде, применяющей протокол Разрешитель, такие саморазрушающие паттерны становятся более заметными, поэтому от них можно твердо отказаться, сделав это самым полезным (а значит, эффективным) способом. Все сотрудники могут вносить свои предложения (на самом деле они даже *обязаны* это делать, когда считают свою идею самой лучшей). Все сотрудники должны взаимодействовать с теми, кто заявил о пропуске. Движение, сопровождающееся готовностью каждого сотрудника стремиться к целям команды, порождает огромную энергию.

Четкая и полная ответственность резко контрастируют с более распространенным положением дел: ни один сотрудник не может сказать точно, кто принял решение о следующем шаге команды. В условиях самоуправления, основанного на единогласии, почти любой провал команды можно четко отследить вплоть до конкретного случая нарушения личной честности.² Кроме того, если

Обычные извинения и оправдания, используемые для объяснения незаинтересованности или неудачи, изначально нейтрализуются с помощью простого общего требования: единогласие перед действием.

¹ Отчасти эти истории предназначены для того, чтобы избежать ответственности в случае неудачи или возникновения неожиданных трудностей. Такие истории обычно повествуют о том, как не зависящие от рассказчика обстоятельства вызвали тот или иной провал или проблему.

² Обычно нарушения личной честности происходят тогда, когда сотрудник заявляет «да», хотя имеет в виду «нет». Либо кто-то говорит «да» и при этом имеет в виду «да», но действует так, словно сказал «нет».



Попробуй усомниться в моей честности
МЫСЛИ = СЛОВА = ДЕЛА

индивидуальные или коллективные нарушения честности можно легко проследить до точки их возникновения, то их частота снижается. Типичные потенциальные оправдания¹ устраняются уже на стадии голосования, когда протокол Разрешитель управляет процессом принятия решений.

Процесс группового принятия решений на основе протокола Разрешитель включает в себя два компонента:

- Протокол Разрешитель (Decider) структурирует начальные шаги, предпринимаемые командой для принятия единогласного решения. Если поступает какое-либо предложение, команда либо вырабатывает план дальнейших действий, либо отклоняет это предложение.
- Однако во многих случаях перед принятием или отклонением предложения возникает промежуточное состояние. Первичное голосование может дать предложению поддержку большинства, но эта поддержка не будет единогласной. Далее применяется протокол Разрешение (Resolution), который позволяет либо поднять уровень поддержки до единогласия, либо полностью отклонить предложение.

Другие элементы, связанные с принятием решений

Повышение эффективности совместных решений и процесса их принятия зависит не только от применения протоколов Разрешитель и Разрешение, но и от понимания и использования другого важного Базового паттерна, ЭкологияИдей, а также от регулярности применения дополнительного протокола ПроверкаНамерения.

Паттерн ЭкологияИдей

Интеллект команды поддерживается постоянным потоком свежих идей, исходящих от тех или иных сотрудников. Скорость этого потока, а также глубина и качество идей определяют жизнеспособность интеллекта команды. Эти факторы являются функцией присоединения сотрудников. Когда есть качественные взаимосвязи, идеи действуют согласованно, а не как простая сумма отдельных вкладов. Личная приверженность идеям разного происхождения здесь имеет меньшее значение, чем в условиях большей обособленности. И в самом деле, всякая идея, заслужи-

Каждая сформулированная идея попадает в благоприятную среду, а не подвергается испытанию во враждебной обстановке.

¹ Эти оправдания включают распространенные объяснения причин неудачи со ссылкой на «не поддающиеся контролю» обстоятельства.

вающая обсуждения, тщательно формулируется. Каждая сформулированная идея попадает в благоприятную среду, а не подвергается испытанию во враждебной обстановке. В итоге каждая идея должна соревноваться с другими идеями и соединяться с ними. Кроме того, она должна занять свое место в интеллектуальной среде команды.

В насыщенной творческой среде зрелой команды живучесть той или иной идеи будет определяться степенью ее привлекательности и доступности для множества пытливых умов, присутствующих в команде.

Как следствие само качество идей служит основанием для их продвижения. Собственная жизнестойкость идей должна обеспечивать их реализацию и развитие в тех умах, в которых они зародились, в тех впечатлениях, которые они оставляют, и особенно в тех объектах, которые создает команда. В насыщенной творческой среде зрелой команды живучесть той или иной идеи будет определяться степенью ее привлекательности и доступности для множества пытливых умов, присутствующих в команде.

Если команда желает развить наиболее устойчивый интеллект, то ее члены должны изучить паттерн ЭкологияИдей, а затем создать собственное его воплощение.

Протокол ПроверкаНамерения

Протокол ПроверкаНамерения позволяет вам оценить качество своих намерений перед тем, как высказаться, решить или действовать в соответствии с ними. В меньшей степени он позволяет оценивать намерения других людей посредством взвешивания их слов и действий.

Антипаттерны

Степень успеха в применении протокола Разрешитель также зависит от того, насколько команда стремится избегать определенных антипаттернов. Когда вопросы, связанные с принятием решений и ответственностью, не рассматриваются всеми сотрудниками одновременно, это приводит к неэффективному поведению. Большинство команд, не использующих Базовую систему, уже заражены некоторыми из этих антипаттернов.

ИзбежаниеРазрешения

Антипаттерн ИзбежаниеРазрешения возникает в тех случаях, когда вы, в надежде избежать конфликта, порождаете или затягиваете его. Люди, которые думают, что они умеют «избегать конфликтов», зачастую просто-напросто «избегают разрешения».

Невнимательность

Антипаттерн Невнимательность возникает в тех случаях, когда ваши слова и действия идут вразрез с вашими мыслительными способностями, которые, возможно, привели бы вас к лучшим результатам. В некотором смысле Рассеянное Действие противоположно намеренности.

Сфера Обязанностей

Сфера Обязанностей – это распространенная антистратегия, которая не дает воспользоваться преимуществами паттерна Экология Идей. Если ваше уважение к разделению ролей побуждает вас к отказу от какой-то идеи или лидерства либо заставляет избегать желаемого, это означает, что вы строите сферу обязанностей.

Начальник Не Отдает Власть

Этот антипаттерн возникает, когда начальник пытается задерживать или остановить команду в ее стремлении достичь результатов. Он не понимает или не приемлет их подходы или взгляды либо не понимает, как надо распоряжаться властью.

6

Разрешитель: паттерны и протоколы

Паттерн: Разрешитель

ПРОБЛЕМА

Процесс принятия решений в вашей команде не предусматривает предоставления слова каждому ее участнику или способов, посредством которых поддерживается ответственность членов команды за результат.

В команде должна быть свобода воли, иначе она теряет часть своей ценности

Возможность выбора свидетельствует о наличии свободы воли и является одним из признаков сознательного присутствия. Люди обладают свободой воли. Отнимите ее, ограничьте, притворитесь, будто у людей ее нет, или позвольте им делать вид, будто свобода воли отсутствует, и люди в значительной степени потеряют свои возможности. Команде никогда не удастся превзойти возможности отдельных сотрудников, если она не стремится к применению или даже расширению их свободы воли. Человек никогда не сможет стать частью команды или по-настоящему идентифицировать себя с ней, если в качестве предварительного условия команда потребует от человека отказа от свободы воли. Такой отказ парадоксальным образом сводит на нет его способность к настоящему присоединению. Именно поэтому в Базовую систему включены протоколы Выход и Пропуск.

Команде никогда не удастся превзойти возможности отдельных сотрудников, если она не стремится к применению или даже расширению их свободы воли.

Процесс принятия решений позволяет команде порождать (и применять) групповое намерение, а также поддерживать, объединять и мобилизовывать свободу воли. Для того чтобы «решать как один», команда должна (хотя бы гипотетически):

- Собирать и применять накопленную информацию.
- Выявлять свои желательные качества.
- Подавлять нежелательные качества.
- Конкретизировать свои дальнейшие шаги.

Команды, не принимающие решений, безнадежны

Хотя многие команды работают без четкого, полноценного аппарата принятия решений, качество их существования все же в большой мере зависит от качества сделанного ими выбора.¹ Чем больше внимания, целенаправленности, творчества, осмысленности и сосредоточенности вложено в выбор, тем более насыщенной становится жизнь команды и тем более ценен ее продукт.² Без четкого процесса принятия решений команда не узнает о результатах сделанного ею выбора, пока ее собственное поведение не раскроет их. Сотрудники будут работать как одно целое и улучшать результаты, когда команда равномерно распределит ответственность за решения. Иначе ситуация не улучшится, а групповое обучение будет затруднено.

Нельзя улучшить методы работы команды, если ее выбор остается неясным. Конечно, выбор происходит независимо от того, насколько благоприятны (туманны или очевидны) сопутствующие условия. Каждое собрание или акт творчества выражают какой-то выбор команды. В ситуации неясности выборы непоследовательны, а их потенциал ответственности минимален.

*Нельзя
улучшить
методы работы
команды, если ее
выбор остается
неясным.*

Решения команды являются выражением ее качеств

Решения – это особенно четкие и/или важные варианты. Их часто фиксируют каким-либо образом. Кроме того, любое решение

¹ В контексте Базовых протоколов *выбор* становится *решением* только в том случае, если он создает четкие обязательства в отношении будущих конкретных шагов со стороны лиц, принимающих решение.

² Насыщенная жизнь дает больший избыток, чем обедненная. Производство излишка является одной из мер качества любой жизни, включая жизнь команды.

выражается в виде соответствующего поведения со стороны тех, кто его принимает.

Когда команда принимает решение, она делает выбор: совершать или нет то или иное действие. К сожалению, во многих командах сотрудники часто оказываются беззащитными, находясь в неведении относительно собственного решения. Они не знают:

- Что они решили
- Когда они это решили
- Какие обязательства влечет за собой это решение
- Какие действия это решение предусматривает

Такие команды испытывают недостаток познавательной функции. Естественно, недостаток точности и низкий уровень ясности, сопровождающие эту дисфункцию, в значительной степени осложняют поведение команды. Если команда не имеет представления об основных элементах «командного решения», можно ли вообще утверждать, что члены команды принимали это решение?

Такой молчаливо-пассивный процесс принятия решений порождает вакуум в системе управления команды, производящей интеллектуальную собственность. Хотя типичные команды, занимающиеся разработкой продуктов, обладают всей необходимой политической и творческой властью, они все же страдают от ее неполного принятия. Это препятствует формированию приемлемой для команды структуры ответственности.

Кроме того, качество поведения, обусловленное принятым решением, редко повышает качество самого решения. На пути от решения до соответствующих действий происходят потери.

Пробужденные решения

В результате неточности и неконкретности работы механизма принятия решений команды часто испытывают недостаток «командной осознанности», то есть понимания командной сущности. Осознанность проявляется в состоянии группового мышления: все члены команды сознательно выбирают один курс действий. Как единое существо, они осознают возможность действовать как одно целое.

Даже если «свобода воли» команды не проявляется на практике, ситуация может казаться здоровой: выбор сделан, члены команды обмениваются необходимой информацией, существует командная память. Тем не менее команда без группового мышления неизбежно становится вялой и невзрачной. К сожалению, в таких командах факт объединения людей в группу не приводит к формированию группового самоосознания. Не происходит

Качество поведения, обусловленное принятым решением, редко повышает качество самого решения.

Команда без группового мышления неизбежно становится вялой и невзрачной.

оживления или пробуждения новой, более глубокой сущности команды. В результате все лишено ощущения радости, которое возникает, когда команда совместно принимает решения. Командные решения требуют, чтобы команда стала активной, принимала решения и действовала.

Другие последствия отсутствия решения

Неспособность принимать решение приводит к множеству других последствий для команды:

- Снижается уровень лояльности в команде и ограничивается степень внутрикомандной согласованности. Зачем надолго посвящать себя временным интересам?
- Без функции группового мышления команда лишена регулярных озарений «ага!» – освежающих всплеск энергии, когда членам команды одновременно приходит в голову одна и та же ценная идея.
- Из-за недостатка командной самоосознанности, которая возникает из совместного принятия решений, члены команды не могут обмениваться взглядами и согласовывать их.

Обычные методы принятия решений

Наблюдение за современными процессами группового принятия решений обнаруживает глубокие и по большей части совершенно излишние проблемы.

- *Процесс принятия решений, по сути, является неупорядоченным.* Способы принятия решений основаны на объединении разнородных ценностей – смеси из авторитарических импульсов и демократии большинства, окрашенной местными моральными традициями. Покладистость обеспечивается давлением со стороны членов своей команды, необходимостью уважать власть и страхом потерять работу.
- *Способы принятия решений не стандартизированы.* Методика принятия решений варьируется даже внутри одной организации. Случай, местное руководство и характер вовлеченных людей и команд определяют, на какие элементы процесса принятия решений делается упор, а какие игнорируются.
- *Принятие решений связано с иерархией индивидуальной финансовой власти.* В организациях, включающих в себя более двух человек, основным организационным элементом в практике принятия решений является понятие окончательного слова. Об этом можно судить по такому высказыванию: «Кто имеет право окончательного слова по вопросам стоимостью

В организациях, включающих более двух человек, основным организационным элементом в практике принятия решений является понятие окончательного слова. Об этом можно судить по такому высказыванию: «Кто имеет право окончательного слова по вопросам стоимостью больше \$100 000?»

больше 100 000 долларов?» Санкционированный уровень ваших расходов или решение организации о том, является ли ваша подпись обязательной, определяют, будут ли с вами консультироваться или просить вашего разрешения перед тем, как израсходовать какие-то ресурсы.

Если в общем виде описывать современные стили принятия решений, то постоянно возникают определенные понятия и конкретные слова. Они тем или иным образом характеризуют различные элементы и процессы, которые используются при принятии решений. Эти стили можно разбить на две категории: демократические и автократические. Демократический стиль принятия решений характеризуется следующими видами поведения:

- Обеспечение безопасности участия руководства/персонала в деятельности компании.
- Стремление к консенсусу.
- Распространение идей.
- Построение консенсуса.
- Создание поддержки.

Автократический стиль принятия решений основан на других понятиях:

- Кто-то должен принять решение.
- Личная инициатива ограничена.
- Это не демократия.

За этими клише стоит принятие соответствующих структур распределения власти и ответственности. Применяя эту терминологию, вы ориентируетесь на соответствующую структуру принятия решений.

Первый набор характеристик подразумевает демократические или ориентированные на группу идеалы. Каждый из этих идеалов берет начало в обычном стремлении к «правилу большинства». В таких характеристиках подразумеваются открытость, вовлеченность и общественное согласие. Второй набор высказываний основан на автократическом, или индивидуалистическом, идеале, в котором акцент ставится на индивидуальную ответственность и личную власть.

В большинстве случаев уклон в сторону правила большинства играет важную роль в повседневном принятии решений. В то же время власть большинства ограничивается активными автократическими идеалами. Вызывающая тихий ужас энергия стиля «личная инициатива здесь заканчивается – дальше решает начальник» продолжает оказывать существенное влияние на современные стили группового принятия решений.

Вызывающая тихий ужас энергия стиля «личная инициатива здесь заканчивается – дальше решает начальник» продолжает оказывать существенное влияние на современные стили группового принятия решений.

Автократические решения обычно принимаются, если имеет место затяжной конфликт между двумя членами команды или между двумя командами. Другими словами, по крайней мере, две горячие головы требуют немедленного разрешения их конфликта. В таких перебранках начальник избирается на роль судьи. Вопросы, которые в этих случаях выносятся на суд начальника, зачастую излагаются в крайне упрощенной форме. На самом деле эти рассказы просто скрывают менее допустимый ультиматум вида «решайте: либо он, либо я». Начальник в роли судьи обычно не получает информацию о причинах, лежащих в основе конфликта. Вместо этого ему предлагают два или три одинаково вредных «решения», о которых он не имеет представления.

Кроме того, организации обращаются к автократии в тех ситуациях, когда требуются значительные перемены. Мысль о том, что кто-то за что-то «отвечает», понятна. Она приносит успокоение и сохраняет чрезвычайную распространенность, хотя становится все более и более нереальной.

Автократические методы также широко применяются, когда люди, занимающие высокое административное положение, захватывают инициативу.

Различные стили принятия решений обеспечивают или не обеспечивают, способствуют или не способствуют созданию того единства, которое в идеале необходимо для осуществления больших совместных проектов. Минимально открытые системы принятия решений не могут дать ту необходимую степень широты ответственности, которая требуется от великих команд. Если группа должна регулярно преодолевать ограничения, непрерывно достигать более высоких уровней успеха и постоянно создавать продукты долговременной ценности, то вся совокупность человеческого интеллекта этой команды должна быть в полной мере задействована в процессе принятия решений. Кроме того, каждый член команды должен нести всю полноту ответственности за выбор, открыто сделанный командой. Вялый, неясный процесс принятия решений обычно оставляет оппонентов¹ вне системы ответственности и не приводит в нее сторонников.

Существует множество методов и практик принятия решений. Полный анализ этих процедур выходит далеко за рамки данной книги. Тем не менее следует распознавать три основных пути принятия решений или достижения «консенсуса» в любой организации, где существуют команды или группы команд:

Начальник в роли судьи обычно не получает информацию о причинах, лежащих в основе конфликта.

Мысль о том, что кто-то за что-то «отвечает», понятна. Она приносит успокоение и сохраняет чрезвычайную распространенность, хотя становится все более и более нереальной.

Каждый член команды должен нести всю полноту ответственности за выбор, открыто сделанный командой.

¹ Люди, которые не поддерживают (в данный момент) тот или иной план, принятый большинством.

- Никаких явных противников.
- Формальная или неформальная власть большинства.
- Решения диктуются вышестоящими уровнями иерархии.

Эти методы обладают значительными недостатками с точки зрения коллективной разработки наилучших интеллектуальных продуктов.

Никаких явных противников

Отсутствие видимых противников не означает широкую поддержку, а также не подразумевает регулярное получение хороших результатов.

Процесс принятия решений, основанный на достижении консенсуса, обычно никак не фиксирует, кто с чем согласился или не согласился. Очевидно, что при этом неявные, скрытые конфликты не находят никакого систематического разрешения. Отсутствие видимых противников не означает широкую поддержку, а также не подразумевает регулярное получение хороших результатов – отчасти из-за неопределенной ответственности за решение.

Человек способен осознанно или неосознанно саботировать работу. Проявления саботажа зачастую таковы:

- Кто-то не соглашается с принятым планом (то есть с одним или несколькими решениями). Если этому сотруднику не хватает инициативы или смелости, чтобы открыто заявить о своих возражениях, он может начать действовать косвенно. Нередко это уменьшает общую эффективность команды.
- Несогласный сотрудник¹ может иметь благие намерения, но человеку трудно думать одно, а делать другое на протяжении значительного периода времени. В лучшем случае пассивный несогласный сотрудник время от времени будет проявлять незаинтересованность, а в худшем – будет заражать других своим цинизмом или предпринимать другие действия, противоречащие целям команды.
- Часто сопротивление маскируется под технические или рабочие затруднения. Даже один противник может затормозить весь проект, пока остальные члены команды жалуются или просто ждут.

Игнорирование или другой вид потворства сопротивлению равносильны его одобрению.

Для того чтобы команда могла устранить сопротивление, его нужно выявить. Небрежно структурированная политика «консенсуса» – «двигайтесь вперед, если не встречаете явных противников» – просто-напросто не срабатывает. Здесь нет механизма, который позволил бы проявить и устранить основу сопротивле-

¹ Молчаливый характер несогласия сам по себе является основой для подозрений относительно качества намерений несогласного сотрудника.

ния раньше, чем со всей неизбежностью возникнет вызванный этим сопротивлением саботаж. Наоборот, сопротивление действует скрыто и таким образом откачивает энергию команды пропорционально тому количеству энергии, которое тратится на игнорирование этого сопротивления. Если вы не затрачиваете усилий на рассмотрение проблемы, значит, вы тратите силы на ее игнорирование. Игнорирование или другой вид потворства сопротивлению равносильны его одобрению.

Если в сфере разработки интеллектуальной собственности удастся проигнорировать или подавить сопротивление, оно все равно проявится в конечном продукте. Один-единственный сотрудник, оказывающий сопротивление, может сильно повлиять на результаты разработки интеллектуальной собственности.

Единогласие достигается обнаружением сопротивления и рассмотрением причин, вызвавших его. Эта работа должна быть сделана в любом случае, поэтому чем раньше она будет выполнена, тем лучше. То, что выглядит как сопротивление *после* принятия некоторого **предложения**, часто выглядит как мудрость *до* его принятия.¹

Если в сфере разработки интеллектуальной собственности удастся проигнорировать или подавить сопротивление, оно все равно проявится в конечном продукте.

*То, что выглядит как сопротивление после принятия некоторого **предложения**, часто выглядит как мудрость до его принятия.*

Правило большинства

В области разработки интеллектуальной собственности стратегия правила большинства неэффективна. На это есть те же самые причины, по которым принцип «никаких явных противников» терпит неудачу. То есть несогласные сотрудники, оказавшиеся в меньшинстве, становятся либо крикливыми, либо молчаливыми противниками. Вопросы, вызывающие их сопротивление, лучше всего рассматривать открыто. Игнорирование неизбежного сопротивления меньшинства будет только подталкивать сотрудников к бунту и саботажу.

Это решает начальник

Как бы ни были замаскированы продиктованные сверху решения, они не работают, поскольку такой порядок противоречит человеческой природе и процессу совместной разработки продуктов интеллектуальной собственности. В данном случае вакуум власти в механизме принятия решений часто символически

¹ Психическая травма, вызванная тем, что человек в решающий момент не прислушался к голосу собственной мудрости, видоизменяется и становится более заметным неврозом пассивного сопротивления.

«заполняется» непосредственным начальником или, что еще хуже, каким-нибудь еще более высоким руководителем.¹

Такой порядок не является демонстрацией уважения.

Скорее, это бессознательная поддержка системы, в которой существует «готовность чувствовать себя виноватым».

Неосведомленные сотрудники приходят в смятение и не знают, куда идти и зачем: кто же действительно принимает решение? Осведомленные сотрудники становятся циниками.

Когда «правит» начальник, команда перекладывает на него ответственность за официальное «решение» задачи. Такой порядок не является демонстрацией уважения. Скорее, это бессознательная поддержка системы, в которой существует «готовность чувствовать себя виноватым». В какой-то мере начальник знает, что зависит от команды, и поэтому обычно принимает только те «решения», которые ему подсказывают самые уважаемые ее члены. В результате команда, в которой рождаются власть, интеллект и энтузиазм, несет меньшую ответственность за результаты по сравнению с обособленным начальником.

Такая система немного напоминает современную британскую монархию, которая оглашает политику правительства и несет ответственность за результаты; в случае команды разработчиков такая система наносит еще больший вред. Здесь все избегают открытого признания действительной власти команды. Хотя в области разработки интеллектуальной собственности многие специалисты четко осознают скрытое распределение власти, остальные этого не понимают. Неосведомленные сотрудники приходят в смятение и не знают, куда идти и зачем: кто же действительно принимает решение? Осведомленные сотрудники становятся циниками.

Лидер должен удостовериться, что команда осознает свою власть, предпринимает шаги к достижению поставленных целей и берет на себя ответственность за принятые решения. Хороший руководитель обеспечивает команду необходимой технологией для группового мышления и достижения успеха.

Протокол Разрешитель предоставляет структуру, позволяющую команде применить свои познавательные способности для принятия решений и наделения ответственностью.

¹ Конечно, начальник не может по-настоящему заполнить вакуум власти, поскольку зачастую он не обладает реальной властью в конкретной обстановке. Хотя теоретически начальник может уволить, наказать или даже наградить сотрудника, в современной экономике эти возможности уже не имеют такого значения, как раньше. Даже в неустойчивой экономике разработчики продуктов интеллектуальной собственности имеют хорошие шансы получить высокооплачиваемую и интересную работу. Однако, к сожалению, новая работа почти никогда не избавляет от фундаментальных, болезненных проявлений нерешенных межличностных трений, возникающих при разработке интеллектуальной собственности.

РЕШЕНИЕ

Придерживайтесь в своей команде надежного процесса принятия решений, основанного на единогласии.

Протокол Разрешитель разрабатывался в течение нескольких лет и апробировался на практике усилиями многих команд, которым необходимо было принимать решения и выполнять задачи вовремя. Решения, принятые с помощью протокола Разрешитель, отличаются тем, что они:

- Творческие
- Принимаются вовремя
- Находят полную поддержку
- Доводятся до конца

Протокол Разрешитель

Процедура Разрешитель включает в себя пять этапов:

1. Сотрудник, вносящий предложение, говорит: «Я предлагаю...»
2. Далее он кратко излагает свое предложение.
 - В одном предложении предлагается решение только одного вопроса.
 - В предложении четко описываются дальнейшие действия голосующих в случае принятия данного предложения.
3. Предлагающий произносит: «Раз, два, три».
4. Все члены команды голосуют одновременно одним из трех способов:
 - «За» – голосующий указывает рукой или большим пальцем вверх.
 - «Против» – голосующий указывает рукой или большим пальцем вниз.
 - «Поддерживаю» – голосующий поднимает полусогнутую руку или поворачивает ладонь горизонтально.
5. После непосредственного проведения голосования начинается процедура подсчета:
 - Если количество сотрудников, голосующих «против» (*оппоненты*) и «поддерживаю», слишком велико (примерно 30% или более – определяется вносящим предложение), предлагающий снимает свое предложение.
 - Если кто-либо из сотрудников, голосующих «против», заявит о своем категорическом несогласии, предложение снимается немедленно.

- Если «против» проголосовало лишь несколько человек, то предлагающий использует протокол Разрешение, чтобы договориться с оппонентами (сотрудниками, проголосовавшими «против»).
- Во всех остальных случаях предложение принимается.

В табл. 6.1 протокол Разрешитель представлен в виде псевдокода.

Таблица 6.1. Подведение итогов голосования, проведенного по протоколу Разрешитель

1. Если (слишком много (голосов «против») или (слишком много (голосов «поддерживаю»))) { предложение отклоняется конец процедуры Разрешитель }
2. Если (единогласно («за» или «поддерживаю»)) { предложение принимается конец процедуры Разрешитель }
3. Если (сотрудник, голосующий «против», заявляет, что он «не согласится ни при каких условиях») { предложение отклоняется конец процедуры Разрешитель }
4. иначе { с каждым проголосовавшим «против» выполняется протокол Разрешение конец процедуры Разрешитель }

Указания по выполнению протокола Разрешитель

1. Подсчет голосов выполняет сотрудник, внесший предложение.
2. Никто не может говорить во время выполнения процедуры Разрешитель, за исключением сотрудника, внесшего предложение:
 - Когда он излагает свое предложение.
 - Когда применяется протокол Разрешение.
 Или за исключением сотрудника, голосующего «против»:
 - Когда он применяет протокол Разрешение.
 - Когда заявляет о категорическом несогласии с данным предложением.
3. Во время выполнения процедуры Разрешение сотрудники, проголосовавшие «за» и «поддерживаю», говорить не могут.

4. Сотрудники, которым требуется дополнительная информация, должны проголосовать «против», чтобы остановить принятие предложения до получения недостающих данных.
5. Проголосовавшие не объясняют причин, по которым они проголосовали так, а не иначе.
6. Сотрудник, внесший предложение, сам определяет понятие «слишком много» в отношении той или иной категории голосов (например, слишком много голосов «против» или слишком много голосов «против» и «поддерживаю»). Обычно три или четыре голоса «против» из десяти считаются «слишком большим» количеством, чтобы можно было перейти к процедуре Разрешение. Большинство голосов «поддерживаю» указывает на слабость предложения.
7. В протоколе Разрешитель не предусмотрена возможность пропуска. Вы должны голосовать, если присутствуете.
8. Единогласное одобрение или же голоса «за» с некоторым количеством голосов «поддерживаю» – единственные варианты, при которых предложение принимается и становится частью **согласованного плана команды**.
9. Каждый член команды несет ответственность за выполнение шагов, описанных в принятом решении. Никто не берет на себя большую или меньшую ответственность по сравнению с другими сотрудниками. Кроме того, каждый сотрудник обязан настаивать на том, чтобы действия, описанные в принятом предложении, выполнялись всеми членами команды.
10. После принятия предложения члены команды, отсутствовавшие во время голосования, обязаны выяснить, что происходило на собрании.¹ Они тоже будут нести ответственность за принятое решение. Если сотрудник не хочет нести ответственность за это решение (то есть он проголосовал бы «против», если бы присутствовал), он должен как можно скорее внести новое предложение. До этого момента он обязан следовать принятому решению, словно он проголосовал «за».
11. Когда голосующий заявляет, что он «не согласится ни при каких обстоятельствах» («категорический отказ»), это означает, что он не представляет себе обстоятельств, при которых его мнение может измениться.

¹ Бессмысленно тратить силы и время тех членов команды, которые уже присутствовали во время процедуры Разрешитель, на повторное выслаивание информации о случившемся. Вообще, время команды следует тратить только на крайне важные действия. В данном случае попросите кого-нибудь выйти с вами из комнаты и рассказать о произошедших событиях.

12. Традиционно, но не обязательно, сотрудник, который заявил о «категорическом отказе», приведем к снятию предложения, вносит новое предложение.

Голосование

Для принятия решения по внесенному предложению в протоколе Разрешитель предусмотрено три стратегии голосования:

- За
- Против
- Поддерживаю

Заявление «поддерживаю» означает «за» с оговорками. Его можно интерпретировать следующим образом: «Я могу согласиться с этим предложением. Я верю, что, возможно, для нас это самый лучший способ дальнейших действий. Я поддерживаю его, хотя у меня есть некоторые замечания. Думаю, что я не смог бы руководить реализацией этого предложения, но я обязуюсь не саботировать его».

Цель состоит в использовании лучших мыслей всех членов команды благодаря открытому и эффективному сотрудничеству. Поскольку любой голос «против» запрещает какое-либо действие до тех пор, пока это заявление не изменится, нет причин для беспокойства по поводу возможных неправильных действий команды. В команде, которая только начала применять протокол Разрешитель, многие сотрудники могут испытывать дискомфорт от полноты ответственности за все решения команды.

Результаты протокола Разрешитель

Возможны три варианта результатов:

- *Утвердительное решение.* Предложение сразу получает общее одобрение.
- *Эффективное согласование с выявлением конфликтов и вынесением решения по предложению.* Процесс вынесения решения приводит к появлению более согласованных предложений.
- *Быстрый отказ от идей, не находящих поддержки.* Незамедлительное, открытое и безболезненное отклонение идей, которые признаны неверными слишком большим количеством сотрудников.

Обязательства протокола Разрешитель

В соответствии с протоколом Разрешитель на членов команды налагаются следующие обязательства:

- Активно поддерживать принятые решения, выполняя предписанные действия.
- Голосовать согласно своим истинным убеждениям.
- Говорить или не говорить только в положенные моменты, как описано выше.
- Считать других сотрудников ответственными за их решения.
- Уважать право «категорического несогласия». Запрещается преследовать или обсуждать мотивы такого решения.
- Не выяснять, как проголосовали другие сотрудники, перед тем как проголосовать самим.
- Не повторять свое предложение после его провала, если только не произошло изменение соответствующих обстоятельств.
- Своевременно узнавать о процедурах Разрешитель, прошедших в ваше отсутствие, и прибегать к помощи этого протокола, если вы недостаточно поддерживаете те решения, которые были приняты в ваше отсутствие.
- Высказываясь «против», сразу же уточнять, является ли ваше несогласие «категорическим».

Анализ протокола Разрешитель

Процесс принятия решений на основе единогласия довольно трудно представить, не испытыв на себе. Достаточно сказать, что единодушие не часто встречается там, где действует правило большинства. Единодушие или стремление к нему редко считаются необходимыми. Однако единодушие не только возможно, но и легко достижимо. Оно является неизмеримо более эффективным, чем что-либо другое. Результаты и производительность улучшаются благодаря абсолютной поддержке, исходящей от каждого члена команды, и ясной, последовательной системе ответственности. Простота достижения единогласия является признаком здоровой команды.¹

Единодушие желательно для группы сотрудников независимо от того, достигли они его на практике или только попытались прийти к нему. Это не единодушие бездумных телят, между которыми нет конфликтов и соперничества; это единодушие партнеров, вместе взвешивающих разные варианты перед принятием решения о дальнейших действиях. Команда, способная достигнуть

Это не единодушие бездумных телят без конфликтов и соперничества; это единодушие партнеров, вместе взвешивающих разные варианты перед принятием решения о дальнейших действиях.

¹ Если вы все еще сомневаетесь, забудьте на минуту о своем скептицизме и допустите, что единодушие возможно. Мы сами были скептиками до тех пор, пока не увидели, как одна команда за другой с успехом применяют протокол единогласия.

абсолютного консенсуса по каждому решению группы, будет проявлять следующие качества.

Повышенная правильность

Благодаря ясной системе ответственности, создаваемой протоколом Разрешитель, и устранению возможности оправданий члены команды все больше концентрируют внимание на текущей задаче. Их интеллект, творческие способности и другие таланты задействуются полнее. Каждой проблеме выделяется так много интеллектуальных ресурсов, что команда редко принимает неправильные решения. Повышенная правильность возникает тогда, когда зрелая команда сопротивляется невротическим или ошибочным импульсам ее членов. Обычно эти импульсы хуже сдерживаются при работе в одиночку. В целом, протокол Разрешитель приносит больше преимуществ, уменьшает недостатки и дает лучшие результаты.

Своевременность

Все члены команды принимают групповое намерение, которое свойственно каждому успешному предложению, прошедшему процедуру Разрешитель. Такая цельность создает согласованное намерение, которое предшествует согласованному поведению. Поскольку каждый выражает явное согласие с любыми рабочими графиками и обязуется им следовать, своевременность становится не просто возможностью, но и неотъемлемым качеством команды.

Более эффективная система ответственности

Каждый член команды знает, что он может остановить предложение. Каждому сотруднику известно, что он имеет право сказать «нет», стать единственным оппонентом и остановить любое предложение. Как следствие убеждения и идеи членов команды становятся более важными в их собственных глазах. Это помогает сотрудникам относиться друг к другу с большим уважением. В какой-то мере они становятся более свободными. Они больше размышляют, совершенствуют свои навыки или возятся с какими-то идеями до тех пор, пока действительно не примут эти идеи и не поверят в них. Когда сотрудник голосует «против», это очень значительное событие. Обладая возможностью выражать абсолютное и категорическое несогласие, члены команды делают это только в том случае, когда убеждены в ошибочности того или иного предложения. Такая атмосфера представляется абсолютно противоположной тому недоверию, которое обычно царит в менее самостоятельных группах. Команды, организованные со-

*Когда
сотрудник
голосует
«против»,
это очень
значительное
событие.*

гласно Базовой системе, с готовностью принимают на себя ответственность в тех случаях, когда отклоняют или поддерживают движение к намеченным целям.

Повышенная целеустремленность

Люди не работают над тем, что они считают неправильным или ошибочным, так же эффективно, как в том случае, когда они принимают цель, стоящую за своей работой. Они не стремятся к максимальной производительности, если чувствуют бессмысленность своих действий. Протокол Разрешитель позволяет обойти эти препятствия. Люди хотят большей отдачи от приложенных усилий, поэтому отказ от бессмысленной работы дает им возможность заняться чем-то более содержательным.

Большая легкость

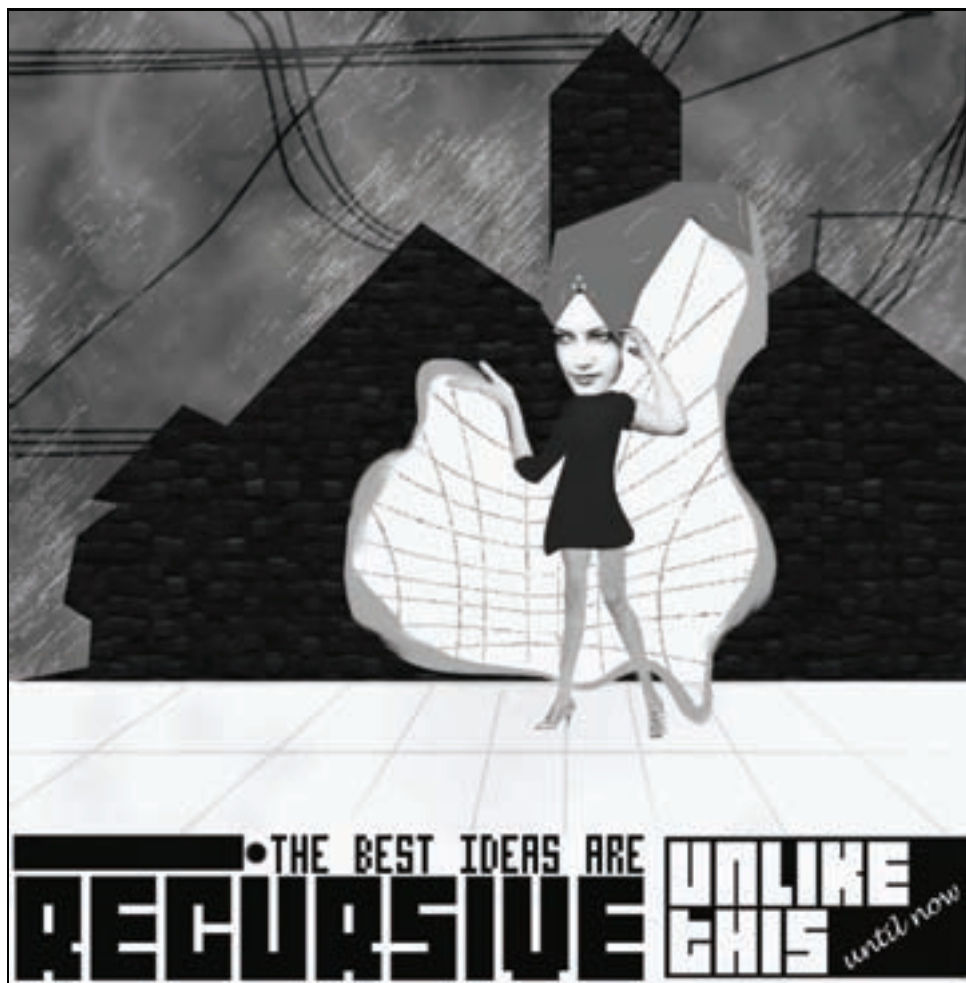
Единство позволяет устранить множество отвлекающих факторов. Согласие снимает боль. Команда объединяется в том случае, когда она определяет свое поведение и затем действует как одно целое. В ней нет места распрям. Команда находится в состоянии целеустремленности и единодушия. Команда живет в мире, в котором есть больше времени, больше творчества, всего того, что необходимо команде. Окружающий мир перестает быть жестоким и ограниченным. Теперь он кажется благоприятным и изобильным. Команда испытывает ощущение изобилия по многим причинам, и в первую очередь потому, что в ней проявляется эффект согласованности действий, осуществляемых в более приятном состоянии единства сотрудников. Конечно, работать сообщамного более радостно. Члены команды получают свободу. Они знают, что при необходимости в любой момент смогут добиться еще большей степени единства. Они могут творить. Такое состояние значительно упрощает работу.

*Окружающий
мир перестает
быть жестоким
и ограниченным.
Теперь он
кажется
благоприятным
и изобильным.*

Улучшение взаимодействия между командами

Представьте, что ваша группа находится в состоянии **потока**¹ и при этом не является единственной командой, находящейся в этом состоянии. Другие команды также применяют групповой вход. Они способны принимать решения и работают согласованно (см. главу 9). По сути, в более зрелой среде команды состоят из других команд, каждая из которых сотрудничает с другими командами и работает с высокой производительностью.

¹ Более подробную информацию о состоянии потока можно найти в Интернете по следующим адресам: <http://www.apa.org/monitor/jul98/joy.html> и <http://exploreit.net/mcole/thinkstop/flow1.htm>.



*Самые лучшие идеи рекурсивны,
но эта пока еще нет*

Ваш продукт и сопутствующие ему службы будут с самого начала приводиться в соответствие с аналогичными продуктами и службами других команд. В результате станет значительно меньше мелких, бессмысленных конфликтов между командами, сойдет на нет изнуряющее, пещерное, бесплодное соперничество внутри компаний, а также бессмысленная и хроническая борьба за ресурсы, которые раньше считались дефицитными. Сегодня компании редко стремятся обеспечить консенсус в командах. Это нежелание дает громадное преимущество командам, применяющим протокол Разрешитель и другие методы достижения единогласия. Они становятся сплоченными и целеустремленными в мире хаоса и смятения.

Мы неоднократно наблюдали интересные сценарии в компаниях, где значительное количество людей начинали применять Базовую систему или ее ранние версии. Разные люди спонтанно формировали небольшие команды, которые не имели определенной функции и официального статуса. В эти команды входили сотрудники чуть ли не со всех уровней структуры компании. Команды пополнялись выходцами из престижных подразделений компании и/или специалистами тех уровней, которые считались менее значимыми или совсем не котиrowались. Когда такие разные по иерархическому положению и должностям люди объединялись в официальную команду, они достигали довольно высоких результатов. Обладая возможностями, полученными исключительно за счет собственных способностей и желания объединиться, такие команды стремились влиять на свои компании из-за кулис. Они принимали неофициальные решения и всегда работали таким образом, чтобы обеспечить абсолютное единство цели, взаимопомощь и доверие друг к другу.

Любая команда, действительно применяющая паттерн Присоединение, может достичь наивысших уровней влияния. Членам команды даже не нужно работать непосредственно вместе. И все же они могут действовать согласованно и быстро реагировать как одно целое. Без учета всех других факторов сплоченная команда часто оказывается единственной мощной группой в любой организации с обычным уровнем разобщенности.

Решение до обсуждения

Обычно команда, применяющая протокол Разрешитель, достигает согласия без долгих обсуждений. Стремление к такому единодушию может значительно уменьшить время, проводимое на ограниченных, вялых собраниях.

В результате станет значительно меньше мелких, бессмысленных конфликтов между командами, сойдет на нет изнуряющее, пещерное, бесплодное соперничество внутри компаний, а также бессмысленная и хроническая борьба за ресурсы, которые раньше считались дефицитными.

Когда такие разные по иерархическому положению и должностям люди объединялись в официальную команду, они достигали довольно высоких результатов.

Без учета всех других факторов сплоченная команда часто оказывается единственной мощной группой в любой организации с обычным уровнем разобщенности.

Объединение

Протокол Разрешитель открывает дорогу к объединению интеллектов. Это достигается за счет того, что команда единогласно договаривается о принятии хороших идей и может быстро отклонять плохие. Кроме того, протокол Разрешитель превращает процесс принятия решений в целенаправленную деятельность команды. Применяя этот протокол, команда заявляет: «Сейчас мы принимаем командное решение. Либо мы возьмем на себя ответственность за его осуществление, либо не примем это решение. Других вариантов нет». Команда приобретает своего рода сверхсознание, помогающее объединить умы всех членов команды в одно целое.¹

Конечно, если усилия членов команды не объединены, команда не сможет пожинать плоды совместной работы. Команда способна с меньшими усилиями регулярно достигать отличных результатов в той мере, в какой она сможет целенаправленно использовать интеллект каждого сотрудника. Для установления точных целей, вокруг которых происходит объединение, необходима процедура Разрешитель.

И наоборот, разобшенная команда представляет собой группу из n интеллектов с уровнем IQ, примерно равным 150, которые иногда действуют наперекор друг другу. При объединении способностей сотрудников команда становится существом с уровнем IQ не меньше $n \times 150$. Протокол Разрешитель является эффективным средством объединения всех способностей и всех индивидуальных интеллектов.

Я отказываюсь в этом участвовать

Выражение несогласия вплоть до полной отмены предложения требует готовности к некоторому дискомфорту. Такая дорогостоящая и негативная настойчивость должна основываться на тщательно мотивированном убеждении. Абсолютное убеждение строится на здравой мысли, интуиции или опыте либо возникает из невротического упрямства. В первом случае команда выигрывает от того, что в нее входит такой смелый сотрудник. Во втором — команда получает яркий пример непримиримости и четко идентифицирует источник общего упрямства. После этого могут быть

Разобщенная команда представляет собой группу из n интеллектов с уровнем IQ, примерно равным 150, которые иногда действуют наперекор друг другу.

¹ Заинтересованный наблюдатель может заметить, что объединение двух интеллектов для достижения каких-то результатов всегда создает больше результатов, чем простая сумма результатов, полученных двумя людьми, работающими самостоятельно.

предприняты соответствующие действия. Оба случая оказываются весьма полезными для команды и для тех, кто от нее зависит.

Часто возникает опасение, что какой-нибудь «проблемный» член команды будет «убивать» хорошие предложения, постоянно следуя стратегии «я отказываюсь в этом участвовать».

Подобное опасение распространено в командах, однако мы никогда не видели, чтобы такая ситуация действительно возникала — ни разу. Если это случится, сотрудника можно спросить о его мотивации и предложить изменить свой подход. Вопрос можно решить, освободив команду от его присутствия. Очевидно, упрямый сотрудник не желает работать в команде, если не соглашается с многими решениями, которые остальные сотрудники считают правильными. Однако такое несогласие всегда очевидно, поэтому ответственность за прекращение «шоу», предположение о возможности более удачной идеи оппонента и невысокая эффективность того, что он постоянно голосует «против», — все это направлено на устранение выгод непримиримости (если таковые есть). Людей, которые до принятия протокола Разрешитель были довольно упрямы, вполне оправданно считают большими «артистами сопротивления» после того, как этот протокол становится законом команды.

Разрешитель является Базовым протоколом, так как он служит катализатором действий команды. Он дает команде возможность эффективно двигаться вперед, работать вместе для достижения общего видения и при этом создавать те или иные продукты. Каждый член команды должен постоянно принимать решения. При использовании протокола Разрешитель каждый сотрудник должен голосовать, поэтому его мнение учитывается во всех совместно принимаемых решениях. Такой подход обнажает скрытые конфликты, которые в противном случае хронически затрудняют работу команды.

Разрешитель позволяет команде быстро и эффективно принимать решения. Обычно такой процесс занимает даже меньше времени, чем принятие того же решения одним сотрудником. При совместной работе нельзя избежать командной ответственности за командные результаты. Единственное направление движения — вперед. Протокол Разрешитель также способствует усвоению других протоколов, ориентированных на достижение результатов, когда при принятии решений в сфере внимания команды оказываются различные проблемы.

Часто возникает опасение, что какой-нибудь «проблемный» член команды будет «убивать» хорошие предложения, постоянно следуя стратегии «я отказываюсь в этом участвовать».

Протокол Разрешитель ... обнажает скрытые конфликты, которые в противном случае хронически затрудняют работу команды.

Паттерн: Разрешение

ПРОБЛЕМА

Вы столкнулись с трудностями в достижении единодушной поддержки решения, которое было получено в результате применения протокола Разрешитель.

РЕШЕНИЕ

Говорите только о том, что требуется для получения согласия от оппонента.

Спросите оппонента,

что ему нужно для того, чтобы поддержать предложение?

Никакие другие вопросы не являются сейчас важными.

Протокол Разрешение довольно эффективен. Он разработан для того, чтобы помочь оппоненту понять и ясно сказать о том, что ему нужно для поддержки выдвинутого предложения. Этот протокол позволяет соединить сотрудника, внесшего предложение, со всеми оппонентами. Это происходит благодаря структурированному обсуждению, которое приводит либо к поддержке предложения со стороны оппонента, либо к окончательному снятию предложения. Протокол Разрешение не вызывает сложных, длительных переговоров. Скорее его открытость и структурированность позволяют оппоненту эффективно добиваться выполнения своих требований на основе более ясного понимания своих мотивов.

Протокол Разрешение

Когда голосование по протоколу Разрешитель выявляет небольшое количество оппонентов, сотрудник, внесший предложение, начинает руководить командными действиями по нахождению общего языка с оппонентами. Цель этого сотрудника проста: поддержка своего предложения и изменение позиции оппонентов с наименьшими затратами.

1. Сотрудник, внесший предложение, просит каждого оппонента сообщить об условиях поддержки предложения: «Что требуется для вашего согласия?»
2. У оппонента есть только два варианта возможного ответа:
 - Он может заявить в любой момент после голосования (но не позже того, как ему задали вышеприведенный вопрос),

что ни при каких условиях не изменит свою позицию и не скажет «за» или «поддерживаю». Это заявление означает, что теперь данное предложение официально отклонено. На этом процедуры Разрешитель и Разрешение заканчиваются.

- Оппонент может одним коротким предложением ясно объяснить о том, что именно он требует. Таким образом он выражает условную готовность допустить, что предложение принято и будет воплощено на практике. При выполнении указанных требований оппонент обещает прекратить сопротивление внесенному предложению и поддержать его.
3. По необходимости и возможности сотрудник, внесший предложение, может что-нибудь предложить оппоненту. Допускаются два метода внесения изменений в исходное предложение с учетом любых уточнений, выраженных другими членами команды:
- Если по оценке сотрудника, внесшего предложение, изменения в соответствии с требованиями оппонента будут небольшими, он может неофициально («на глаз») выяснить, найдет ли измененное предложение общую поддержку. Если вы выступаете против нового предложения или требуете, чтобы новое предложение было заявлено формально и по нему было проведено новое голосование, вы должны сообщить о своем требовании в этот промежуток времени.
 - Если предъявляемые требования довольно сложны, сотрудник, внесший предложение, должен разработать новое предложение, в котором будут учтены требования оппонента. Команда рассматривает это предложение и проводит новое голосование, а процедура Разрешитель начинается с самого начала.
4. Сотрудникам, проголосовавшим «за» или «поддерживаю», запрещается говорить во время процедуры Разрешение. Они уже выразили свою поддержку, а их молчаливое внимание повышает качество процедуры.
5. Если оппоненты изменяют свою позицию «против» на «поддерживаю» или «за», то выносится решение о принятии предложения и команда приступает к его выполнению. Никаких других форм обсуждения для достижения устойчивого, единого консенсуса не требуется.

Обязательства протокола Разрешение

1. Будучи оппонентом, вы обязаны ответить на вопрос: «Что требуется для вашего согласия?» Ваш ответ должен содержать либо описание осуществимых изменений предложения, либо

Объяснение причин, по которым вам не нравится внесенное предложение, является отклонением от сути вопроса.

заявление о «категорическом несогласии». Другие ответы, например объяснение причин, по которым вам не нравится внешнее предложение, являются отклонением от сути вопроса.

2. Если вы вносите предложение, то обязаны спросить по очереди каждого оппонента о том, что требуется для его согласия. Другие вопросы задавать запрещено.
3. Если вы вносите предложение, то обязаны переформулировать свое предложение в соответствии с предъявленными требованиями.
4. Если вы проголосовали «за» или «поддерживаю», вы обязаны хранить абсолютное молчание.
5. Как член команды, вы обязаны настаивать на точном следовании протоколу Разрешение.

Результаты выполнения процедуры Разрешение

Протокол Разрешение ведет к следующим результатам:

- Создает эффективный процесс принятия решений.
- Распределяет ответственность.
- Выявляет сопротивление.
- Позволяет определить основные элементы, препятствующие достижению успеха.
- Помогает найти конкретное выражение объединенного намерения команды.

Когда применять протокол Разрешение

Используйте протокол Разрешение в тех случаях, когда небольшая часть команды голосует «против» вашего предложения, внешнего по протоколу Разрешитель.

Паттерн: РаботаСНамерением

ПРОБЛЕМА

Вы не знаете, могут ли ваши действия привести к желаемым результатам.

РЕШЕНИЕ

Определите свое намерение перед тем, как действовать или говорить.

Четкое осознание того, что вы хотите, часто определяет принципиальную возможность достижения желаемого. Сосредоточенность, о которой говорят люди, известные своими достижениями, может быть получена только в том случае, когда действия основаны на четком понимании исходного намерения. Объединенное намерение многих членов команды является таким же важным инструментом, как единство намерения может быть важным для одного человека. В обоих случаях, когда действия не сопровождаются пониманием намерения, огромное количество энергии тратится впустую. Затраты начинают значительно превышать необходимый уровень, а результаты в лучшем случае неоднозначны. На самом деле было бы странно, если бы результаты нецеленаправленных действий были менее сомнительными, чем то неопределенное намерение, на котором они основаны. Существует множество методов и инструментов для создания команды, действующей целенаправленно:

- Перед началом работы задайте себе несколько вопросов о собственных намерениях:
 - Чего я намереваюсь достичь?
 - Чего я намереваюсь достичь с точки зрения самых высоких уровней абстрагирования и самых дальних перспектив моего плана?¹
 - Согласуются ли мои текущие действия с этими намерениями?
- Регулярно раскрывайте свои намерения и запрашивайте помощь для согласования своего поведения и намерений:

Я пытаюсь действовать в соответствии с четко выраженными намерениями. Мои мысли о текущей ситуации заключаются в следующем... Я думаю, что должен действовать так... А что думаете вы? Можете ли вы помочь мне в этом следующим образом...?

- Убедитесь, что ваша команда действует с единодушным согласием по поводу своих намерений.
- Убедитесь, что ваша команда действует с единодушным согласием по поводу способов, позволяющих достичь желаемого.
- Будьте готовы отбросить все представления и известные «правила» о том, как действовать на работе. Относитесь скептически ко всем культурным нормам. Многие культурные нормы

Когда действия не сопровождаются пониманием намерения, огромное количество энергии тратится впустую.

¹ На самом деле план представляет собой формализованное намерение, детали которого являются отдельными шагами одного большого намерения.

являются в большой степени случайными и не поддерживают целенаправленность в действиях.

- Если обсуждение с глазу на глаз заходит в тупик, остановитесь и спросите себя, каковы ваши намерения и как бы вы поступили, прояви вы честность. После чего поступайте именно так. Если этот вопрос для вас уже ясен, но вы все же испытываете трудности, спросите своего собеседника, в чем состоят его намерения.
- Если во время собраний любого масштаба обсуждение тормозится, становится трудным, сопровождается неразрешенными конфликтами или идет по кругу, остановитесь и направьте команду к определению намерений и последующих действий.
- Прочитав вышеизложенное, подумайте о других возможных стратегиях, задав себе вопрос: «Если бы я и моя команда действовали целенаправленно, что бы мы сделали?»

Ценность намерения

Команда, придающая значение целенаправленным действиям, создает:

- Среду, в которой высоко ценятся намерение и размышление перед тем, как начать действовать.
- Среду, в которой каждый член команды привносит весь потенциал своего собственного намерения для создания перво-классных продуктов.
- Атмосферу уважения (во время взаимодействия между членами команды продуктивное намерение имеет первостепенное значение).
- Среду, в которой ценятся потребности каждого человека.
- Продукты, обладающие обещанными свойствами.
- Рыночное предложение, вызывающее интерес у потребителей.
- Максимально эффективную среду.

Намерение – это мощный инструмент, позволяющий решить проблему невнимательности.

Намерение – это мощный инструмент, позволяющий решить проблему невнимательности, то есть действия без размышлений. Большинство действий, которые совершаются сегодня в командах, разрабатывающих продукты, происходят в условиях частичной невнимательности. Сила намерения может привести плохую или посредственную команду к совершенству, если каждый член команды вложит весь свой потенциал в совместную деятельность.

Намерение — это позитивная цель

Намерение предшествует самым эффективным действиям. Оно приносит результаты. Познание предшествует намерению и сопровождает его. Оно обеспечивает доступ к намерению. Люди, и даже члены команд, разрабатывающих интеллектуальную ответственность, в которых наблюдается необычайно высокий показатель отвлекаемости, обладают способностью формировать и удерживать общее намерение.

Ясность групповых намерений позволяет устранить большинство потерь и легче преодолеть препятствия. Групповое намерение складывается из отдельных нитей намерения каждого участника группы. Люди, действующие без определенных намерений, вызывают наибольшие потери времени, поскольку их слова и дела создают непредвиденные последствия. Наверное, вы слышали высказывание: «Дорога в ад вымощена благими намерениями». Это высказывание либо потеряло свой истинный смысл, либо всегда было ошибочным. «Благое» намерение – это намерение, приносящее хорошие результаты. Трудно поверить, что хорошие результаты могут вести к гибели (если вообще допустить, что дорога в ад может быть как-то вымощена). Наоборот, намного более вероятно споткнуться о неровную поверхность невнимательности, неточно сформулированных или (очень редко) враждебных намерений.

Итак, благие намерения по определению дают благие результаты. Рассмотрим ситуации, в которых вы слышите следующие высказывания:

- Я имел в виду не *это*.
- Я не думал, что вы так расцените мои слова.
- Эта возможность не приходила мне в голову.
- Он слишком остро реагирует на мои слова.
- Я понимаю, что вы можете подумать, но...
- Я не думал, что все так произойдет.

Обычно вы можете услышать или произнести подобные защитные реплики только после каких-то нежелательных событий. Для разрешения этой ситуации, как правило, считают – и в конце концов принимают, – что человек, проявивший небрежность, *неумышленно* создал нежелательные события. После чего вы приходите к выводу, что такой человек заслуживает меньшего осуждения, чем тот, кто мог сделать это намеренно.

Разве важно, что случайный разрушитель не намеревался вызывать своими словами или действиями негативные последствия? Имеет ли анализ неясных мыслей и явно ошибочных умозаключений этого сотрудника какое-то отношение к предотвращению

*Трудно
поверить,
что хорошие
результаты
могут вести
к гибели.*

Какие еще проблемы могут возникнуть в связи с другими «неумышленными» действиями этого человека?

Когда вы вкусите плодов Невнимательности, которая давно является непреодолимым источником умственных оправданий, вы трижды проклянете себя.

Если в ваших действиях вообще были какие-то намерения, то почему они оказались настолько слабыми, что после каждого вашего шага возникали неприятности?

Последовательное подчинение разнообразных импульсов и мотивов собственным намерениям позволит более эффективно достигать желаемого.

подобных ошибок в будущем? Более того, какие еще проблемы могут возникнуть в связи с другими «неумышленными» действиями этого человека? Конечно, если его расспросить, он ответит, что не хочет, чтобы его недостаточно ясное намерение находило поддержку и продолжение. Однако это как раз является очевидным признаком вашего принятия таких оправданий.

Может ли исходная невиновность этого сотрудника уменьшить ваши потери? Разве действия не происходят вне зависимости от «мыслей» виновника? Такое расследование не может дать ни утешения, ни благоразумия, ни искупления, ни цели. Когда вы вкусите плодов Невнимательности, которая давно является непреодолимым источником оправданий, вы трижды проклянете себя из-за того, что:

- Не достигаете своих целей.
- Страдаете от потерь, которые сами вызвали.
- У вас нет склонности думать.

Вопрос не в том, что негативные последствия являются неумышленными. Действие без намерения всегда приводит к неприятностям. Следует задать другой вопрос: «Если в ваших действиях вообще были какие-то намерения, то почему они оказались настолько слабыми, что после каждого вашего шага возникали неприятности?»

Человек, умышленно творящий зло, – более способный и зрелый, чем тот, кто не имеет никакого умысла. Не существует четкой «защиты невнимательности», которую следует обезвредить для того, чтобы рассмотреть первоисточник негативной энергии виновника. В ситуации с человеком, намеренно создающим неприятности, возникает более понятная и соответственно более человеческая проблема: столкновение множества намерений при их осуществлении. Это происходит все время.

Как достичь успешного сотрудничества?

- Согласуйте свое намерение со своими мыслями, чувствами и предположениями (см. главу 9).
- Согласуйте свои намерения и собственные действия.
- Возложите друг на друга ответственность за это согласование.

Последовательное подчинение разнообразных импульсов и мотивов собственным намерениям позволит более эффективно достигать желаемого. Конечно, осознавать свои намерения совсем не просто, особенно в первое время. В конце концов, у вас будет развиваться чувствительность к собственным намерениям, которая даст возможность создавать и поддерживать более согласованное внимание во всех областях деятельности. Настойчивость в дости-

жении и поддержании высокоскоростного соединения со своими коллегами (которые, в идеале, будут двигаться в том же направлении) позволит достичь наибольшего прогресса на пути к вашим целям.

В достаточно большой группе по крайней мере один человек будет всегда помнить цель совместной деятельности. Вероятность запоминания намерения увеличивается с количеством людей, пытающихся помнить о нем.

Протокол ПроверкаНамерения

Процедура ПроверкаНамерения оценивает честность ваших (и, в меньшей степени, чужих) намерений. Протокол ПроверкаНамерения определяет условия, нежелательным образом влияющие на вашу эффективность в рассмотрении какого-либо вопроса при проведении этой проверки.

Выполнение протокола ПроверкаНамерения

1. Спросите себя: «Каково мое текущее эмоциональное состояние: спокойное, беспокойное или напряженное?»
2. Спросите себя: «Каков уровень моего текущего восприятия новой информации: высокий, средний или низкий?»
3. Спросите себя: «Ясно ли я понимаю мою текущую цель?», то есть: «Какой результат я хочу получить?»
4. Если ваше эмоциональное состояние беспокойное и/или уровень вашего восприятия невысок, или вы недостаточно ясно понимаете свою цель, отложите совершение каких-либо действий или примените протокол Выход. Он поможет получить информацию, необходимую для выяснения собственного намерения перед тем, как говорить или действовать.

Краткое описание

Проверка намерения перед началом важных действий увеличивает вероятность того, что эти действия приведут к желаемому результату. С точки зрения эффективности самая распространенная проблема заключается в низком качестве намерения. Применяя протокол ПроверкаНамерения к себе или предлагая другим сотрудникам исследовать ваше намерение, вы будете совершать меньше действий, но с большей отдачей. В этом состоит суть эффективности.

Когда применять протокол ПроверкаНамерения

Протокол ПроверкаНамерения целесообразно применять в следующих случаях:

- Когда ваши мотивы неоднозначны и неясны.
- Когда ваше поведение может вызвать дискомфорт у других людей.
- Когда ваше поведение может помешать другим людям достигать своих целей.
- Когда вы сомневаетесь в каком-либо действии, которое может быть рискованным с точки зрения межличностных отношений или неоднозначным с точки зрения этики.
- После неудачной попытки применения протокола ПроверкаНамерения.
- Когда вы слишком эмоционально оцениваете поведение другого сотрудника, с которым вам предстоит взаимодействовать по ходу дальнейшей работы.
- Когда вы испытываете психологическую привязанность к какой-то цели и уверены, что другие сотрудники противодействуют ее достижению.

Паттерн: Экология Идей

ПРОБЛЕМА

Лучшие идеи не вкладываются в продукт.

Работники, просто выполняющие указания, не могут создавать первоклассные продукты интеллектуальной собственности, поскольку интеллектуальная собственность состоит из идей.

Распространен устаревший подход, при котором идеи оцениваются по их источнику. На рубеже прошлого столетия начальники были авторитетными фигурами. Работники занимались реализацией их идей. Похоже, в бизнесе идей совсем исчезла тенденция поддерживать систему, при которой ценность идеи повышается из-за того, что она исходит от начальника. Хотя авторитарная модель и была успешной в сравнении со старыми стандартами для создания материальных продуктов, она не подходит для разработки интеллектуальной собственности.

Работники, просто выполняющие указания не могут создавать первоклассные продукты интеллектуальной собственности, поскольку интеллектуальная собственность состоит из идей. Здесь нет особой необходимости что-то твердить и нет потребности в бездумных последователях, которые непрерывно выполняют одну и ту же задачу в соответствии с указаниями начальника. По сути, такой тип поведения губителен для команды, разрабатывающей интеллектуальную собственность. Поскольку Команда = Продукт, команды, действующие такими древними методами, могут соз-

дать только неинтересные, неоригинальные, бездумные продукты – если они вообще могут что-либо создать.

РЕШЕНИЕ

Создайте здоровую среду ЭкологияИдей.

У команды, способной регулярно давать превосходные творческие результаты, есть два самых важных качества:

- Команда ценит идеи.
- Команда ценит истинный авторитет.

Эти свойства команды взаимосвязаны. Команда, которая ценит идеи, будет ценить истинный авторитет, и наоборот. Истинный авторитет приобретается воплощением идей, а не исходит от занимаемой должности.

Для успешного построения командной структуры создание среды ЭкологияИдей является обязательным. Это означает, что:

- Команда не должна определять степень важности идеи в зависимости от ее источника.
- Команда должна целенаправленно стремиться к выражению наибольшего количества идей, а затем выбирать самые лучшие.
- Команда должна реализовывать только самые лучшие идеи.
- Команда должна целенаправленно создавать атмосферу, в которой можно безопасно высказывать все идеи.
- Команда должна считать авторитетами тех, кто регулярно вносит лучшие идеи.

Команда, стремящаяся создавать первоклассные продукты в срок, связывает авторитет не с должностью в организации, а с созданием идей, развитием и защитой благоприятной экологии для их реализации. Таким образом команда может эффективно извлекать максимальную пользу из интеллекта каждого своего участника и производить интеллектуальную собственность наивысшего качества. Лучшие идеи должны торжествовать.

Когда мы говорим о «суперкоманде»¹, мы имеем в виду именно эти характеристики. В суперкоманде создаются условия для того, чтобы каждый сотрудник мог в полной мере выражать свои идеи, особенно неожиданные находки, – так чтобы команда могла выбирать и реализовывать самые лучшие предложения.

Команда, которая ценит идеи, будет ценить истинный авторитет, и наоборот. Истинный авторитет приобретается воплощением идей, а не исходит от занимаемой должности.

¹ empowered team – команда, способная добиваться «сверхрезультатов».

7

Антипаттерны Разрешителя

Антипаттерн: ИзбеганиеРазрешения

ПРОБЛЕМА

*Вы не справляетесь с конфликтом,
так как боитесь его.*

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Не высовывайтесь. Не создавайте проблем.
Избегайте конфликтов.*

Стремление «избегать конфликтов» является примером стратегии «180». Другими словами, если вы считаете себя человеком, который «избегает конфликтов», весьма вероятно, что ваше поведение приводит к прямо противоположному эффекту – вы только *привлекаете* их. На самом деле избежать конфликта невозможно. Избегать можно только его разрешения. Отсюда и возникает название антипаттерна: ИзбеганиеРазрешения. Уклоняясь от ситуаций, в которых конфликт может или должен открыто возникнуть и, возможно, разрешиться, вы не уменьшаете количество конфликтов в своей жизни – вы только накапливаете и раздуваете их.

Неразрешенные проблемы разрастаются. Их аппетиты увеличиваются, и они расширяют зону влияния. Они привыкают к новым блюдам и нагуливают вес на своих лугах – на вас. Они стано-

*Неразрешенные
проблемы
разрастаются...
Они привыкают
к новым блюдам
и нагуливают
вес на своих
лугах – на вас.*

вятся сильнее. Иногда они умножаются с дикой скоростью и мутируют до неузнаваемости. Неразрешенные проблемы никогда, *никогда* не делают только одно: *они никогда не растут так, чтобы приносить вам меньше вреда или создавать для вас меньше трудностей, чем раньше.* Неразрешенные проблемы никогда не уменьшаются, и никакая проблема не умирает от старости.

Прибегая к протоколу ИзбеганиеРазрешения, вы можете иногда обойти какие-то моменты дискомфорта. Вы можете успешно уклоняться от переживания гнева и страха, которое может появиться при возникновении проблем. Но тогда эти проблемы просто уйдут в отпуск. Они устроят вечеринку, где ваше стремление избежать проблем будет главным развлечением. Дополнительные неприятности и расстройства, которые переживаете вы и другие люди, связаны со стойкостью ваших неурядиц. Они чрезвычайно тяжелым бременем лягут на ваши ресурсы.

Зачастую ситуацию полезно рассмотреть как систему. Например, можно представить элементы тремления к ИзбеганиюРазрешения как физическую задачу. Задумайтесь о динамике сил, вовлеченных в проблему. Как эти силы взаимодействуют? Вероятно, так же как и везде: для того чтобы не переживать (то есть избежать) что-то, вы должны приложить силу, превышающую ту, которая за этим «что-то» стоит. Сила, которую вы применяете, также берется из ваших запасников. Для того чтобы сохранить ложь в присутствии правды, сила, стоящая за ложью, должна превосходить силы, порождающие правду.

Другой системный подход заключается в следующем. Представьте себе, что процесс ИзбеганиеРазрешения происходит в насыщенной, но небиологической эволюционирующей среде, которая содержит множество маленьких существ и сущностей, живущих за счет паразитирования на вашей энергии. Каждое существо представляет «проблему». Посмотрите на ИзбеганиеРазрешения с точки зрения проблем. Проблемы, связанные с вами, долгое время не находят разрешения. Все другие проблемы «услышат» об этом феномене. Естественно, они тоже захотят жить с вами (подумайте, ведь с точки зрения проблем слово «разрешение» равносильно «смерти»).

Какая же проблема в своем здравом уме не пожелает попасть в те счастливые поля, которые вы подготовили? В вашем мире проблемы получают бессмертие! Вместе со своим создателем они смогут прожить вечность. Это довольно привлекательные условия для проблем, особенно если все, что им нужно для жизни вместе со своим создателем (и за его счет), – это запугать ваши лучшие инстинкты и отвлечь ваши зрелые импульсы. Обычно сделать это не намного сложнее, чем заслать факс вашему воображению: «Если

Они устроят вечеринку, где ваше стремление избежать проблем будет главным развлечением.

Все другие проблемы «услышат» об этом феномене. Естественно, они тоже захотят жить с вами.

ты станешь решать проблемы, тебе придется в течение нескольких минут пережить гнев и страх, и ты действительно сможешь *увидеть*, как другой человек будет испытывать гнев и страх».

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Ищите разрешение.

Если вы оказались участником конфликта, это еще не освобождает вас от необходимости действовать зрело. Как и всегда, вы должны думать о себе.

Хотя различия есть везде и всегда, конфликты возникают только в небольшом проценте «везде» и занимают лишь небольшую часть «всегда».

Самый надежный принцип работы – *всегда достигайте самых желательных для себя результатов* – обеспечивается зрелостью. Наличием последней обусловлены соответствующие поведение и условия. Одно из них состоит в следующем: если вы оказались участником конфликта, это еще не освобождает вас от необходимости действовать зрело. Как и всегда, вы должны думать о себе. Ничто не может заменить вашу собственную целостность, и никакая другая выгода не является такой важной, как ваша собственная.

Вдумчивая декомпозиция конфликтов показывает, что в них не так уж много собственного содержания. Обычно они вызываются сочетанием ограничений по срокам и кажущейся доступностью ресурсов. Конфликт возникает, когда удовлетворение предъявленных требований невозможно совместить с одновременностью их предъявления. Неважно, бьются ли противоречащие желания в одной груди или во многих, – это в большей степени связано с масштабом конфликта, нежели с его сутью.

В одном человеке или во многих, конфликты возникают там, где интересы различны, а единство несовершенно. Это может происходить везде, всегда. Интересы различаются во *всех* столкновениях – именно это и *делает* их столкновениями. Повсеместное и вечное расхождение интересов является полезным и необходимым, поскольку это создает индивидуальность. Хотя различия есть везде и всегда, конфликты возникают только в небольшом проценте «везде» и занимают лишь небольшую часть «всегда». Если бы конфликт *вызывался* различиями, конфликты возникали бы везде и всегда.

Может быть, иногда вы чувствуете, что выражение «конфликты везде и всегда» не вполне подходит для описания конфликта, возникшего в вашей жизни; но конфликты действительно не повсеместны, как бы вы ни чувствовали себя при их возникновении. Конфликты происходят не из-за противоречивых желаний, а из-за недостаточного их удовлетворения. Нехватка может быть реальной или кажущейся, что в общем не имеет значения. Это может быть нехватка в настоящем, нехватка в прошлом или не-

хватка, предполагаемая в унылом и далеком будущем. Необходимо, чтобы это признали все, потому что неудовлетворенные желания представляют собой обузу.

Люди борются за разные блага – обычно за те, которые, по их мнению, принесут желаемое. Драка случается тогда, когда другие методы не дают разрешения проблемы. Драка является не обострением конфликта, а его вырождением. Драка – это жесткое поведение. Чаще всего люди дерутся в тех случаях, когда действительно уверены в нехватке необходимого, когда ставят свою надежду в зависимость от игры с нулевой суммой¹ или когда сумасшедшая схватка Взаимоисключений исключает всякое инакомыслие. После этого люди считают, что они должны драться. Намерения подавляются.

Драка начинается, когда намерения участников конфликта смещаются от заботы о себе к причинению вреда другому. Когда исчезает возможность устранить нехватку, намерения все больше начинают включать в себя побуждения, диктуемые стремлением к драке: нападение и захват, защиту против террора, словесные выпады и баталии, уничтожение.

Человек, который демонстрирует ИзбеганиеРазрешения, на каком-то уровне боится «драки». Конечно, а какой разумный человек не боится? Драка – это ужасно. Однако к здоровому страху драки добавляются и другие, менее привлекательные импульсы. Не-разрешенные проблемы таят в себе старые обиды и порождают постоянный гнев у противоположной стороны, что еще больше отнимает благоприятное «жизненное пространство». Человек, проявляющий ИзбеганиеРазрешения, избегает не конфликта, а *переговоров*. Он выбирает не мир, а молчание, которое совершенно не гарантирует отсутствие драки.

Все столкновения имеют те или иные условия – явные или неявные. Миллионы тихих конфликтов, в которых вы ежедневно лавируете, уже давно обсуждались другими людьми. Вы и ваши оппоненты имеете опыт, который предопределяет разрешение конфликта. Однако какие-то переговоры придется проводить только вам и никому другому. Иногда путь к конфликту вы должны пройти самостоятельно. В противном случае та самая вечерника, которую устраивают проблемы, перерастает в пьяную драку.

Во время конфликта, как и во всех столкновениях, ваша осведомленность о том, что вы хотите извлечь из ситуации, поможет вам приобрести желаемое. Неприятные аспекты, которые вы

Чаще всего люди дерутся в тех случаях, когда действительно уверены в нехватке необходимого и когда ставят свою надежду в зависимость от игры с нулевой суммой.

Миллионы тихих конфликтов, в которых вы ежедневно лавируете, уже давно обсуждались другими людьми.

¹ Zero-sum game (англ.) – игра, в которой один игрок может выиграть только за счет другого игрока. – *Примеч. ред.*

связываете со словом «конфликт», на самом деле ассоциируются с дракой: все эти вопли, позы и грубость людей по отношению друг к другу. Чтобы минимизировать количество драк в своей жизни, вы должны искать пути разрешения известных конфликтов. Но это только первый принцип зрелости.

Другие возможности доступны вам задолго до того, как ваше сознание начинает вопить: «Проблема! Проблема!»...

Другие возможности доступны вам задолго до того, как ваше сознание начинает вопить: «Проблема! Проблема!», и задолго до того, как другие люди вступят с вами в конфликт по поводу очевидной проблемы. Или даже еще раньше, еще до того, как вы почувствуете неудобство по поводу чего-либо или кого-либо, вы можете поступить быстро и эффективно. И даже до того, как вы прошепчете себе: «Кажется, здесь что-то не так». Или даже до исследования обстоятельств, которые могут стать вашей проблемой.

На этих ранних стадиях вы более любопытны, открыты и восприимчивы. Времени более чем достаточно, интересы разнообразнее, а затруднение представляется занимательной головоломкой. Мечты людей на этой стадии крайне отличаются от сильных и неистребимых потребностей, в которые превращаются неудовлетворенные желания. Обиды и раздражение, которые позже хлынут стремительными потоками, нельзя предсказать даже приблизительно. Вы можете общаться с коллегами вполне по-дружески, хотя, возможно, испытываете некоторый страх от необычности ситуации. Впоследствии вы сможете обнаружить множество вариантов разрешения конфликтов, которые возникают благодаря магии непосредственного общения.

Чем раньше, тем выгоднее и разумнее. К тому же такой подход является более зрелым.

- Используйте протокол ПроверкаНамерения, когда вы вовлечены в конфликт, грозящий перерасти в драку. Спросите себя, поддадитесь ли вы пагубным действиям и тактике драки, или же вы стремитесь получить больше информации для разрешения конфликта.
- Если ваше намерение разрешить конфликт сталкивается с препятствиями во время переговоров или обсуждения, выполните процедуру Выход и ждите стабилизации.
- Жестко следите за тем, как другие сотрудники относятся к вам, когда вы пытаетесь разрешить проблему. Не используйте сами и не позволяйте другим совершать угрожающие или резкие выпады (например, не допускайте криков, ругани или любых других физических действий и эмоционально оскорбительных высказываний).

- Будьте внимательны, и если оказывается, что вы угрожаете коллегам или проявляете намерение причинить боль, то поступайте по-другому – например выполните процедуру Выход.
- Если во время конфликта другой сотрудник действует оскорбительно, это означает, что конфликт стал дракой. Выполните процедуру Выход. Вернитесь к решению проблемы позже.
- Если коллеги жалуются на ваше поведение, выполните процедуру Выход. Когда наступит подходящее время, попросите помощи у того, кому вы доверяете.
- Сделайте своей постоянной целью раннее разрешение зарождающихся проблем.

Антипаттерн: Невнимательность

ПРОБЛЕМА

Вы действуете по привычке, по традиции или в соответствии с принятыми в бизнесе нормами.

Вы не мыслите зрело, не работаете творчески. У вас нет намерения. Когда неизбежные последствия приносят вред, вы снимаете с себя ответственность за любые непреднамеренные результаты.

Невнимательность – это прямая противоположность паттерну РаботаСНамерением. Когда вы говорите или действуете, вы всегда выбираете либо то, либо другое.

Современные культурные или образовательные системы не учат нас тому, как действовать с намерением. Более того, наша культура поддерживает действия, которые основаны на правилах, определенных другими лицами. Бизнес-культура имеет еще больший уклон к правилам и бесцельным действиям по сравнению с культурой в общем понимании.

Пример

Когда команда решает поставить продукт в срок, это по большей части желание – члены команды хотят, чтобы кто-то другой выполнил работу за них. То есть команда не может вовремя завершить проект. Она будет применять методы десятилетней давности для выполнения работы без учета истории результатов. На самом деле, если история результатов отсутствует, команда может решить, что она просто недостаточно жестко следовала правилам.

Бизнес-культура имеет еще больший уклон к правилам и бесцельным действиям по сравнению с культурой в общем понимании.

Когда команда решает поставить продукт в срок, это по большей части желание – члены команды хотят, чтобы кто-то другой выполнил работу за них.

В данном случае члены команды никогда не стремятся поставить продукт своевременно. Они никогда не спрашивают себя: «Если мы хотим создать продукт вовремя, как мы должны действовать?» Они не могут установить взаимную ответственность и действовать таким образом, чтобы достичь успеха.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Если вы не получаете желаемых результатов,
говорите, что вы к ним вовсе не стремились.
Обвините в произошедшем других или скажите,
что процесс был вне вашего контроля.*

В бизнесе наемные работники служат нескольким начальникам. Есть «обычная практика бизнеса» и «профессиональные стандарты». Со временем хорошие идеи реализуются на практике и в конце концов превращаются в ограничители обязанностей. Для той или иной дисциплины они образуют набор общепринятых методов с минимально допустимым качеством. Диапазон этих методов расширяет подходы, принятые в конкретной организации.

Кроме того, наемные работники должны придерживаться правил и принципов, установленных начальником, руководством отдела или организации. Эти правила и принципы отчасти выведены из глобальных стандартов, но они сильнее ограничивают работника, поскольку начальник и нанимающая компания имеют над ним непосредственную власть. Кроме того, этот работник будет следовать правилам и убеждениям, которые исходят от его коллег. По возможности он следует своим представлениям об эффективности, своему чувству вкуса. Он стремится к инновациям и творчеству.

В общем случае, чем точнее человек следует правилам и методам, установленным руководством, тем спокойнее – хотя и не обязательно успешнее – ему работается. Эти правила происходят из сочетания прошлой практики, установленной политики и прецедентов. В целом все эти элементы выражены неявно. Именно так «здесь делают дела» (возможно, это самая эффективная стратегия).

Когда человек испытывает недовольство каким-либо правилом или считает его неверным, он постарается подавить свое сомнение, чтобы не нарушать гладкое функционирование команды. Требование пересмотра каждого правила или принципа перед его принятием радикально. Может быть, от него даже попахивает ересью, и его следует воспринимать как требование, нарушаю-

Требование пересмотра каждого правила или принципа перед его принятием радикально. Может быть, от него даже попахивает ересью, и его следует воспринимать как требование, нарушающее состояние командного потока.

щее состояние командного потока. Сомнение в политике иерархии подвергает риску будущее работника. Оно равносильно сомнению в компетентности вышестоящего начальника. Такое поведение может быть сочтено оскорбительным или даже подлым.

Так как корпоративные структуры обладают огромной инерцией, подвергать сомнению установленные нормы довольно трудно и опасно. Не важно, правильны они или нет, но этим нормам с успехом следовали поколения работников и начальников. Здесь не ждут здорового скептицизма. В этой культуре рискованно «высказываться», а тем более действовать.

Члены команды не имеют достаточной образовательной и культурной поддержки, чтобы непрерывно создавать свои собственные правила и принципы. В результате многие действия выполняются без намерения. Методы и результаты пассивно наследуются и редко по-настоящему изучаются и улучшаются.

Поскольку от команд и их участников никто не ожидает ясных намерений, при возникновении плохих результатов не появляются эффективные методы оценки проблем и их решения. Но все-таки что-то должно быть выполнено и сказано, какие-то выводы должны быть сделаны. И здесь возникает Вина вместе со своим спутником Обвинением. Вот они и заполняют эту пустоту. Одни люди обвиняют других, команды обвиняют людей, команды обвиняют команды, а начальники всегда находят виноватого.

Форма обвинения постоянно изменяется, но общую картину мы поняли: каждый обвиняет каждого. В результате истинная ответственность так никогда и не достигается, а человеческий потенциал тратится впустую на разработку обвинительных сценариев, на перемежающиеся приступы личной вины и обвинения других сотрудников, на выдумывание сложных доказательств недостаточного контроля и на рассеянную защиту Невнимательности.

*И здесь
возникает Вина
вместе со своим
спутником
Обвинением.
Вот они
и заполняют
эту пустоту.*

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

*К каждой проблеме, попавшей в поле вашего зрения,
относитесь так, как будто действительно можете
что-то сделать для ее разрешения, как будто лично
несете за нее ответственность.*

Для своевременной поставки первоклассных высокоинтеллектуальных продуктов необходимо, чтобы намерение стало центральным инструментом разработки (см. также раздел «Паттерн: РаботаСНамерением» в главе 6). Поскольку интеллектуальная соб-

Лучшие результаты достигаются тогда, когда члены команды тщательно обдумывают свои действия.

Другие сотрудники не должны вознаграждать вас за то, что вы действуете неправильно и бездумно или действуете неправильно и не признаете этого.

ственность (например, программное обеспечение) является новой областью разработки продуктов и многое здесь еще не изучено, лучшие результаты достигаются тогда, когда члены команды тщательно обдумывают свои действия. Бесцельные действия приводят к незапланированным результатам. Каждая голова и каждое задуманное ею действие способны оказывать огромное влияние на высокоинтеллектуальные продукты.

Не замечать вредных последствий своих действий вовремя – не лучше, чем сознательно действовать деструктивно, а может быть, и того хуже. Когда кто-нибудь говорит, чувствует или слышит что-нибудь вроде: «Я хотел (сделать, сказать) не так», это четкий признак применения антипаттерна Невнимательность. Подобные высказывания или объяснения не могут служить для кого-то оправданием. Если вы сделали или сказали что-то деструктивное, значит, у вас есть проблема, на которую необходимо обратить внимание. Важно, чтобы в будущем вы действовали целенаправленно и не повторяли ошибку. Поддержка со стороны других членов команды должна включать в себя прощение и изучение наиболее вероятных действий с вашей стороны. Но другие сотрудники не должны вознаграждать вас за то, что вы действуете неправильно и бездумно или действуете неправильно и не признаете этого.

Если вы заметили проблему, то скорее всего, вы и есть тот человек, который может что-то сделать для ее решения. Самый надежный и полезный подход, который следует принять для себя, – всегда исходить из того, что ваши ощущения принадлежат только вам. Желание переложить решение проблемы на других снижает ваш потенциал, потому что в этом случае исчезают объекты ваших ощущений и энтузиазма.

Антипаттерн: СфераОбязанностей

ПРОБЛЕМА

Оказываясь в стрессовых условиях взаимодействия с владельцами соседних крепостей, вы начинаете лучше понимать, чем именно вы «владеете».

Когда достижение результатов затруднено, вы сосредотачиваетесь на «определении ролей».

В неопределенной или непростой ситуации человек часто чувствует себя безопаснее, если играет определенную заранее роль. Ваша СфераОбязанностей – это ваша крепость, и вы – ее хозяин. Оказываясь в стрессовых условиях взаимодействия с владельцами соседних крепостей, вы начинаете лучше понимать, чем именно

вы «владеете». Чем труднее становится ситуация, тем больше вы стараетесь укрыться в определении ролей – как своей, так и чужой. Вы хотите знать, что входит в ваши обязанности и что входит в обязанности других людей. Вы хотите, чтобы это знали все.

Определения ролей выполняют функции личных границ¹ и как бы задают «поверхность взаимодействия» (интерфейс). Четкое определение ролей, благодаря предполагаемому корпоративному одобрению, обеспечивает дополнительную поддержку (и влечет за собой дополнительные расходы).

При возникновении трудностей ваше намерение сосредоточиться на интерфейсе (то есть на тех областях, в которых вы присоединяетесь к другим сотрудникам) оказывается полезным. Если же вы подступаете к этим границам для того, чтобы предотвратить вмешательство со стороны других, или для того, чтобы самому угрожать таким вмешательством, значит, ваше благое намерение запросто могло исчезнуть. Приближаться к границам имеет смысл для того, чтобы открыть двери, объяснить дорогу или развесить приветственные плакаты, а не для того, чтобы проверить охрану, поставить угрожающие вывески «вход воспрещен» и внимательно разглядывать документы всех проходящих. Ваш подход должен определяться словами: «Будем приносить только хорошее», «Пусть появляются лучшие идеи!» Вы приглашаете других сотрудников в свое творческое пространство лишь для того, чтобы найти все самое лучшее. Полезным и допустимым считается подход, при котором в качестве условия Входа вы требуете от других, чтобы они со своей стороны предлагали только самое ценное.

Если вы «владеете» какой-либо задачей или функциональной областью, то продукт вашего владения тесно связан с вами. Иногда ваши границы становятся его границами. Конечно, ваши результаты могут характеризоваться неким уровнем качества в диапазоне от минимально допустимого до наиболее высокого. Минимальное качество определяется вашим собственным пониманием минимально допустимого качества. Если этот уровень слишком низок, то минимально допустимое качество определяется более авторитетным сотрудником. Но вы не должны сводить наивысший результат к уровню вашего максимального потенциала. Когда распределение ролей воспринимается слишком серьезно, ограничения, связанные с вашими возможностями и вашим продуктом, часто налагаются друг на друга.

*Ваш подход
должен определяться словами:
«Будем приносить только
хорошее»,
«Пусть появляются
лучшие
идеи!»*

¹ На самом деле личные границы представляют собой элементы межличностного интерфейса – человек неявно предлагает условия, при которых он мог бы присоединиться к другим сотрудникам.

Вообще же, там, где решающее значение имеют роли, люди скорее беспокоятся о сфере своих обязанностей, нежели о результатах.

В командах, где распределение ролей является центральным организующим принципом, может происходить некоторое объединение IQ сотрудников. Вообще же, там, где решающее значение имеют роли, люди скорее беспокоятся о сфере своих обязанностей, нежели о результатах. Их призывают кричать о сферах обязанностей как раз тогда, когда появляются люди, предлагающие ценную помощь. Эти вопли можно услышать, когда решение не за горами.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Создавайте собственную сферу влияния.
Строго охраняйте границы рабочих обязанностей.*

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

СфераОбязанностей разделяется со всеми, кто хочет помочь вам. Уделяйте внимание функциям только в той мере, в какой вы заботитесь о них.

Дайте каждому реальную сферу обязанностей

Соберите команду, дайте каждому некую имитацию СферыОбязанностей и скажите, что отныне и навсегда эта СфераОбязанностей для них единственная.

Для того чтобы устранить ограничения этого антипаттерна, соберите команду, дайте каждому некую имитацию СферыОбязанностей и скажите, что отныне и навсегда эта СфераОбязанностей для них единственная. Они могут защищать ее, чтить или делать с ней все, что сочтут нужным. И они могут сказать всем, что у них нет ни единого личного клочка антипаттерна СфераОбязанностей.

Принцип объединения IQ требует внимательного отношения к энтузиазму. Иногда то, что кажется энтузиазмом, на самом деле не более чем невроз.¹ В большинстве случаев ваша роль должна сводиться к тем функциям, о которых вы беспокоитесь, даже если они не входят в круг ваших непосредственных обязанностей. Устранение антипаттерна СфераОбязанностей и провозглашение совместной ответственности сделают команду более сплоченной и увеличат творческий вклад каждого участника. Неослабевающий поток идей принесет пользу, но для этого необходимо динамически реорганизовать внимание каждого индивидуума. Этот процесс инициируется отдельными сотрудниками; он основан на

¹ Можно провести различие между энтузиазмом с одной стороны и импульсивными, не контролируемыми разумом эмоциями с другой, хотя на первых порах это не очень просто.

энтузиазме и поддерживается командой. Оптимальная структура команды основана на непрерывном переключении внимания, которое возможно в упорядоченной группе индивидуумов (см. главу 11).

Если какие-то задачи никого не интересуют, не заставляйте никого брать на себя их решение, а полностью устраните их. Если никто не берется выполнить какую-то задачу, значит, ее вообще не надо выполнять. Не пытайтесь ее навязать – исключите ее. Команде не следует выполнять задачу, не стоящую внимания даже одного человека.

Если люди беспокоятся о чем-либо, то это самый надежный признак энтузиазма. В главе 4 мы уже говорили, что энтузиазм является необходимым условием совершенства. Способность заботиться о чем-либо способствует фокусированию внимания, а интенсивность эмоций позволит определить, какие шаги надо предпринять. Наши наблюдения ясно показали, что забота о самом важном представляет собою лучший способ удовлетворения своих потребностей. Мы также выяснили, что принятие личной ответственности за самое важное служит осуществлению потребностей команды.

Конечно, невозможно одинаково беспокоиться обо всем сразу. Само понятие заботы предполагает, что разным вещам соответствуют разные уровни интереса. Наиболее успешный подход состоит в том, чтобы братья только за те задачи, которые возбуждают в вас энтузиазм. Забота обо всем – это забота ни о чем.

Забота избирательна по определению. Если человек действительно заботится о каком-либо конкретном аспекте продукта команды, он в большей мере способен добиться успеха в этой области, нежели сотрудник, который совсем не интересуется этим аспектом или интересуется им в меньшей степени. Такого результата можно ожидать независимо от «официальных» ролей сотрудников.

Забота, скрытая под маской обвинений

Забота может проявиться в жалобном крике: «Ну, я же говорю вам, нам надо сделать X». Когда кто-то надоедливо твердит о том, что должна сделать «команда», но при этом утверждает, что выполнение этой задачи не входит в его обязанности, он идеально подходит для решения данной проблемы.

Жалобы на поведение команды равносильны негативной проекции энтузиазма. Когда вы заботитесь о конкретном вопросе и жалуетесь по поводу бездействия окружающих, это беспокойство может найти более продуктивное выражение, если вы «возьмете» этот вопрос на себя. Он вполне может стать центральной точ-

Интенсивность эмоций позволит определить, какие шаги надо предпринять.

Он вполне может стать центральной точкой приложения ваших усилий. Вы сможете решать задачи посредством руководства системой, а не с помощью жалоб.

кой приложения ваших усилий. Вы сможете решать задачи посредством руководства системой, а не с помощью жалоб.

Вопросы, вызывающие наибольшее беспокойство, почти всегда являются именно тем, чем надо заняться безотлагательно. Когда члены команды сосредотачиваются на том, что вызывает в них наибольший энтузиазм, вероятность создания великолепного продукта возрастает.

«Распределение задач в зависимости от энтузиазма» представляет собой идеальную стратегию распределения ролей в зрелой команде. Конечно, для большинства команд «полная зрелость» является скорее путеводной звездой, а не свершившимся фактом. Следовательно, любая стратегия распределения ролей, приближающая команду к идеальному методу «распределения задач в зависимости от энтузиазма», создает основу для прогресса. В целом, роли или функциональные обязанности со свободной структурой, содержание которых меняется с течением времени, представляют собой эффективную модель ролей, основанных на энтузиазме.

Независимо от того, как вы пришли к своей заявленной (или общепризнанной) роли, ваш список обязанностей, ваша роль или положение в иерархии не должны мешать вам воспринимать еще более удачную идею или метод. Если вы действительно заботитесь о какой-то роли или функции, то «недостаток ресурсов» не может служить оправданием для отказа от идеи, которую следовало принять.

Мы выяснили, что в проектах, связанных с созданием продуктов интеллектуальной собственности, например в разработке программного обеспечения и развитии высоких технологий, к полезным относятся следующие командные роли:

- Менеджер программы
- Специалист по обеспечению качества
- Разработчик
- Посредник по техническим вопросам
- Менеджер по продукту
- Ответственный за техническую поддержку

Эти роли создают общую структуру, которую можно менять произвольным образом. Роли подобны струнам гитары; их не следует путать с самой музыкой. Не бойтесь подстраивать гитару под ту песню, которую будете исполнять сейчас.

Роли подобны струнам гитары; их не следует путать с самой музыкой.



Если вы видите это, значит, это ваше

Антипаттерн: Начальник Не Отдает Власть

ПРОБЛЕМА

Вы начальник, опасаящийся, что команда пойдет по неверному пути, если ее члены станут принимать больше решений.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

Вы контролируете команды, отчитывающиеся перед вами. Не поддерживайте идеи или действия, способные скомпрометировать вашу власть. Демократия – не ваша забота.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Настаивайте на том, чтобы члены команды совершенствовались. Ваша истинная роль – направлять своих подчиненных к наиболее полному раскрытию их потенциала. В зрелом рабочем пространстве никто не нуждается в няньках.

Если вы начальник, не беспокойтесь о том, что вы «сдаете» свою власть, поддерживая процедуру Разрешитель или участвуя в ней. Применяя протокол Разрешитель, члены команды открыто используют лишь ту силу, которая до этого действовала за кулисами, сбивая их с толку и мешая работать с максимальной эффективностью. Независимо от того, насколько разумно задействована огромная власть команды и в какой мере она признается официально, эта власть всегда присутствует. Вероятно, задержка сдачи продукта является самым ярким выражением власти в высокотехнологичных командах. Как правило, такое запаздывание объясняется результатом неудачного применения сил опаздывающих членов команды. Подавленные сомнения, недостаточная вера в правильность дела и неопределенность нарушают календарь. Проблемы, связанные с соединением членов команды друг с другом, с изначальной общей целью и со своим работодателем, в конце концов найдут свое (негативное) выражение.

Когда команда становится зрелой, она действительно может пойти в неправильном направлении. Однако, будучи начальником,

Вероятно, задержка сдачи продукта является самым ярким выражением власти в высокотехнологичных командах.

вы можете быть и членом команды, если принимаете все права и обязанности, налагаемые членством. Если вы считаете идею ошибочной, то просто голосуйте «против». Настаивайте на том, чтобы все члены команды всегда реализовывали только лучшие идеи. Тогда если вы дадите им действительно хорошую идею, честность сотрудников заставит их принять ее. В любом случае это и есть вся власть, которая у вас когда-либо была.

Как у начальника у вас есть следующие обязанности:

1. Раскрывать собственный потенциал.
2. Быть членом своей команды.
3. Быть членом второй команды вместе с другими руководителями команд.
4. Быть членом третьей команды, в которой над вами стоит ваш начальник.
5. Поддерживать выстраивание и согласованное видение ваших команд.
6. Прилагать усилия к тому, чтобы ваши команды двигались вперед в достижении поставленных целей.
7. Настаивать на том, чтобы ваши команды несли полную ответственность за свои решения.
8. Обеспечивать свои команды необходимым временем, навыками и технологиями для достижения общего видения, непрерывного группового познания и постоянного получения результатов.
9. Формировать то, что вы хотите получить от других членов команд.
10. Развивать качества, наиболее важные для успеха ваших команд.
11. Использовать на благо истинный авторитет, созданный вашей эффективной работой.
12. Настаивать на том, чтобы члены ваших команд как можно быстрее и полнее раскрывали свой потенциал.

Если ваш начальник не принимает эти обязанности по отношению к вам или другим командам в сфере своего влияния, то ваша задача состоит в том, чтобы все равно двигаться в этом направлении. Прежде всего, вы должны раскрыть свой потенциал и оптимизировать потенциал своей команды.

Антипаттерн: КомандноеШаманство

ПРОБЛЕМА

Когда производительность команды ухудшается, всегда можно прибегнуть к старым, испытанным средствам.

Болезнь КомандноеШаманство будет усиливаться или ослабляться в соответствии с имеющимися для этого основаниями – общей тенденцией к неверию, отчаянию и цинизму. Если головная организация заражена, значит, все действия обусловлены расширяющимся когнитивным и этическим упадком этой организации. Повседневное малодушие начинает проявляться в виде злобы. Невысокий уровень обучаемости превращается в необъяснимую Невнимательность в отношении важнейших вопросов. Большие участки организационной памяти исчезают без предупреждения.

К сожалению, уменьшение ясности в команде или корпорации подпитывается различными местными мифами и суевериями. Сомнительные методы работы команды возникают тогда, когда нормой становятся неэффективные представления о принципах руководства и недостаточное понимание законов, управляющих личной мотивацией. Эти методы распространяются там, где люди безмолвно мирятся с хронической посредственностью. Команды, придерживающиеся такого образа действия, особенно уязвимы для сомнительных целительных средств.

Среды, которые не имеют какого-либо ценного качества, часто притягивают к себе его поддельный вариант. Например там, где проявления (успешные) личной храбрости не наблюдаются постоянно, часто встречается ее ложный двойник – напускная храбрость. Там, где отвергается критическое мышление, возникают цинизм и идеалистические фантазии, вместе способные заполнить имеющуюся нишу. В команде, не способной создать надежду, естественным образом развивается легковерие.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

Улучшите «командную работу» или добавьте «процесс».

Для исправления ситуации предлагается тысяча «шаманских» средств:

- Добавьте что-нибудь к старому процессу или поменяйте его на «новый».

Там, где проявления личной храбрости не наблюдаются постоянно, часто встречается ее ложный двойник – напускная храбрость.

- Протестируйте личные качества и пройдите курс классификации людей по их личным качествам. Заставьте каждого сотрудника сделать то же самое.
- Чаще уступайте. Желательно, чтобы при этом командно-ориентированная физическая деятельность вела к взаимовыручке.
- Проведите реорганизацию.
- Избавьтесь от сотрудников, которые не могут «ужиться» в вашем коллективе.
- Начните рассылать электронные письма с содержанием, вселяющим в команду оптимизм и «мотивацию».
- Создайте внутренние структуры, предназначенные для поднятия боевого духа и разработки идей, подобных предложенным в этом списке.

В результате действия антипаттерна КомандноеШаманство создается среда, характеризующаяся деятельностью, внешне напоминающей командную работу, однако не приносящей практически никаких результатов. Такая деятельность увеличивает цинизм, особенно по поводу «командной работы», «уступок», «тренингов по менеджменту и командной работе». Много времени и сил при этом часто тратится впустую. «Здоровое корпоративное гражданство» всегда на первом месте, даже если продукты становятся все более посредственными, а их создание отнимает все больше времени.

И наоборот, блестящие идеи, которые могли бы улучшить сотрудничество, игнорируются, так как работа по этим вопросам «уже ведется». Такая атмосфера ведет к недостаточной ответственности. Команда закрывает глаза на свою незрелость. Взрослые люди должны нести ответственность за ту среду, которую они создают. Вместо этого в среде, находящейся под влиянием антипаттерна КомандноеШаманство, проблемы в командной работе становятся «проблемами руководства». Принято считать, что кто-то «наверху» должен решить проблему – вы делаете только то, что вам говорят.

Из-за того что какие-то действия в прошлом считались подходящими для решения проблем командной работы, они автоматически получают кредит доверия в настоящем. В результате суеверие берет верх над рациональной мыслью. Действительные решения требуют такой глубины размышления и обсуждения, которой довольно трудно достичь во многих корпоративных культурах. Предлагаемые ложные решения недостаточны, но продолжают получать одобрение. Этот антипаттерн порождает еще больший цинизм, который распространяется на все программы без разбора, в том числе и на хорошие. Возможность создания такой атмо-

*Кто-то
«наверху»
должен решить
проблему –
вы делаете
только то,
что вам говорят.*

сферы, в которой великолепная командная работа действительно находила бы поддержку, сводится к очередной фальшивой игре руководства.

Для создания высокоинтеллектуальных продуктов необходимо, чтобы команды объединяли свои интеллектуальные ресурсы и другие творческие способности. Такие команды кодируют все собранные ресурсы, информируют об их наличии и открывают удобный доступ к своему продукту для всех желающих. Этот процесс основан на поведении команды. Сотрудничество является сердцем любого процесса разработки продуктов интеллектуальной собственности.

Неудовлетворительное в целом состояние сотрудничества – фактор, ограничивающий общее продвижение вперед.

К сожалению, многие люди испытывают трудности в установлении, поддержке и оптимизации межличностного соединения, от которого зависит степень эффективности сотрудничества. Неудовлетворительное в целом состояние сотрудничества – фактор, ограничивающий общее продвижение вперед. Коллективу действительно не просто предпринять эффективное творческое усилие. Таким образом, неуклюжее сотрудничество ограничивает наш потенциал в создании интеллектуальной собственности, препятствуя достижению поставленных целей.

Понятие высокопроизводительной командной работы близко большинству людей. Радость пребывания в успешной команде переживали многие. Наверное, почти у каждого человека навсегда остался в памяти, по крайней мере, один случай участия в совместном проекте.

Серые рабочие будни вашей команды могут иметь мало общего с этими заоблачными высями, и их давление иногда оказывается непреодолимым. Обычные трудности, с которыми сталкиваются участники команды, вынужденной бороться, могут быстро стереть из памяти всякое положительное воспоминание о прошлом успешном опыте.

Однако даже посреди болота повседневности отыщется источник веры в *возможность* функционирования команды на высшем уровне. Иногда кажется, что вам по плечу даже *крупные* командные достижения, то есть достижения, приводящие к принципиальным изменениям. Дело за малым: вы не знаете, *где* именно настичь то, *что* надо схватить. В конце концов, вы уже знаете, что такое «великолепная команда». К сожалению, сейчас вы не можете собрать необходимые силы и ресурсы. Сейчас это невозможно, поэтому нередко вы просто принимаете все как есть.

Все это и порождает Командное Шаманство. Для того чтобы команду можно было считать впутавшейся в этот антипаттерн, должны выполняться два условия:

1. *Команда имеет о себе плохое мнение.* Она воспринимает себя проблемной, но не знает, что делать и как эффективно заботиться о себе. Члены команды смирились с каждодневными трудностями. При этом они страстно мечтают о лучшей команде, лучшей жизни, лучших днях.
2. *Члены команды сохраняют ошибочные представления о команде.* С одной стороны, общий дискомфорт, вызываемый тем, что команда воспринимает себя не на должном уровне, создает психоэмоциональную основу для желаний и фантазий (то есть надежд на простые решения, «серебряные пули» и так далее). С другой стороны, ложное ощущение благополучия может привести к преуменьшению или игнорированию необходимости командного развития. Таким образом, члены команды имеют искаженные представления в двух крайностях.

Силы КомандногоШаманства: неверие, отчаяние и цинизм

Состояние интенсивной командной работы, или состояние потока, характеризуется эффективным и непротиворечивым сотрудничеством. Когда команда находится в состоянии потока, раскрывается способность ее участников продуктивно работать друг с другом. Значительно возрастает их готовность двигаться согласованно и придерживаться ритма работы. Каждый полностью осознает все свои ощущения, возможности и «топографию» своего соединения с командой.

К сожалению, если команда не находится в этом состоянии, возможности ее участников когда-либо достичь таких высот становятся призрачными. Все попытки оказываются слишком трудоемкими и приводят к неудаче. Некоторые начинают просто ждать чуда. Для того, кто не находится в состоянии потока, само существование такого состояния становится сомнительным.

Позже ситуация становится еще более удручающей. Ваш опыт переживания командного потока начинает казаться мифом, а не возможностью. Вы сталкиваетесь с реалиями корпоративной жизни. Когда вас окружают «такие» люди («особенно Синди»), вы не очень-то верите, что можно создать команду, которая будет радикально лучше нынешней. «Что бы я ни делал, – говорите вы себе, – никто не поддержит ни одно изменение. Только не здесь. Только не сейчас. Только не с этими людьми. Только не в этой компании».

Когда потенциальные решения все же возникают, на мгновение вспыхивая факелом в крошечной темени всех этих условий, вы немного воодушевляетесь. Вы оглядываетесь и оцениваете идею.

Для того, кто не находится в состоянии потока, само существование такого состояния становится сомнительным.

Если в ней есть хоть какое-то ценное зерно, способное улучшить вашу жизнь, у вас даже может появиться надежда. Но в конце концов вы поворачиваете обратно и отступаете. Вы уводите себя от надежды. Ваша система дает отпор новой информации, и вы погружаетесь во мглу привычных методов. После того как факел затухает, серая неопределенность возвращается назад, чтобы снова окутать вас.

В этот момент вы можете создать собственный вариант антипаттерна КомандноеШаманство.

«Нет!» – привычно восклицаете вы, хотя относитесь к идее положительно.

«Нова эта информация или нет, – думаете вы, чувствуя, как растет сила вашего сопротивления, – но она совсем не подходит ни к нашей ситуации, ни к нам!»

Бормоча, вы перекидываетесь словами сомнения со своими коллегами: «Здесь нет никаких реальных решений. Надо побыстрее забыть об этой идее».

Большинство членов команды обычно не понимают ее фундаментальных проблем, поэтому многие настоящие решения кажутся им неуместными. «Какое это имеет к нам отношение?» – говорит один. «Да-да!» – подхватывают остальные. «Не подходит! Отклонить!»

Хроническое неведение заставляет сделать маленький шаг к цинизму, а не прыжок к ясности, которую ищет скептик.

Следуя по этому пути, вы можете стать настоящим Шаманом. Недостаточно четкое понимание этих вопросов приведет к всепроникающему сомнению – не просто скептицизму или сомнению, испытываемому время от времени, а к полному неведению, затрагивающему все и возникающему везде, особенно там, где есть что-то новое. Хроническое неведение заставляет сделать маленький шаг к цинизму, а не прыжок к ясности, которую ищет скептик. Здесь применение антипаттерна КомандноеШаманство приносит свои самые пагубные плоды.

Забвение и игнорирование

Вдохновенная командная работа нередко оказывается штукой капризной. Никто не может сказать, как, почему и когда является нам чудо командной работы. Действительно ли это происходило с вами? Может быть, это всего лишь миф?

Иногда огромная сила насыщенной энергией коллективной работы все-таки материализуется в какой-нибудь избранной команде. Действие такого взрыва сотрудничества очевидно и необычайно позитивно, но истоки этого феномена остаются неясными. У многих людей переживание «золотого времени» быстро усколь-

зает из памяти. Благополучие, которое вы ощутили в великолепной команде, а также способ его достижения становятся сном. Сон улетучивается, даже если вы пытаетесь сознательно зафиксировать его в своей памяти сразу после пробуждения.

После этого вы становитесь осторожны; у вас есть только вера – что-то, как-то, когда-то действительно получилось. К сожалению, сейчас у вас нет того воздушного состояния. Вы не чувствуете его. Когда вы говорите о нем, ваши описания кажутся шаблонными и даже банальными.

Вы не находитесь в том светлом состоянии потока межличностного взаимодействия, которое необходимо, чтобы убедительно описать эти переживания.

Как вы оказывались в том состоянии? Вы либо никогда не знали этого, либо забыли. Находясь в том состоянии, вы не останавливались, чтобы проанализировать, как вы в нем оказались. Вы не пытались понять, как повторить его. Вы никогда не использовали энергию этого состояния, чтобы его воспроизвести.

Вы никогда не использовали энергию этого состояния, чтобы его воспроизвести.

Мифы и суеверия

Когда необыкновенное переживание командной работы заканчивается, может показаться, что оно исчезло навсегда. Даже если вы попытаетесь проанализировать свой опыт, то не сможете найти ему объяснений. Конечно, при необходимости сможете – для события, имеющего для команды наибольшую ценность, но пользы от этих объяснений будет не очень много:

- Организация этого процесса была правильной.
- Можно было легко рисковать.
- У вас было общее видение.
- Все казалось правильным.
- Среда была поддерживающей.
- Было ощущение общей судьбы.
- Не было никакого другого варианта, кроме успешного.

Слова, выделенные в этом списке, обычно не определяются точно. Однако определения нужны, если вы считаете, что такие термины могут быть действительно полезны. Более того, *надо определить эти термины так, чтобы они были единогласно приняты командой*. Широкая поддержка подтвердит подлинную ценность определений и возможность их последующего применения.

Команды, допускающие употребление подобных неопределенных терминов, оказывают себе медвежью услугу. Такую практику можно охарактеризовать как дважды неверную: во-первых,

С таким же (а может быть, и большим) успехом можно связывать невероятный успех команды с загаданным при падении звезды желанием или с монетой, брошенной в фонтан «на счастье».

Многие консультанты никогда не были членами команд, в которых практиковались бы их методы. Возможно, они вообще не были ни в каких командах.

не происходит реального обмена информацией, а во-вторых, вместо обсуждения командной работы возникает только впечатление о том, что такое обсуждение ведется. Подобные слова не дают принципиальной основы для построения успешных команд и для улучшения их жизни. Однако во многих командах эти термины применяются, как будто они что-то могут объяснить. С таким же (а может быть, и большим) успехом можно связывать невероятный успех команды с загаданным при падении звезды желанием или с монетой, брошенной в фонтан «на счастье».

Консультанты и преподаватели по организации командной работы часто способствуют общей неопределенности данной дисциплины и могут породить вполне оправданное подозрение относительно «командной работы». К сожалению, многие курсы и программы «тренинга» не дают устойчивых позитивных результатов.

Применение различных терминов и неизвестных понятий может скрывать отсутствие содержания. Выбирая преподавателя, не лишне вспомнить спортивных тренеров, которые из раза в раз не могут добиться успеха. Инструкторов по командной работе редко спрашивают о том, проверены ли их методы на других командах и насколько успешными были результаты проверок. Многие консультанты никогда не были членами команд, в которых практиковались бы их методы. Возможно, они вообще не были ни в каких командах. Работая в одиночку, они не касаются повседневных проблем, с которыми сталкиваются их студенты. Либо они не знают своего предмета, либо информация, которую они дают, имеет такую же ценность, как и их последний опыт работы в команде.

Многие обращаются к шаманству. Например, кто-то связывает успех командной работы с некими случайными событиями и даже не пытается трезво осмыслить или как-то проверить предложенную гипотезу: «Вот, помню, я был в отличной команде. Мы каждую пятницу вместе ели пиццу, и это нам очень помогало».

Вера в харизму

Многие люди склонны персонифицировать происхождение и качество каких-либо выдающихся командных событий. Удивительный феномен – объединение группы ради общей цели – они объясняют достижениями того или иного лидера. Как правило, когда успех команды приписывают этим лидерам, их уже нет на сцене. К сожалению, в ранних версиях истории команды роль лидера обычно преуменьшается, а впоследствии, наоборот, преувеличивается.

Это ваши фантазии:

Кто-то, предназначенный судьбой, волшебным образом смог привести группу к великому достижению. Если бы этот лидер был здесь сейчас! Он волшебник по части объединения людей. Он может по своему желанию создавать великолепные команды.

А это их рационалистическое объяснение:

Этот (отсутствующий) лидер был просто всевидящим. В его присутствии каждый начинал сотрудничать. По его воле каждый (даже Джо) легко отдавал делу свои самые лучшие способности. Это гениальный лидер, потому что у него есть Харизма. Харизма – это качество, которого у нас, увы, нет.¹ А те лидеры, которые у нас есть сейчас, – они, конечно, хорошие люди... Но они ни на что не годятся. Поэтому и мы ни на что не годимся.

Харизма – это качество, которого у нас, увы, нет.

Грустные фантазии о результатах, которые были достигнуты в другие времена и в других командах, жажда харизматических лидеров, посещение тривиальных курсов по командной работе – все это никуда не ведет. Легче смириться с ежедневной посредственностью и смертью команды из-за недостатка харизмы.

Симптомы КомандногоШаманства

КомандноеШаманство характеризуется рядом симптомов, включая апатию, пассивность и/или неправильно приложенные усилия по построению команды.

- Хорошие результаты достигаются редко.

Если несмотря на слаженные усилия в команде отсутствуют улучшения, это вернейший признак неблагополучия. Внимание и активность, применяемые правильно, неизменно улучшают обстановку в команде. Отсутствие улучшений служит явным признаком присутствия антипаттерна КомандноеШаманство.

- В вашей команде нет общего видения и мало энергии.

Это качество можно оценить, проанализировав, насколько велико ваше стремление сотрудничать с другими членами команды или насколько уставшим (но не подавленным) вы себя чувствуете в конце рабочего дня. Можно диагностировать состояние команды, спрашивая членов команды по одному о том, что «мы» сейчас делаем. Если ответы не совпадают или некоторые члены команды не могут ответить на этот вопрос, налицо недостаток общего видения.

Если ответы не совпадают или некоторые члены команды не могут ответить на этот вопрос, налицо недостаток общего видения.

¹ Говорят, что Озеро Харизмы находится недалеко от Ключа Молодости.

- Сотрудники критикуют отсутствующих.

Даже от самой лучшей критики не будет хороших результатов, если объект критики не может ее воспринять. Следовательно, это действие – глупое, а глупость равносильна ущербу.

- Члены команды заявляют о «необходимом», но не предпринимают никаких эффективных усилий для его достижения.
- Некоторые члены команды высказываются против начальни-ка или начальников, считая их источником «проблемы».

Если бы начальники действительно *составляли* суть пробле-мы (что бывает редко), у обвиняющих не было бы возможно-сти выполнять эффективные действия.

- Ваша команда отстывает.

Члены команды могут испытывать крайнее разочарование,¹ главным образом, по поводу того, что приходится совершать неразумные поступки и при этом не достигать ощутимых ре-зультатов. Возможно, ваша команда пытается отступить туда, где ее участники вознаграждаются достаточным энтузиазмом или командным достижением (абсолютно противоречащим целям команды). Пользы от такого отступления никакой, хотя оно может быть приятным. Отступления команды могут быть всего лишь утомительными, отвлекающими, случайны-ми эпизодами, не заканчивающимися ничем примечатель-ным, но, конечно, они кажутся работой.

Ожидаемый «заметный результат» командного обучения (или любой другой четко направленной командной деятельности) – это набор полезных методов, которые были вам переданы. Вы не получите ощутимый результат, если:

1. Нет ничего нового в том, что вы как член команды можете сделать по возвращении к работе. Результат не достигнут, ес-ли не удастся добиться улучшений, соизмеримых с вашими усилиями.
2. Нет ничего нового в том, что может сделать команда в целом, когда ее участники возвращаются к работе. Результат не до-стигнут, если не удастся добиться улучшений, соизмеримых с затраченными усилиями.

Если ваши попытки улучшить жизнь команды характеризуются данными симптомами, значит, вы и ваша команда закрываете глаза на существование антипаттерна КомандноеШаманство. Ваше

¹ К сожалению, хорошая командная работа часто вызывает или усили-вает кратковременный дискомфорт. Однако вместе с этим увеличи-вается и радость.

желание улучшить жизнь команды достойно похвалы, но вы недостаточно серьезны в его исполнении. Если бы вы относились к этому серьезно, ваше поведение было бы совершенно другим. Например, вы не стали бы участвовать ни в подготовке неприемлемого отступления от важной работы, ни в нем самом.

На антипаттерн КомандноеШаманство не обращают внимания из-за бытующего убеждения, что командная работа является частью царства эмоций. В хорошей командной работе эмоции неизбежны. Это не значит, что в ней нет места постоянным размышлениям. Это также не означает, что наличие эмоций в командной работе делает эту работу хорошей.

Пора, наконец, преодолеть эмоциональную нетерпимость. Эмоции неразрывно связаны с жизнью. Когда вы чувствуете, вы не перестаете думать. Вы не перестаете чувствовать, когда размышляете. Человек должен мыслить и чувствовать одновременно. КомандноеШаманство процветает там, где эмоциональная информация игнорируется или запрещается. Преодолев свою нетерпимость к эмоциональной информации, вы сделаете огромный шаг к устранению собственной склонности участвовать в посредственных командах и использовать приемы антипаттерна КомандноеШаманство. К эмоциональной информации надо относиться как к ценному источнику сведений о людях и событиях из жизни вашей команды – обычно при наличии антипаттерна КомандноеШаманство применяется совершенно противоположный подход. Как и в случае с другими формами нетерпимости, чрезмерные реакции любого типа лишь укрепляют предубеждения.

Тот, кто стремится к искоренению антипаттерна КомандноеШаманство, сталкивается с реальной опасностью: его агрессивная позиция по отношению к ложным решениям может быть неверно истолкована. Поскольку определения так запутаны, ваши коллеги могут подумать, что вы не поддерживаете командную работу, а действуете против нее. Но вы справитесь с их сомнениями, поскольку с большей вероятностью сможете создать успешную команду. Несомненно, это достижение оправдывает ваши действия.

Ваше желание улучшить жизнь команды достойно похвалы, но вы недостаточно серьезны в его исполнении.

Преодолев свою нетерпимость к эмоциональной информации, вы сделаете огромный шаг к устранению собственной склонности участвовать в посредственных командах и использовать приемы антипаттерна КомандноеШаманство.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Подготавливайте и выполняйте те командные решения, которые целиком сосредоточены на достижении результатов.

Для создания великолепной команды надо глубже погружаться в работу и последовательно придерживаться здравого смысла.

Многие не понимают, что один человек может на любом уровне и в любой момент создать первоклассную команду, если правильно определит свои ресурсы и станет последовательно их применять.

Не следует мириться с КоманднымШаманством только потому, что вы считаете командную работу недостаточно изученной темой, доступной лишь специалистам-психологам.

И что важнее всего, вы должны требовать более высокое качество (лучшие результаты) соответственно потраченному вами времени. Многие не понимают, что один человек может на любом уровне и в любой момент создать первоклассную команду, если правильно определит свои ресурсы и станет последовательно их применять.

Ниже приводятся некоторые методы, связанные с ресурсами.

- Не ограничивайте свое право иметь собственное мнение.

Если вам кажется, что идея, излагаемая в вашем присутствии, ошибочна, то либо эта идея действительно неверна, либо вы понимаете ее неправильно. Вы имеете полное право разобраться в причинах своего дискомфорта. Вы можете задавать вопросы до тех пор, пока не доберетесь до этих причин или идея не будет отложена в сторону.

- Подвергайте сомнению каждое излишне эмоциональное действие.

Действия, продиктованные эмоциями, препятствуют достижению целей, заявленных тем, кто предпринимает такие действия. Если действия члена команды противоречат его целям (или целям команды), следует предположить, что (а) цели этого человека изменились, или (б) его эмоциональные действия направлены против собственного успеха или успеха команды, или (в) вы воспринимаете ситуацию эмоционально. В любом случае анализ дополнительной информации принесет команде пользу.

- Энергично изучайте и применяйте принципы командной работы, а также изучайте свой опыт.
- Не допускайте, чтобы антипаттерн КомандноеШаманство мешал изучать командную работу и применять полученные знания.

В частности, не следует мириться с КоманднымШаманством только потому, что вы считаете командную работу недостаточно изученной темой, доступной лишь специалистам-психологам. Вероятно, значительную часть своей жизни вы сами работали в командах и целыми днями испытывали эмоции. Вы испытывали их всю свою жизнь. Вы знаете, как и на что реагируют люди, работающие в команде, особенно в вашей команде. Используйте эти знания для эффективного достижения результатов.

- Если кто-то предлагает новый командный метод или хочет научить команду новому приему, не принимайте предложение, если автор не может толково объяснить его смысл.

- Установите минимальные стандарты, препятствующие появлению антипаттерна КомандноеШаманство:
 - Определите термины, с помощью которых описываются все ключевые понятия.
 - Документируйте новые командные методы и приемы для того, чтобы другие сотрудники могли воспроизвести ваши результаты.
 - Оцените вероятные результаты применения новых методов до их принятия. Усвойте, что командная работа может быть радикальным образом улучшена, а способы достижения результата – поняты и изучены.
 - Будьте готовы к тренировкам для достижения устойчивого и значительного изменения жизни команды. Если это не удастся, значит, начал действовать антипаттерн КомандноеШаманство.

Типы личностей

Многие люди совершенно напрасно убеждены в существовании простых и четких типов личности – таких как, например, интроверт и экстраверт. Что бы там ни думали Майерс с Бригсом, а также Юнг до них и Фрейд до него, весьма маловероятно, что они верили, будто люди всю свою жизнь обречены играть неизменные роли. В некоторых учебных курсах предлагается примитивное разделение членов команды на разные категории личностей. В результате команды избирают стереотипный и неумный подход. Так формируются мифы. Экстраверты не знают, как слушать, а интроверты не знают, что говорить. «О, да, это очень плохо, – говорите вы. – Но мы так устроены, и нам никуда от этого не деться. Я должен согласиться с тем, что либо каждый хочет слушать меня (позиция экстраверта), либо мне нечего сказать (позиция интраверта)».

Нелегко слушать тому, кто стремится привлечь к себе все внимание. Не легче говорить и тому, кто не хочет никакого внимания. Каждый человек, собирающийся применять Базовые протоколы, обязан излагать все, что, по его убеждению, может продвигать дело наиболее эффективным образом. В этом состоит долг и обязанность каждого члена команды. Ты можешь «экстра» или «интро» быть, но «вертом» оставайся безупречным.

Суеверия, связанные с разделением личностей по типам, представляют собой два наиболее распространенных эмоциональных подхода к вопросу о позитивном и негативном внимании: надежда получить внимание благоприятное и страх получить внимание негативное. Оба ощущения возникают из-за дефицита благо-

*Ты можешь
«экстра» или
«интро» быть,
но «вертом»
оставайся
безупречным.*

приятного внимания. Бессмысленный псевдонаучный лепет о типах личности не может добавить ничего ценного к вышесказанному.

Столкновение личностей

Хотя столкновение личностей весьма распространено в корпоративной жизни, в книгах по диагностике заболеваний о нем не упоминается.

Некоторое распространение получил миф о недуге, называемом «столкновением личностей». Хотя столкновение личностей весьма распространено в корпоративной жизни, в книгах по диагностике заболеваний о нем не упоминается. Единственным известным, почти народным средством является разделение «сталкивающихся» личностей некоторым физическим расстоянием. По-видимому, столкновение личностей похоже на несочетаемость предметов одежды – в этом случае вы просто не носите эти предметы вместе. Каждая личность хорошо работает в своей области. Необязательно осуждать их. Стратегия разделения достигает цели, хотя создание дистанции между противостоящими сторонами порождает новые столкновения в других, неизвестных местах.

Так что деятельность, мягко говоря, ограничена. Однако вам не нужно никакое теоретическое обоснование, если вы просто сосредотачиваетесь на результатах. Надежные протоколы приводят к результатам.



*Просите о том, что вы хотите.
Ищите и предлагайте помощь*

*Просите о том, что вы хотите.
Ищите и предлагайте помощь.*



ВЫСТРАИВАНИЕ

ОТЛИЧНЫЙ МОТИВ
И ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПОМОЩИ

«Я хочу».

СТАТУС КОМАНДЫ

Ну вот, вы, наверное, думаете, что во всем этом есть некоторая странность. Что же дальше? Вы присутствуете на каком-то наспех сколоченном постороннем мероприятии – на спешно организованном вступительном собрании. Да, и еще эти протоколы. Вы – единственный (не имеющий право голоса) гость команды. Если бы только члены команды осознали, что им нужно по-настоящему объединиться (идея, которую внедрили вы)... Если они хотят создать первоклассный продукт, поставить его вовремя и при этом получить удовольствие от процесса – или, по крайней мере, провести это время лучше, чем обычно, – то им нужно достичь большей сплоченности и немного активнее претворять в жизнь свои ценности. Итак, после нескольких предварительных раундов обычных обвинений, жалоб и нападок вся команда начала шумно спорить. В конце концов, сотрудники начали вносить предложения по протоколу Разрешитель, принимать решения или по крайней мере пытаться это делать.

Вспоминается, как они начинали. Они голосовали чуть ли не по любому поводу – когда будет перерыв на обед, когда этот перерыв закончится и т. д. Даже такие тривиальные решения вызывали споры, шум и (в конце концов) размышления, прежде чем предложение находило единодушную поддержку. Вы были раздражены, когда один человек проголосовал «против» обычного перерыва на обед. Он превратил это в целое представление. Но самое удивительное произошло после того, как он заявил о своем вето: его (неожиданно!) ясная речь том, что в первый раз им удалось по-настоящему соединиться – поэтому им следует разумно воспользоваться этой возможностью, раз она есть. Ведь никто не знает, как пойдут дела дальше. «К черту! – говорил он. – Мы обещаем каждый день – не такое уж это большое дело». И затем внес встречное предложение сделать обед рабочим. Это было самое ужасное. Вся команда, каждый сотрудник (за исключением оппонента, внесшего встречное предложение) проголосовали за решение, прямо противоположное тому, что было принято пятью

минутами ранее. Да, все повернули назад и проголосовали за то, чтобы сделать обед рабочим.

Хотя весь этот шум вызывал раздражение, решение действительно оказалось более полезным, чем если бы команда разошлась на обед. Вскоре после этой удивительной перемены начала проявляться сплоченность команды. Обстановка стала менее формальной из-за того, что члены команды перекусывали вместе. Сотрудники просто говорили о том, что именно они хотят достичь в этом продукте. Каждому было очевидно, что у них нет общей точки зрения на продукт, который они должны создать. В конце концов, все согласились, что, наверное, неразумно начинать создавать продукт, прежде чем они договорятся о том, каким он должен быть. Представьте, сколько нужно было размышлять и говорить на эту тему.

Но нужно признать, что команда стала очень энергичной. Протокол Вход дает членам команды устойчивую структуру для выражения своих чувств. Это высвобождает энергию, которая обычно тратится впустую на выражение эмоций и споры о ерунде. Повышается коэффициент полезного действия. Устанавливаются быстрые и надежные межличностные связи. Быстро.

Вы подумываете о расширении границ применимости своих методов. Даже если команда соглашается с важностью обмена эмоциональной информацией, к подобным вещам трудно относиться с большой серьезностью. Вначале настолько велик дискомфорт, что действительно возникает необходимость в специальных инструментах для поддержания вовлеченности – таких как протокол Вход. Допустим, процедура Вход станет частью повседневной жизни команды. Тогда членам команды не придется собирать нечеловеческое мужество, необходимое для преодоления инертности окружения. Есть определенное, условленное место и слова, которые можно применять при необходимости. Создание хороших средств, позволяющих наладить взаимосвязь между членами команды, было бы невозможно без механизмов, обеспечиваемых протоколами. Во всяком случае, результат был бы совершенно неудовлетворительным. Однако протокол Вход задает условия для выражения эмоций. Поэтому эмоциональное раскрытие становится обычной частью командной работы.

Теперь о Разрешителе. Протокол Разрешитель предоставляет возможность быстро принимать совместные решения. Кроме того, он позволяет не просто сохранить, а подчеркнуть индивидуальные способности и индивидуальную свободу, особенно свободу от тирании большинства. Данный протокол обеспечивает команду исполнительным потенциалом, способностью действовать, повышает интеллект команды. Возникает единодушие! Кто бы мог по-

думать, что достичь единодушия легче всего? Что оно вообще возможно? Что оно проясняет путаницу, а не создает ее? Обладая способностью выбирать, команда определяет собственные ментальные процессы – например разрешение вопросов, связанных с оппонентами. На самом деле это похоже на раздвоение личности, однако нельзя не признать, что Разрешитель помогает находить решения.

Кроме того, данный протокол позволяет равномерно распределить ответственность. Все члены команды становятся ответственными за каждое совместное решение. Каждый сотрудник может наложить вето на идею, которую он считает глупой. Однако благодаря такой возможности команда никогда не совершает действий, которые идут вразрез с ее мыслями. Считается, что это очень важно.

Протокол Разрешитель допускает только выполнимые предложения. Он зажигает огонь под коллективной пороховой бочкой, заставляет людей действовать и оставаться в действии. Всегда. Кроме того, протокол Разрешитель предоставляет надежный контроль и управляющий механизм для осуществления эффективных командных действий. После того как первые действия уже выполнены. Он эффективен. Элегантен. Вам нравится, что предложение, прошедшее через процедуру Разрешитель, становится важнее любой другой деятельности, происходящей в команде. Протокол Разрешитель служит эффективным средством для побуждения команды к действию. И после того как команда предпринимает какое-то действие, она уже не может пожаловаться на нехватку власти или личной ответственности. Эти возможности исключены. Вам это очень нравится.

Итак, у нас есть ответственная команда. Эмоциональная монолитность ее членов непоколебима, и они способны принимать совместные решения. Так хорошо, что вам всем очень нравится Выстраивание/ОбщееВидение. По всеобщему мнению, Выстраивание сближает членов команды между собой и помогает сформировать цели команды. Оно помогает создать такую среду, в которой команда может воплотить свои самые большие, самые благородные мечты. Наверное, Выстраивание поможет претворить это в жизнь. Оживить зарождающееся сотрудничество. Да-да, оно как будто живое. Или, может быть, оно получит хорошее ОбщееВидение. А если сотрудники смогут развить свои способности к эффективному взаимодействию и решительным действиям, тогда это вообще здорово!

8

Элементы протокола Выстраивание

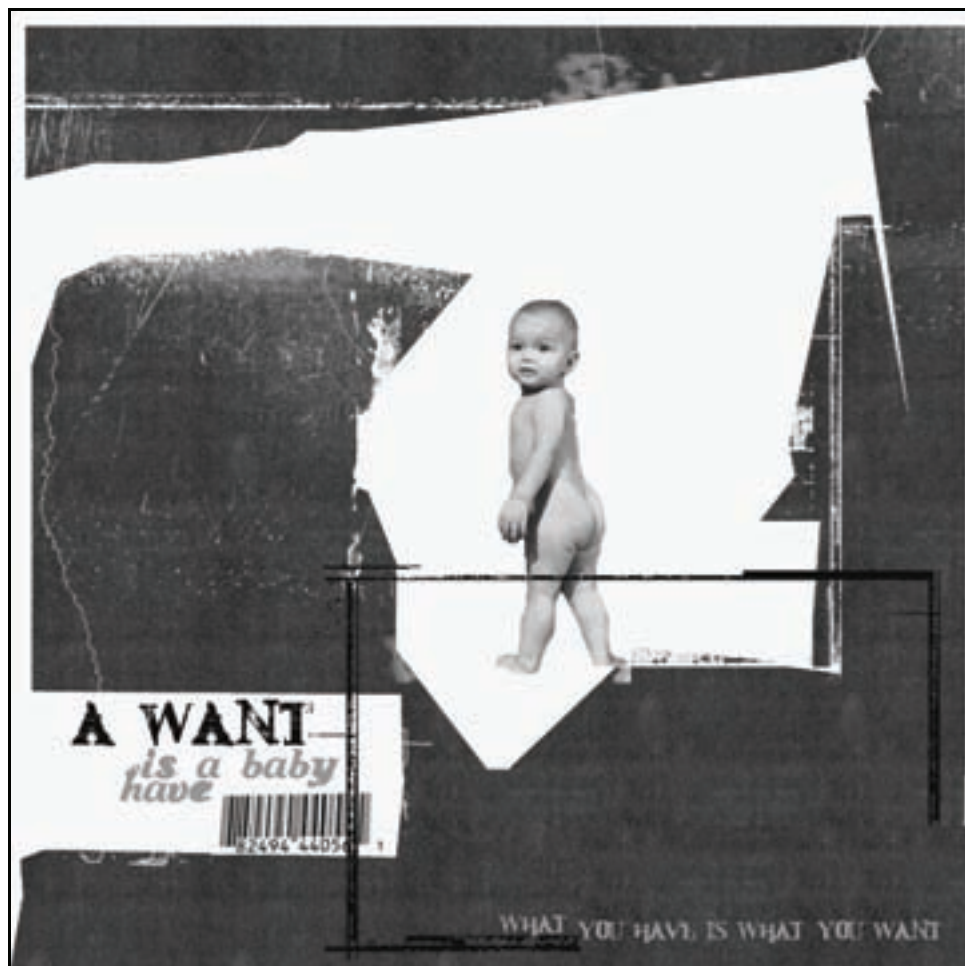
Личное и командное выстраивание

В I и II частях книги мы рассмотрели два из трех взаимозависимых этапов процесса целенаправленного формирования команды:

- Оптимизация присутствия посредством увеличения степени раскрытия и действительной вовлеченности.
- Объединение возможностей и управление ответственностью через единогласие.

Теперь мы обратимся к завершающему этапу формирования команды: личному и командному выстраиванию. Этот процесс регламентируется паттерном Выстраивание и связанными с ним протоколами. В части III также рассматриваются и другие паттерны, которые требуются для паттерна Выстраивание: Исследование, Восприимчивость, ЗапросПомощи, СетьОбязательств. Паттерны Исследование и Восприимчивость помогают команде определить конкретные цели. Паттерн СетьОбязательств в основном является групповым аналогом индивидуального паттерна ЗапросПомощи и сосредоточен на механизме достижения командой ее целей. Кроме того, в части III описан распространенный антипаттерн ВыстройтеМеня, который препятствует успеху команды. Здесь же рассматриваются пагубные варианты избегания Выстраивания.

Выстраивание – это компоновка разнообразных элементов в необходимой ориентации. КомандноеВыстраивание происходит, когда каждый член команды знает, что он хочет для себя, что он хочет от команды и что другие сотрудники хотят для себя и от него (в данной книге понятия **желания** и **цели** взаимозаменяемы).



«Хочу» – это зародыш «имею».
Вы имеете то, что хотите

Очевидно, ваши личные цели значат для вас больше, чем корпоративные. Личные цели объясняют ваше участие в работе. Если команда знает, что хочет каждый из ее членов, тогда каждый сотрудник может получить поддержку от своих коллег. Когда другие сотрудники знают вашу цель и открыто обязуются поддерживать вас в ее достижении, ваши обязанности изменяются: вы становитесь ответственным за свои действия по достижению поставленных целей. Если вы постоянно саботируете собственные цели, вам нужно изменить либо свои цели, либо свои действия. Когда информация о ваших желаниях становится известной, у вас появляется возможность радикально повысить эффективность своих усилий с помощью паттерна ЗапросПомощи.

Если вы постоянно саботируете собственные цели, вам нужно изменить либо свои цели, либо свои действия.

Личные цели создают мотивацию для людей; командные цели создают мотивацию для команд. Командные цели определяются видением продукта, а видение продукта определяется личными целями. Основополагающей мотивационной единицей является личная цель. Интеграция – личных целей с видением продукта, видения продукта с целями команды и компании, всех целей с их конечной реализацией – играет центральную роль в установлении и поддержании того потока мотивации, ответственности и поведения, который ведет к достижению высшего качества. Целостность системы наиболее четко поддерживается двумя Базовыми протоколами: СетьОбязательств и ЛичноеВыстраивание.

Довольно трудно интегрировать интересы, мечты и представления каждого члена команды или каждой команды, входящей в команду верхнего уровня, которая представляет собой современную компанию. Очевидно, что это считается слишком трудным, потому что обычно никто даже и не пытается это сделать. Вероятно, это кажется невозможным или бесполезным. Команды, которые все же пытаются добиться такой интеграции, легче достигают своих целей, нежели команды, которые не предпринимают таких попыток. Это различие становится очевидным из-за ответственности, существующей в системе, где люди открыто заявляют о своих желаниях и согласовывают интересы команды и компании со своими собственными. Бульшая степень выстраивания дает бульшую степень приверженности по сравнению с системой, где отношения между этими важнейшими элементами рассматриваются в упрощенном виде либо не рассматриваются вовсе.

Проблема не только в общем пренебрежении к вопросам выстраивания. Дело усложняется отсутствием стандартных средств достижения выстраивания. Необходимо постоянно наблюдать за его состоянием. Отсутствие стандартов межличностного взаимодействия ограничивает доступ к накопленной энергии. В свою очередь, это приводит к неэффективности и способствует воцаре-

Терпимое отношение к посредственности становится повседневной практикой.

нию беспорядочного образа действия. Терпимое отношение к посредственности становится повседневной практикой.

Хотя Выстраивание является отдельным Базовым паттерном, он широко применяется в рамках команды, построенной по Базовой системе. Этот паттерн взаимосвязан с рядом вспомогательных паттернов и протоколов. Он касается каждого аспекта паттерна ОбщееВидение (см. главу 12) и разработки продуктов.

9

Выстраивание: паттерн и протокол

Паттерн: Выстраивание

ПРОБЛЕМА

Вы думаете, что для надлежащего выполнения работы не хватает людей или других ресурсов.

«Я бы хотел сделать для этой версии такую функцию, но на это нет времени».

«Простите, но для соблюдения такого срока у нас недостаточно ресурсов. Придется от чего-то отказаться».

«Какую функцию не нужно реализовывать?»

«...но недостаточно (людей/времени)... что делать?»

«С учетом имевшихся у нас ограниченных ресурсов это была хорошая работа».

Люди часто видят нехватку ресурсов¹ там, где ее нет. Это часто приводит к неверной мысли, будто проблемы вызываются недостатком времени, или людей, или и тем и другим. Такая позиция ведет к применению ошибочных стратегий, а неверное представление постоянно подкрепляется.

¹ Обычно вы не говорите, что вам нужно больше «людей», а информируете о том, что нужно больше «ресурсов». Вы можете просить увеличить количество сотрудников, но такие просьбы уже всем надоели.

Работники, занятые в сфере высоких технологий, уверены в том, что причины проблем кроются в нехватке времени и людей. Большинство работников просто не пытались серьезно размышлять над этими вопросами и обсуждать их. Вместо этого они стараются устранять видимые недостатки, применяя изощренные методы планирования, нанимая больше людей и сокращая запланированный набор функций продукта. К сожалению, такие решения лишь усложняют существующие проблемы.

Так как у работников есть приемлемое объяснение имеющихся проблем, они не стремятся искать настоящие решения.

Так как у работников есть приемлемое объяснение имеющихся проблем, они не стремятся искать настоящие решения. Если команда склонна видеть «нехватку» там, где ее на самом деле не существует, или заранее соглашаться с мнимыми недостатками, то такой команде полезно исследовать динамику конкретных случаев. Но, увы, люди чаще соглашаются с распространенной трактовкой нехватки ресурсов.

Цикл начинается с хорошей идеи¹, но ее могут потопить – якобы сейчас «не время» для таких идей. Если же время для этой идеи подходящее, то выясняется, что ее реализация требует «слишком больших» усилий.

«Для этого не хватает (людей/времени)», – протестуете вы.

Вы в очередной раз слышите (рассказываете сами) новую историю о нехватке ресурсов. При этом все разработчики с фаталистическим сожалением пожимают плечами. В который раз ваш унылый, ограниченный, несовершенный мир разрушает качество вашей работы, ограничивает ваш потенциал и не дает наслаждаться жизнью.

«Очень жаль, что мы не можем это сделать, – говорите вы, – наши ресурсы ограничены».

Большую часть времени вы не знаете, существует ли нехватка. Вместо тщательного рассмотрения ситуации вы допускаете, что нехватка действительно есть. Многие объяснения, связанные с нехваткой чего-либо, возникают на основе непроверенных

¹ Там, где мнимые нехватки – обычное дело, любая идея, удержавшаяся на плаву в серьезной ситуации, вероятно, довольно хороша. Большинство менее удачных идей отсеивается на ранних стадиях под действием различных факторов: постоянных возражений, огульных обвинений, безжалостной критики или простого игнорирования идеи до тех пор, пока предложивший ее не упадет духом. Идея проверяется на прочность задолго до того, как ставится вопрос о распределении ресурсов для ее реализации. Как правило, любая идея, выдержавшая предварительные раунды отрицания, обязательно выживет и найдет нескольких верных защитников. Однако ее могут отбросить под предлогом мнимой нехватки ресурсов.

предположений. Так как необоснованные допущения с большей вероятностью приводят к ошибочным действиям, необоснованная убежденность в нехватке создает больше проблем в вашей жизни.

Как бы то ни было, высокотехнологичные команды верят в миф, утверждающий, что прогресс замедляется нехваткой ресурсов, а не нехваткой сообразительности.

РЕШЕНИЕ

Выстройте свою команду в соответствии с потребностями входящих в нее сотрудников.

В правильно выстроенной команде большинство проблем, связанных с нехваткой таланта или времени, решаются раскрытием потаенных дарований тех, кто уже вовлечен в работу. Большую часть остальных трудностей, обусловленных недостатком времени или способностей, можно устранить с помощью командного интеллекта, в результате чего появятся радикально новые идеи и возрастет эффективность работы.

Независимо от любых мифических нехваток и затруднений, с которыми сталкивается команда, после принятия протоколов Вход и Разрешитель должны произойти два события: личное и командное Выстраивание. Иначе команда может провалить свою миссию и не добиться высокой производительности. Данные виды Выстраивания следует рассматривать как важные командные ориентиры. За счет значительного повышения продуктивности и честности Выстраивание защитит команду от большинства ложных нехваток. Улучшится способность команды распределять ресурсы непосредственно, честно и эффективно. Повысится ее совокупная творческая способность, которая, в свою очередь, может на порядки увеличить продуктивность команды. Хотя Выстраивание не является панацеей, оно поможет определить поворотную точку в решении проблем командных ресурсов и обозначит начало применения командного паттерна ОбщееВидение.

Из двух типов выстраивания ЛичноеВыстраивание требует наибольшего внимания, поскольку оно непосредственно затрагивает каждого сотрудника. Когда каждый член команды выстроен, командное выстраивание происходит само собой. Выстраивание создает устойчивую платформу, позволяющую каждому члену команды выполнять следующее:

- Определять личную цель
- Обсуждать ее с командой

Так как необоснованные допущения с большей вероятностью приводят к ошибочным действиям, необоснованная убежденность в нехватке создает больше проблем.

Большую часть остальных трудностей, обусловленных недостатком времени или способностей, можно устранить с помощью командного интеллекта, в результате чего появятся радикально новые идеи и возрастет эффективность работы.

- Формулировать или переформулировать эту цель:
 - Кратко
 - Ясно
 - Мотивированно
- Разрабатывать практический план достижения данной цели:
 - Прибегая к помощи команды
 - Предпринимая конкретные, целенаправленные действия, обеспечивающие очевидность прогресса
 - Выполняя практические задания и предоставляя информацию о положении дел

Концепция паттерна ЛичноеВыстраивание может показаться простой, однако применять этот паттерн довольно трудно. Для команды будет совсем не просто преодолеть препятствия, которые возникнут во время Выстраивания. Но неожиданным конечным результатом этого процесса будет высвобождение огромной энергии, а также изменения, которые произойдут как в жизни команды, так и в жизни отдельных сотрудников.

Паттерн Выстраивание призван поддержать усилия каждого члена команды, направленные на личную интеграцию.¹ В ходе этого процесса в команде также осуществляются дополнительные операции Выстраивания. Действие, оказываемое им на команду, проявится при выполнении следующих условий:

- Каждый член команды осуществляет собственное ЛичноеВыстраивание.
- Все члены команды выполняют ЛичноеВыстраивание в присутствии команды.²
- Выстраивание выполняется в течение одного собрания. Если процесс требует больше времени, команда может сделать перерыв, но в промежутках между собраниями никакая другая работа не проводится.

Команда ощущит благотворное влияние выстраивания. Когда выполнены КомандноеВыстраивание и ЛичноеВыстраивание, каждая составная часть команды начинает функционировать. Команда готова к созданию продуктов. Первым делом необходимо создать ОбщееВидение (см. главу 12).

¹ Результатом интеграции является честность, воцаряется гармония в мыслях, словах и действиях индивидуума, а между его целями и поведением устанавливаются благотворные взаимосвязи.

² Или репрезентативной подгруппы команды, при условии, что вся команда собирается вместе и проводит Интеграцию.

Протокол Выстраивание

Протокол Выстраивание регулирует поведение во время процесса выстраивания. Он включает в себя пять основных шагов и вовлекает такие паттерны, как ЛичноеВыстраивание, ИграСовершенствования и Исследование.

1. Члены команды начинают выстраивать себя при помощи протокола ЛичноеВыстраивание.

Все сотрудники начинают с одного и того же стандартного утверждения: «*Я хочу понять себя*». Вся последующая работа, связанная с Выстраиванием, обязательно вытекает из состояния самоосознания. Если вы не заявили о пропуске, не собираетесь делать это в ближайшее время и не осознаете более важные потребности, значит, вам нужно лучше понять себя.

Тщательно изучите паттерн ЛичноеВыстраивание (см. главу 11).

Уделяйте достаточно личного времени на размышления и получение помощи, чтобы суметь сформировать и выразить ваше ЛичноеВыстраивание.

Небольшие группы людей могут собираться, чтобы слушать и изучать друг друга (см. главу 11), но только после того, как каждый сотрудник потратил время на самостоятельные размышления и получение помощи.

Затем приготовьте ясные, прямые ответы на следующие вопросы. Ответы каждого члена команды должны быть зафиксированы письменно. Они будут применены в паттерне СетьОбязательств (см. главу 11).

- Что я хочу?
- Как команда расценит мое стремление к желаемому и/или его достижение? Какие внешние, наблюдаемые признаки выстраивания при этом проявятся?
- Какого рода поддержка мне нужна и от каких членов команды?
- Соглашусь ли я выполнить определенные действия, которые покажут команде статус моей работы, связанной с Выстраиванием?

Когда все члены команды готовы, группа собирается, чтобы выслушать ответы каждого сотрудника. Группа включает в себя подгруппы команды или всю команду, что определяется самой командой.

Завершая процедуру Выстраивание, каждый участник играет роль «выстраиваемого» (определена в паттерне СетьОбязательств) и просит помощи команды:

«Не сможете ли вы, <кто именно> <в чем именно> <каким образом> <детали>?»

Например:

«Не сможете ли вы (все) мне в совершенствовании ораторских навыков по четвергам в обед до 28 января?»

или

«Билл, я сейчас работаю над моим Выстраиванием. Сможешь ли ты консультировать меня по этой теме в течение трех недель по два часа в неделю?»

Возможные ответы:

- Да
- Нет
- Запрос уточнений и дополнительной информации
- Пропуск (см. главу 2)

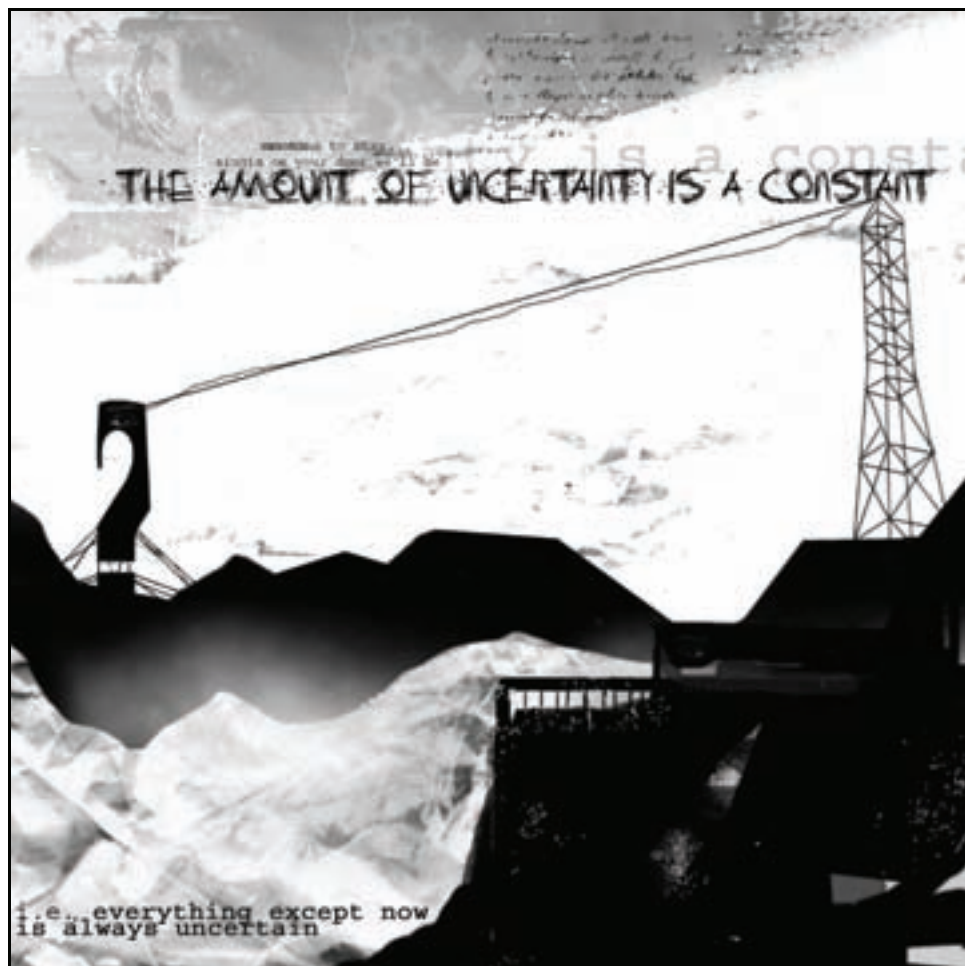
Подробнее поведение выстраиваемого сотрудника во время принятия помощи, подтверждения и оценки рассматривается в главе 11 в разделе «Обязательства протокола ЛичноеВыстраивание».

2. Члены команды применяют паттерн Исследование для того, чтобы помочь друг другу завершить свое ЛичноеВыстраивание.

Паттерн Исследование применяется теми членами команды, которые в данный момент не работают над своим Выстраиванием. Во время групповой части процедуры ЛичноеВыстраивание они доступны для сотрудников, выполняющих Выстраивание. Паттерн Исследование способствует успешному и эффективному выполнению процедуры ЛичноеВыстраивание. Кроме того, при правильном применении он увеличивает глубину Выстраивания. Паттерн Исследование находит и более широкое применение, позволяя самостоятельно осуществлять исследования общего назначения. Этот паттерн создает исследователей. Объектом исследования являются выстраиваемые сотрудники.

3. При необходимости члены команды повторяют процедуру Выстраивание.

Ваш первый пропуск процедуры ЛичноеВыстраивание, сделанный с поддержкой команды в режиме Исследования, завершит процесс, но это может привести к неокончательному результату или спровоцировать изменение точки зрения. Это может привести либо к углублению Выстраивания, либо к путанице. Допускается повторное выполнение групповой части процедуры ЛичноеВыстраивание. Даже если с вашим Выстраиванием все



*Количество неопределенности постоянно, то есть
неопределенность – это все, кроме настоящего*

Ключ к успешному выполнению процедуры ЛичноеВыстраивание в том, что вы должны действительно хотеть того, чего хотите на словах.

ясно, его можно изменить частично или целиком, если на общем собрании уведомить команду обо всех изменениях.

Ключ к успешному выполнению процедуры ЛичноеВыстраивание (а значит, и вытекающему из него КомандномуВыстраиванию) в том, что вы должны действительно хотеть того, чего хотите на словах. Степень истинности этого соответствия устанавливает меру вашей честности. Ваш успех связан с общим успехом команды. Совокупная командная честность Выстраивания так же соотносится с общим успехом команды.

4. Команда улучшает формулировки ответов, собранных во время выполнения процедуры ЛичноеВыстраивание.
5. Команда формирует СетьОбязательств и встраивает ее в группу.

Команда записывает ответы каждого сотрудника на четыре вопроса процедуры ЛичноеВыстраивание. Это документ длительного хранения и должен быть доступен всем членам команды. На данном этапе документируется командная СетьОбязательств.

Другие условия

Дополнительные факторы, определяющие качество и удобство Выстраивания, включают в себя следующие физические условия:

- Выстраивание лучше всего выполнять в спокойной, комфортной обстановке – в стороне от рабочих мест и обычных стрессов.
- Команда станет эффективнее, если все сотрудники выполнят ЛичноеВыстраивание в течение одного собрания. Необходимо выделить столько времени, сколько необходимо для завершения работы и достижения удовлетворенности сотрудников.
- Если один или несколько членов команды не могут присутствовать на этом собрании, команда должна продолжить выстраивание без них.

10

Антипаттерны протокола Выстраивание

Антипаттерн: НеХватаетЛюдей

Вместо того чтобы думать о качествах, необходимых для достижения результатов, вы заботитесь лишь о количестве сотрудников.

ПРОБЛЕМА

*Вы считаете, что отсутствие результатов
вызвано нехваткой сотрудников.*

Качества¹ участников команды значат больше, чем количество участников. Если решение задачи, поставленной перед командой, требует трех разных качеств, а ваш коллега Джо сочетает в себе все три, то справедливо следующее утверждение:

Если Джо может легко применить требуемые качества,

И его рабочая нагрузка позволяет это сделать,

*То вам достаточно попросить Джо выполнить эту задачу.
Если он согласится, то при прочих равных условиях все будет нормально.*

В простом случае не надо привлекать к делу дополнительных сотрудников. В Джо представлена вся команда. При необходимо-

¹ В контексте Базовой системы *качествами* называются позитивные неисчисляемые свойства людей, такие как мастерство, способности и другие ценные атрибуты личности.

сти она обращается к его качествам, подобно тому как процессор обращается к своему кэшу. Поэтому если Джо адекватно оценивает свои силы, он может взяться за эту задачу и решить ее относительно быстро.

Однако попытки оценивать параметры, имеющие отношение к разработке, исключительно на основе количества сотрудников, удручают своей примитивностью.

Если перед командой стоит более сложная задача, необходимо задействовать качества нескольких сотрудников. Однако попытки оценивать параметры, имеющие отношение к разработке, исключительно на основе количества сотрудников, удручают своей примитивностью. Если оценить ресурсы, необходимые для создания интеллектуальной собственности, то окажется, что основные вопросы не связаны с количеством сотрудников.

Чтобы сотрудничать эффективно, люди должны обладать определенными *качествами*, которые должны быть в той или иной степени доступны. В идеале необходимые качества должны обладать некоторой степенью передаваемости (то есть быть доступными для усвоения и повторения). За счет этого можно более гибко распределять задачи между членами команды, не превышая оптимального количества задействованных сотрудников. Перефразируя Эйнштейна, можно сказать, что обеспечивать необходимые качества должно наименьшее количество людей, но ниже этого уровня опускаться не следует.

Что касается темы данного изложения, команды по созданию интеллектуальной собственности обычно устанавливают графики работ и требования к работникам исходя из задач, проектов и ресурсов. Они организуют людей исходя из необходимых функций. Некоторые команды даже оценивают временные затраты, составляют бюджет и уже на его основе нанимают людей и дают им задания. Однако большинство команд терпят неудачу.

Невозможно точно предсказать, сколько времени понадобится сотруднику на создание идей и их воплощение.

Конечно, такая попытка составления графика редко приводит к появлению точного бюджета или точного графика. Невозможно точно предсказать, сколько времени понадобится сотруднику на создание идей и их воплощение. Для построения очень точного графика работы надо идти в другом направлении. Графики, дающие более предсказуемые результаты, основываются на необходимых качествах, их доступности и передаваемости.¹ Придется составить таблицу, включив в нее такую информацию:

- Конкретные качества
- Сколько этих качеств требуется
- Сколько этих качеств есть в наличии

¹ Плюс еще многие другие, менее значимые переменные, такие как окружение, настроение и т. д.

- Коэффициент, учитывающий влияние передаваемости качеств внутри команды

Предположим, что этой информации вполне достаточно для создания графика работ.¹ Математические формулы, необходимые для количественной оценки указанных ресурсов, довольно трудны для восприятия. При определении требуемого объема необходимых качеств можно ориентироваться на соответствие доступности качества потребностям команды в нем, а также на изменения внутрикомандной передаваемости качеств с течением времени. После этого можно измерить календарное время, необходимое для достижения цели. В команде нужно провести тщательную инвентаризацию необходимых качеств. Более того, нужно точно определить, в каком объеме должны быть доступны необходимые качества, правильно рассчитать степень их доступности и безошибочно смоделировать влияние внутрикомандной передачи качеств. Даже если все требования удовлетворены, результаты, как правило, редко соответствуют необходимому значению показателя человеко-времени и затраченному календарному времени, что продолжать использовать этот подход бессмысленно.²

Хотя использовать такую систему планирования неразумно, она может дать намного более точные графики, нежели существующие методы, согласно которым работа и бюджет делятся в соответствии с нестандартной единицей «человек». Подход, при котором применяются человеко-единицы, также поддерживается и другой явно ошибочной идеей: каждая минута по сути не отличается от любой другой минуты. Довершает картину ошибочное представление о том, что все люди в равной мере расходуют фиксированное календарное время на генерирование и выражение идей с той скоростью и производительностью, которую установят сами.³ Такая система является нелепой, неэффективной и запутанной.

Подход, при котором применяются человеко-единицы, также поддерживается и другой явно ошибочной идеей: каждая минута по сути не отличается от любой другой минуты.

¹ Так оно и есть – здесь несколько сложно приводить конкретные цифры.

² Но здесь возникают следующие вопросы: Разве все эти аспекты не являются ключевыми при разработке продуктов? Учитываете ли вы их при планировании? Или хотя бы пытаетесь делать это? Кто использует эти важные элементы при разработке графика и планировании проектов? Где можно найти реалистичную систему? Систему управления проектами трудно считать серьезной, если в ней не учитываются ключевые переменные.

³ Сколько времени требуется, чтобы найти верную идею – скажем, идею, которая позволяет повысить результаты и сократить работу на 40%? Какие условия могут привести к такой изобретательности?

Бюджеты, оценки и графики ценны тем, что они описывают ваши сегодняшние чувства и мысли. Но они мало что говорят о том, как вы будете работать завтра.

Такой подход проявляет себя в хвастовстве, беспокойстве и несостоятельности, когда речь заходит о планировании и нехватке ресурсов в повседневной разработке продуктов. Вот почему может показаться, что все трудности вызваны нехваткой «ресурсов», то есть людей.

Вы действительно испытываете нехватку, но не ту, о которой думаете.

Вы действительно испытываете нехватку, но не ту, о которой думаете. Несмотря на все внимание, которое вы уделяете мнимой нехватке, проблема не сводится к отсутствию людей или времени. Ваши догадка о том, что большее количество людей может решить ваши проблемы, в сущности, верна, однако она слишком неточна. На самом деле вам нужно больше того, что предоставляют эти люди, а большее количество людей, естественно, может дать больше. Однако, по сути, вам недостает именно отсутствующего элемента, а не дополнительных сотрудников.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

Задействуйте больше людей, сократите количество запланированных дел или отодвиньте сроки выполнения работы.

Увеличение численности команды, испытывающей нехватку сотрудников, – решение мнимой проблемы.

Увеличение численности команды, испытывающей нехватку сотрудников, – решение мнимой проблемы, хотя в некоторых случаях (как об этом говорилось выше) это решение может стать настоящим. Добавление людей действительно может устранить затруднение – по крайней мере, теоретически.

По-видимому, подлинной проблемой является то, что вы работаете в психологически и творчески неблагоприятной среде, которая отчасти вами же и создана. Однако не следует винить отдельно взятого сотрудника или подразделение – и не потому, что никто не несет ответственности за это безобразие, а потому, что обвинение само по себе деструктивно. Следует также отметить, что бесплодность среды поражает и большинство некоммерческих проектов. Как правило, в такой среде трудно добиться качеств, которые вы хотите получить от сотрудников, включая самого себя.

Вам не надо, чтобы сотрудников было больше. Вам надо, чтобы увеличилась отдача от тех (включая и вас), кто уже вовлечен в работу.

Вам не надо, чтобы сотрудников было больше. Вам надо, чтобы увеличилась отдача от тех (включая и вас), кто уже вовлечен в работу. Но вам интересны не просто численные показатели объема производства. Проблема приобретения дополнительных человеческих качеств, необходимых для целей проекта, может

быть разрешена несколькими способами. Увеличение количества работников является примитивным подходом: если вы наймете больше людей, возможно, вы получите желаемое. Рано или поздно. Конечно, велика вероятность, что у вас уже есть все необходимое, но нет к этому доступа. Для задействования скрытых резервов вы можете повысить свою продуктивность и помочь окружающим вас людям сделать то же самое.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

*Не увеличивайте количество сотрудников,
а добивайтесь большего вклада от уже имеющих.*

Попытайтесь расширить межличностный и внутриличностный диапазоны взаимодействия. Обычно взаимодействие между людьми вовлекает небольшую часть межличностного канала. Если и дальше следовать аналогии с компьютерной техникой, то текущая ситуация напоминает подключение модема со скоростью передачи 300 бод к линии T1. По собственному желанию, но без необходимости вы находитесь на более низком уровне межличностного соединения.

Часто ваши соединения с коллегами сопровождаются отрицательными эмоциями, и вы уже считаете эту ситуацию нормальной. Вы не можете достичь той творческой продуктивности, которая была у вас в более благоприятной среде. Вы не можете расслабиться, чтобы настроиться на творческую работу. Вы не пытаетесь изменить эту обстановку. Вы не говорите многое из того, что было бы полезным, и не делаете многое из того, что привело бы к успеху. Работа не приносит радости, которая бывает при совместном творчестве. Вы не можете выполнять работу так, как хотите, поэтому зачастую она вызывает у вас чувство сожаления.

Но не все так плохо. Вы видите, что множество отличных продуктов появляются несмотря на негативную атмосферу и даже участвуете в их создании. Фантастические технологии продолжают проникать в жизнь людей. В современном обществе, однако, многие по-прежнему сдерживают себя, что приводит к деформации личности и оставляет нереализованным огромный потенциал.

Что вы можете сделать? Сначала определите в себе первопричину проблемы. Хронический негативный заряд на работе отчасти порождается незнанием – незнанием ваших коллег о вас и вашим незнанием о них. Отчасти он порождается вашей склонностью путать неизвестное с опасным. Типичной реакцией на незнакомцев – даже на тех, с которыми вы долго работаете, – явля-

*Вы не говорите
многое из того,
что было бы
полезным, и не
делаете многое
из того, что
привело бы
к успеху.*

ется хронический, хотя и незаметный страх или подозрительность. В основном страх обусловлен тем, что вам ничего не известно о мотивах и целях ваших коллег, а также от их полной непредсказуемости.

Время от времени вы ощущаете, что от ваших коллег исходит добрая воля. Зачастую вы испытываете чувство товарищества и даже верите, что ваши коллеги всегда имеют хорошие намерения. Однако ваш страх сохраняется. Вы свыкаетесь с ним и перестаете его замечать. Но как приятно ощутить доверие, когда он пропадает, когда подозрительность исчезает хотя бы на миг! Когда доверие уверенно приходит на смену подозрительности и обороне, вы чувствуете себя чрезвычайно легко, словно в невесомости. Вы начинаете понимать, как плохо вы чувствовали себя раньше. Теперь вы видите, что негативизм, который, как вам казалось, был нормальным отношением к происходящей работе, был вызван недостатком доверия. Такая ситуация типична, но ее нельзя считать нормальной.

Часто вы не знаете близко людей, с которыми работаете. Вам становятся известны их привычки, но вы видите либо те черты, которые люди вам показывают, либо те, которые вы замечаете украдкой. И дело не только в том, что вы защищаетесь, – ваши коллеги тоже защищают себя. В известном смысле вы все же их узнаете. Точнее, вы узнаете сочетание того, что они хотят показать вам, и того, что вы узнаете без их активного участия. В любом случае вы получаете представление о каждом коллеге. Однако почти всегда этот образ представляет защищающуюся, нерасслабленную личность, которой человек становится в окружении не близких ему людей. Когда не чувствует себя в безопасности.

Как ни странно, многие коллеги так и не станут вам ближе. Обычно вы и ваши коллеги живете в странном состоянии: знакомство, лишенное близости. Если подумать, такая ситуация является самой худшей из всех возможных: вы совсем не близки друг другу, но всегда находитесь рядом. Хроническая, непрестанная подозрительность в сочетании с нервными, резкими импульсами самозащиты отнимает довольно много сил – физических, психологических и творческих.

Повышение доверия будет благотворным результатом отказа от бремени подозрений и связанных с ними стрессов. Доверие к другим сотрудникам возникает из знания этих людей. Чтобы доверие стало разумной стратегией, необходимо понимать намерения друг друга:

«Что этот человек говорит о своих намерениях? Делает ли он то, о чем говорит?»

Когда доверие уверенно приходит на смену подозрительности и обороне, вы чувствуете себя чрезвычайно легко, словно в невесомости.

Обычно вы и ваши коллеги живете в странном состоянии: знакомство, лишенное близости.

Истинную безопасность вы испытываете, когда доверяете. Отказавшись от ужасных усилий по поддержанию своей защиты и прекратив проецировать тщательно нарисованный образ самого себя на ваших коллег, вы сможете заняться новыми, более серьезными делами. Ваше ощущение безопасности поможет решить, причинит ли вред демонстрация собственной уязвимости и личное самораскрытие. Вы спрашиваете себя:

«Чувствую ли я себя здесь в безопасности? В достаточной безопасности, чтобы пойти на творческий риск? В достаточной безопасности, чтобы расти? Чтобы ошибаться?»

«Безопасно ли с ним говорить? Понимает ли он, о чем я говорю? Как он реагирует на мои слова? Он восприимчив?»

«Почему она нервничает? Как я могу узнать о ее дальнейших поступках? В чем ее мотив? С чем или с кем она согласовывает свои действия?»

Вы постоянно ищете ответы на подобные вопросы. Чем быстрее вы получите эти ответы, тем лучше для всех. Во всяком случае это поможет устранить препятствия в межличностном общении.

Для повышения уровня доверия и безопасности вам нужно получить больше личной информации от ваших коллег по команде, а им, в свою очередь, от вас. Ваши мотивы и цели являются самыми главными секретами, которые вы можете раскрыть. Кроме того, они являются самыми ценными элементами личной информации для всей команды. Вы можете узнать, где сейчас находится каждый сотрудник и почему. Это чрезвычайно ценная информация.

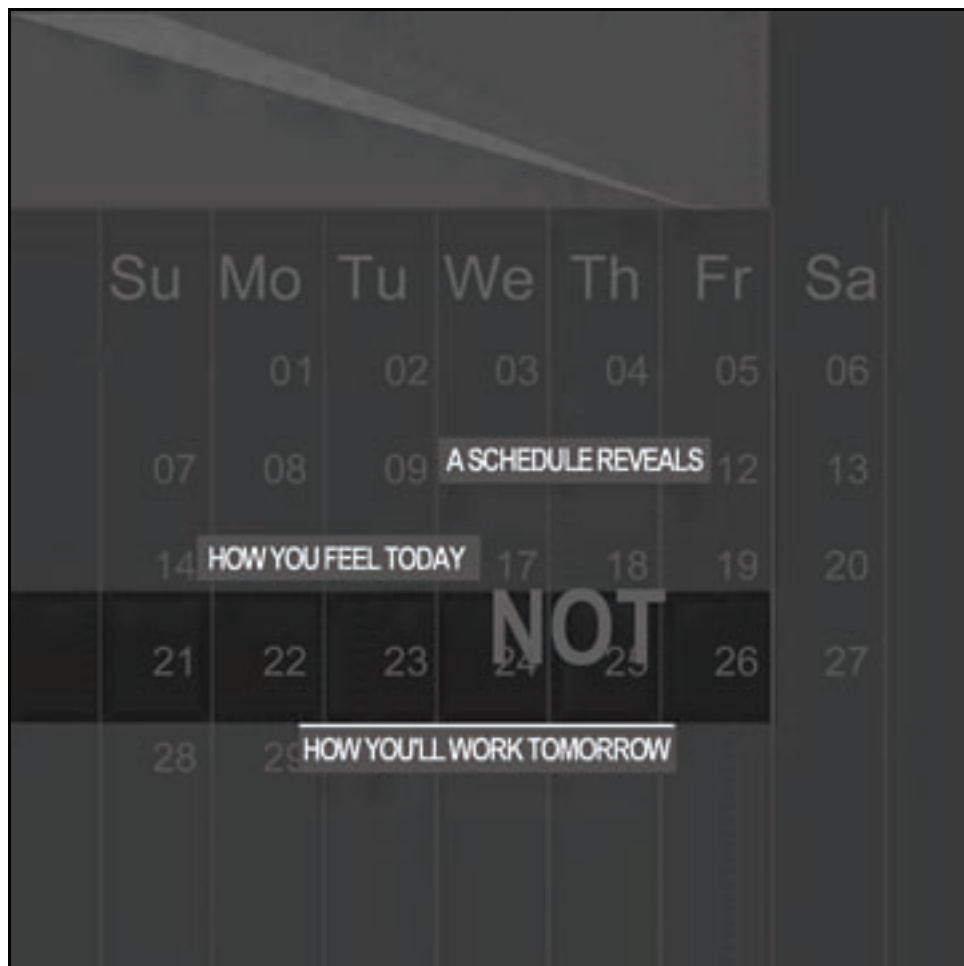
Ваши мотивы и цели являются самыми главными секретами, которые вы можете раскрыть.

Предположение, что почти каждый человек имеет цели, является очевидной предпосылкой для создания команды. Тем не менее в общепринятой рабочей культуре¹ личные цели обычно не признаются. Более того, не одобряются попытки понять цели друг друга и уж точно не поддерживается достижение индивидуальных целей. И все же осознание целей является одним из ключей к пониманию поведения.

Вы обладаете полной властью над культурой, которая существует в пределах сферы вашего личного влияния.

Даже если корпоративная культура не поддерживает подобные стремления, вы не можете стоять на месте, становясь очередной

¹ Что же такое рабочая культура, если не поведение сотрудников на работе? Как вы планируете свое поведение? Обычно вы копируете поведение других – главным образом, давно вышедших сотрудников. Так ли вы хотите себя вести? Является ли такое поведение наиболее эффективным? Вы следуете этому маршруту по своему выбору. Как правило, ваш страх поступить иначе чрезмерно преувеличен. Ваши поступки являются аспектом культуры, за которую вы несете ответственность.



*В расписании показаны ваши сегодняшние намерения,
а не ваша завтрашняя работа*

жертвой культуры, в которой решили жить. В конце концов, вы помогаете создавать и поддерживать эту культуру. На самом деле вы обладаете полной властью над культурой, которая существует в пределах сферы вашего личного влияния. Регулирование взаимодействия с другими сотрудниками является мощным методом создания новой культуры.

Поскольку почти у каждого человека есть цели, ничто не мешает вам и вашим коллегам сообщить друг другу свои цели прямо сейчас. Вам нужно сделать это самому и предложить поступить так же другим. Выстраивание является почти безотказным методом присоединения к своей команде в процессе раскрытия и формулирования целей. Как только цели раскрыты, вы можете планировать достижение желаемого. Вы можете рассчитывать на получение помощи от своих коллег по команде в превращении своих мечтаний в реальность. Такого Выстраивания личных интересов сильно не хватает в большинстве команд. Более того, целенаправленное групповое раскрытие и изучение мотивов строит команду, которая осознает схему Выстраивания личных интересов, видит конкретные личные интересы, которые задействованы в данный момент, и знает, как достичь цели самого Выстраивания.

Выстраивание происходит на многих уровнях. Когда вы выстраиваетесь на одном уровне, то выстраивание на других уровнях чаще всего происходит само собой. Паттерн Выстраивание представляет собой большой шаг на пути к настоящей команде, в которой отдельные личности объединяются в одно целое и в то же время не теряют свою независимость, достигая желаемых результатов. Людям нужно всего лишь объединиться в раскрытии своих целей, их описании, планировании и обеспечении взаимопомощи в их достижении. В этом заключается вся суть командной работы.

Вы обладаете полной властью над культурой, которая существует в пределах сферы вашего личного влияния.

Выстраивание происходит на многих уровнях. Когда вы выстраиваетесь на одном уровне, то выстраивание на других уровнях чаще всего происходит само собой.

Антипаттерн: ВыстройтеМеня

Во время Выстраивания может появиться особенно вредный антипаттерн ВыстройтеМеня. Методы-панацеи, описанные в главе 9, позволяют контролировать и устранять проявления этого антипаттерна, однако своевременно определить их бывает непросто. Даже если вам кажется, что вы идентифицировали этот антипаттерн, вы не всегда в этом уверены.¹

¹ В той или иной мере мы наблюдали этот антипаттерн во время каждого командного выстраивания, в которое мы были вовлечены. К сожалению, действие антипаттерна ВыстройтеМеня обычно выявляется, когда большая часть времени уже потеряна. В целом все становится ясно только в ретроспективе.

Антипаттерн ВыстройтеМеня возникает, когда член команды – сознательно или неосознанно – избегает совершать ЛичноеВыстраивание. Возможен целый ряд стратегий избежания, но здесь мы опишем только две из них: классическую стратегию ВыстройтеМеня и ее подтип **пустомеля**.

Пустомеля препятствует определению целей следующими способами:

- Не заявляет о пропуске, хотя хочет его сделать.
- Не просит время на подготовку.
- Неэффективно расходует время на подготовку.
- Отнимает массу времени команды, пространно болтая о своей жизни, проблемах, работе и семейных заботах.
- Предлагает непродуктивные или неподходящие цели.

В общем, пустомеля будет говорить о чем угодно, кроме того, что может приблизить его к достижению желаемого. При этом он злоупотребляет готовностью команды уделять внимание каждому сотруднику. Вниманию членов команды так выгодно, что человек просто не хочет от него отказываться. Сотрудник, который с трудом может определить и сформулировать свои потребности, часто начинает заниматься пустой болтовней. Любой сотрудник, который тормозит команду и отвлекает внимание от более важной работы, причиняет команде ущерб. Поведение «эй-остановись-посмотри-на-меня» является одним из самых вредных неврозов, с которыми сталкиваются команды.

Поведение «эй-остановись-посмотри-на-меня» является одним из самых вредных неврозов, с которыми сталкиваются команды.

В некоторых случаях саботаж бывает намеренным. В действительности намеренный саботаж лучше, чем саботаж по невнимательности (см. раздел «Антипаттерн: Невнимательность»). Но независимо от того, является ли вред «ненамеренным» или злонамеренным, установка препятствий на пути команды к достижению наилучшего результата является большой ошибкой.

Классическое действующее лицо антипаттерна ВыстройтеМеня не желает совершать ЛичноеВыстраивание и будет прибегать к пустым разговорам, чтобы удержать на себе внимание. Однако классический исполнитель антипаттерна ВыстройтеМеня не просто старается добиться славы или привлечь к себе больше внимания со стороны команды (как пустомеля), но и паразитически эксплуатирует предлагаемую поддержку, перекладывая ответственность за свое Выстраивание на всю команду. Таким образом, для исполнителя классического антипаттерна ВыстройтеМеня команда из помощника превращается в сцену.

Команда может хотя бы ненадолго принять на себя такую ответственность – чаще всего из-за тщеславия. Разработчики продуктов получают большое удовольствие от успеха в решении труд-

ных головоломок. Мучительный, бесконечный процесс Выстраивания ничего не стоит, если он не является такой головоломкой. Сотрудники, которые всегда готовы предложить какую-нибудь теорию или побороться в группе за интеллектуальное превосходство, не заинтересуются простотой и ясностью паттерна Исследование, а займутся антипаттерном ВыстройтеМеня. Однако данный антипаттерн только похож на головоломку. На самом деле это всего лишь бесполезная загадка, не имеющая решения.

Когда вы страдаете от антипаттерна ВыстройтеМеня в исполнении другого сотрудника, вы ему подыгрываете. Ваше тщеславие проявляется в том наслаждении, которое вы получаете, если чувствуете себя умнее другого сотрудника. Вы любите спасать любого, кто вам это позволит. Вы представляете себя Великим Помощником. Когда ваше тщеславие и тщеславие других людей находит себе место в Выстраивании, большое количество словесного и эмоционального шума скрывает то, что происходит в действительности. В антипаттерне ВыстройтеМеня сотруднику, совершающему Выстраивание, даются ложные «ответы». Человек получает кучу психоболтологических советов. Он вежливо выслушивает сколько угодно «наставлений». Определение «желаний сотрудника» тоже может стать интеллектуальным состязанием, в котором упорно предлагаются различные решения. Сотрудник, начинающий действовать по антипаттерну ВыстройтеМеня, может подходить к каждому по очереди и часами заниматься «самораскрытием». Он ходит круг за кругом, обращаясь за «советом» и «поддержкой». При этом ваше тщеславие растет и расширяется благодаря вашей потрясающей способности быть помощником и советчиком.

*Ваше
тщеславие
проявляется
в том наслажде-
нии, которое
вы получаете,
если чувствуете
себя умнее друго-
го сотрудника.*

ПРОБЛЕМА

*На стадии Исследование в процедуре
ЛичноеВыстраивание вы не можете или не хотите
дойти до сути. Вместо этого вы говорите о ложных
желаниях или проявляете пассивность.*

Некоторые люди всегда предпочитают разговоры вместо действий. Время от времени через это проходит каждый человек. Если вы предпочитаете разговоры, то с большей охотой говорите ни о чем, нежели о чем-нибудь. Чем важнее тема, тем с большим желанием вы говорите ни о чем. Так как ваше собственное Выстраивание очень важно, оно способствует выбору разговоров, а не действий. В такой ситуации чрезвычайно трудно сосредоточиться на своем поведении.

Когда вы обсуждаете какой-то важный личный вопрос (особенно в первый раз), вы, как правило, отвлекаетесь, забываете что-либо или путаетесь.

Любому сотруднику, выполняющему Выстраивание, трудно не отвлекаться от темы. Протокол Исследование поможет справиться с большинством подобных трудностей, за исключением открытого противодействия или случаев умышленной невнимательности.

Когда вы обсуждаете какой-то важный личный вопрос (особенно в первый раз), вы, как правило, отвлекаетесь, забываете что-либо или путаетесь. Непроизвольные отклонения чаще всего возникают, когда вы получаете максимальное внимание и раскрываете свои слабости. У вас должно отсутствовать то, чего вы желаете. В известном смысле, нехватка должна ощущаться.

Попробуйте провести следующий эксперимент. Будьте особенно внимательны во время выполнения очередного Выстраивания. Через час после завершения процедуры попросите сотрудника, прошедшего процедуру, повторить условия его Выстраивания. Так как вы проводили эксперимент, вы будете точно знать формулировку этих условий. Однако выстраивавшийся сотрудник не сможет повторить эту формулировку, если он не записал ее и не положил запись рядом с собой. Попытка воспроизвести условия Выстраивания может создать неожиданную заминку. Безусловно, одно или два слова будут изменены, а зачастую вся формулировка окажется неверной или забытой.

Склонность к избеганию Выстраивания вызывает в человеке желание болтать попусту во время обсуждения процедуры ЛичноеВыстраивание. Вместо того чтобы закончить процесс и приступить к делу, эти люди часто ходят вокруг да около и рассказывают истории. В условиях группы эта склонность усиливается.

Антипаттерн ВыстройтеМеня начинается с того, что сотрудник пытается переложить на команду свое ЛичноеВыстраивание. Обычно он хочет, чтобы другие сотрудники взяли на себя размышления, усилия и намерения, способствующие прохождению им процедуры ЛичноеВыстраивание. Конечно, другие сотрудники проявляют желание помочь. Они показывают себя примерными коллегами. Все вместе они начинают создавать очередной пример антипаттерна ВыстройтеМеня. В самые важные для команды моменты антипаттерн ВыстройтеМеня приводит к пустой трате времени.

Симптомы антипаттерна ВыстройтеМеня

Следите за следующими проявлениями антипаттерна ВыстройтеМеня:

- Во время Выстраивания возникают пустые разговоры.
- Сотрудник, выполняющий Выстраивание, не ищет помощи вне основного процесса.

- Сотрудник, выполняющий Выстраивание, не размышляет о процедуре ЛичноеВыстраивание вне основного процесса.
- Вы в качестве исследователя чувствуете себя обязанным «выполнить Выстраивание» вместо этого сотрудника.
- Вам кажется, что вы можете обидеть выстраивающегося сотрудника, если попросите его поработать над Выстраиванием вне основного процесса.
- Ваша команда не делает перерывы в процессе Выстраивания.

Симптомы пустомели во время Выстраивания

Для пустомели типичны следующие симптомы:

- Ходит вокруг да около.
- Рассказывает истории.
- «Я не знаю».
- «Я запутался».
- Длинные паузы, за которыми ничего не следует.
- Злость на исследователя.
- Синдром жертвы.
- Вы как исследователь чувствуете сожаление и стараетесь быть снисходительным к выстраивающемуся сотруднику.
- Вы пытаетесь убедить выстраивающегося сотрудника продолжить процесс.
- Вам приходится вытягивать из него информацию.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Будьте терпеливы. Старайтесь подыгрывать другим.
Постоянно предлагайте свою помощь. Не обижайте
выстраивающегося сотрудника. Предложите
несколько формулировок Выстраивания.*

Если вы проводите Выстраивание, вы получаете внимание. Каждый член команды фокусирует свое внимание на вас. Для этого вам не нужно прилагать никаких усилий. Вам не нужно ничего объяснять. Вы можете рассказывать разные истории и говорить о чем угодно. Ваши коллеги по команде бесконечно заинтересованы в вас. Вам не нужно честно отвечать на вопросы или вообще отвечать на них.

Как исследователю вам может показаться, что пустомелю не следует прерывать. Вы можете сказать себе: «Это поможет». Или:

«Пусть он закончит свою историю, а потом мы к чему-нибудь придем». Чаще всего вы говорите себе, что выслушивая этого человека, вы помогаете ему.

*Процедура
ВыстройтеМеня –
это совершенно
бессмысленная
трата времени.*

*Данный
антипаттерн
указывает
на недостаточ-
ное следование
обязательствам
протоколов Вход
и ЛичноеВыстраи-
вание.*

Не относитесь терпимо к пустым разговорам или другим проявлениям антипаттерна ВыстройтеМеня. Все они являются признаками лени, нежелания мыслить и действовать. Они показывают недостаточную целеустремленность. Процедура ВыстройтеМеня – это совершенно бессмысленная трата времени. Данный антипаттерн указывает на недостаточное следование обязательствам протоколов Вход и ЛичноеВыстраивание.

Вы не должны терпеть чью-либо пустую болтовню. Скажите: «Я не думаю, что это даст какой-нибудь результат. Не мог бы ты поразмыслить над своим Выстраиванием? А затем мы снова вернемся к обсуждению».

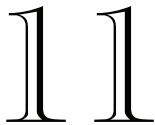
Демонстрируйте свою приверженность выстраивающемуся сотруднику, но не позволяйте ему нарушать обязательства Личного-Выстраивания.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

*Относитесь с нетерпимостью к пустым разговорам,
плутовству, путанице и пассивности.*

*Рано
или поздно
команда
достигнет
консенсуса –
каждый член
команды
должен
выполнить
выстраивание
самого себя.*

Решение проблемы антипаттерна ВыстройтеМеня заключается в том, чтобы попросить выстраивающегося сотрудника обдумать условия своего Выстраивания, находясь вне команды. Любое совместное рассмотрение симптомов антипаттерна ВыстройтеМеня вызывает перерывы в процессе Выстраивания, во время которых каждый сотрудник может выполнить свою работу, связанную с Выстраиванием. Рано или поздно команда достигнет консенсуса – каждый член команды должен выполнить выстраивание самого себя. Группа лишь предоставляет помощь и поддержку, а не выполняет эту работу.



Паттерны протокола Выстраивание

Паттерн: ЛичноеВыстраивание

Понимание и достижение желаемого.

ПРОБЛЕМА

Вы не знаете, чего хотите.

Большую часть времени вы не осознаете своих желаний.¹ Это незнание не устраняет ваши желания; оно не позволяет вам приложить свои усилия там, где они могут принести наибольшую пользу. Как бы то ни было, вы будете принимать решения таким образом, чтобы приблизиться к желаемому. Но когда вы не осознаете причин своих решений, вы уменьшаете шансы на достижение успеха. С точки зрения команды степень вашего незнания увеличивает общую невнимательность команды. Ваша часть мозаики-головоломки случайным образом перемешивается со всеми остальными частями. Это приводит к путанице. Если в ней разобраться, то будут разгаданы тайны результативности вашей команды.

¹ Если большую часть времени вы и осознаете свои желания, то по крайней мере какую-то часть времени вы не знаете, чего хотите. Для нашего обсуждения этого достаточно.

Чего я хочу

Вы можете применять ЛичноеВыстраивание для того, чтобы понять свои желания. Вы должны как можно более честно и точно ответить на следующие вопросы:

- Чего я хочу?
- Что мешает мне получить желаемое?

Не будет большой ошибкой сказать, что многие люди работают, не особенно задумываясь над тем, почему они работают. Конечно, они не размышляют об этом в повседневной жизни. Какую цель вы преследуете в своей работе? Если вы не думаете о цели, когда идете на работу, то, скорее всего, вами движет мимолетный импульс. Возможно, вы ощущаете нехватку финансов или испытываете страсть к деньгам. А может быть, вы работаете просто потому, что не хотите переживать неудобства и дискомфорт от смены рабочего места. В результате вы работаете без осознанного стремления работать.

Почему большую часть времени вы тратите на свою работу? Почему каждый день вы отдаете работе основную часть ваших продуктивных сил? И вообще, ведут ли ваши действия к существенным долгосрочным изменениям? С кем вы сотрудничаете и что вы делаете, работая рядом с ними изо дня в день?

Многое можно понять, если посмотреть на разницу между тем, как вы живете, и тем, как бы вы хотели жить.

Многое можно понять, если посмотреть на разницу между тем, как вы живете, и тем, как бы вы хотели жить. Многие люди ставят работу на первое место – выше других важных составляющих своей жизни. В командах, с которыми мы работали, многие сотрудники считали, что работа очень плохо влияет на их здоровье и/или чрезвычайно уменьшает количество и/или качество времени, которое они проводят с близкими.

Если вы убеждены, что работа наносит урон вашей жизни, то нужно сделать определенные выводы. На самом деле есть хорошие основания для того, чтобы совмещать успех на работе, заботу о собственном здоровье и семейные отношения. Для того чтобы работа затмила здоровье и семью, должны быть очень серьезные причины. Вы можете сказать: «Я просто вынужден(а), потому что...», и далее следует список причин, которые обычно приводятся в таких обстоятельствах (поджимающие сроки, конкуренция, давление того или иного рода). Этот или другой стандартный ответ вы обычно даете себе, своей жене (мужу) или детям, но он не может заменить более разумный подход, который вам следовало бы найти.

Важно следующее: ваши действия являются вашим собственным выбором. Вы сами, в ущерб своей честности, решаетесь на то, что, как вы *говорите*, не хотите делать. Более того, эта внутренне противоречивая позиция заменяет собой трезвое размышление. Если большую часть своей жизни вы проводите не так, как хотите, это означает, что вы недостаточно понимаете важность своих намерений.

Попытки разобраться со своими намерениями обычно не находят большой социальной поддержки. На этот счет нет сложившихся традиций или набора повседневных правил, которые могли бы помочь определить, чего вы хотите. Более того, общепринятый образовательный процесс не дает вам необходимых знаний или навыков высокого уровня. Вряд ли вы найдете курсы по искусству организации своей жизни на основе достижения желаемого.

Для определенного круга людей сама идея сосредоточенности на желаемом или даже фраза «организация своей жизни на основе достижения желаемого» может олицетворять крайний эгоизм. Вся идея может показаться «нехорошей». («Это все, о чем он думает? Только о себе? Какая эгоистичная свинья.») Но нашей целью, конечно, не является одобрение эгоизма или безудержной жадности вместо более ценных качеств. Наоборот, наш опыт показывает, что почти всегда люди, которые ясно формулируют свои намерения, хотят для себя чего-то действительно полезного. Как правило, они стремятся улучшить не только свою жизнь, но и жизнь окружающих.

Стремление приносить пользу без ущерба кому-либо не может быть эгоистичным. Поэтому, осознавая свои намерения, вы получаете ресурсы, необходимые для организации своей жизни на основе достижения желаемого. Такой подход кардинально отличается от всех других. Как еще организовывать свою жизнь, если не таким образом? Теоретически вы могли бы организовать свою жизнь на основе следующих стремлений:

- Не достичь ничего.
- Достичь того, что получится, но без предварительного размышления или одобрения (что было бы равносильно наличию желания).
- Достичь того, чего хотят другие.
- Достичь того, чего вы не хотите.

Других вариантов быть не может. Но если подумать, становится ясным следующее: когда уже есть самое необходимое для выживания, а вы начинаете организовывать свою жизнь, единственно правильное решение – организовать свою жизнь на основе достижения желаемого. Независимо от ваших религиозных взглядов,

Вряд ли вы найдете курсы по искусству организации своей жизни на основе достижения желаемого.

Люди, которые ясно формулируют свои намерения, хотят для себя чего-то действительно полезного.

культурного уровня, национальности, этических убеждений и любых других традиционных факторов, которые могут повлиять на ваши мысли и ценности, вы предпочтете достигать намеченных целей.

Естественно, достижение желаемого в первую очередь подразумевает формирование некоторого намерения. Это намерение и будет тем, «чего вы хотите».

*Зрелая забота
о самом себе
является
наиболее
эффективным
способом
распределения
заботы друг
о друге между
членами
команды.*

Вопреки распространенному предубеждению хорошие команды не подразумевают заботу сотрудников друг о друге. На самом деле члены команды проявляют зрелую заботу о самих себе и о своей самодостаточности. Оказывать помощь может только тот сотрудник, который сам в достаточной мере обеспечен. Хорошие команды построены на получении и оказании помощи. Любая изоляция, любое лишение поддержки или любой случай уединения какого-то члена команды происходит по его собственному выбору. В команде, где каждый человек изначально заботится о самом себе, всегда можно легко получить помощь от других сотрудников. Зрелая забота о самом себе является наиболее эффективным способом распределения заботы друг о друге между членами команды. Это элегантное решение приводит к следующему:

- Никто из членов команды не остается без заботы.
- Каждый сотрудник заботится о том, кто ему ближе всего.
- Никто не несет лишней ответственности.

*Пожелание себе
чего-то хорошего
нередко
сопровождается
непроизвольной
убежденностью
в том, что один
хороший резуль-
тат обязательно
исключает
другой.*

К сожалению, когда вы размышляете о желаемом, возникают и другие опасности. Например, может проявиться недостаточная самооценка. Самопожертвование может завести вас на ложный путь, показав потери, которые сулят взаимоисключающие события. Или околдовать, поманив выигрышем в антагонистической игре. Вы можете ощутить стремление думать в терминах «черное-белое»: «Если я получу желаемое, значит, [кто бы то ни был] не получит того, чего он хочет». Пожелание себе чего-то хорошего нередко сопровождается непроизвольной убежденностью в том, что один хороший результат обязательно исключает другой.

Такое представление основано на следующем шаблоне: «Если я попытаюсь [приобрести положительный элемент, в котором я себе отказывал], тогда я [испытаю на себе последствия негативного элемента, из-за которого я отказывался от положительного]». В качестве иллюстрации такого подхода можно привести следующие утверждения:

- «Я не могу сделать то, что я хочу, поскольку я еще не выплатил по закладной».

- «Я не могу сказать то, что я хочу, потому что меня могут уволить».¹
- «Я не могу сделать великолепный продукт, потому что у меня маленькие дети».

Слишком часто люди страдают от самопожертвования, а потом приписывают это страдание фальшивому чувству ответственности или непреложному закону природы. *Основой таких мыслей почти всегда является давняя и наивная убежденность в неизбежности чего-то плохого при получении чего-то хорошего.*

Иногда, хотя и редко, при получении какого-то блага действительно могут возникнуть плохие результаты. Всегда есть *определенный* шанс столкнуться с неприятными последствиями, если отнестись к себе немного более благожелательно. Например, ваш начальник *может* просто уволить вас, если вы выскажете тщательно обдуманную идею. Но это маловероятно. Если вероятность того, что ваш начальник может так поступить, выше средней, вам в любом случае не стоит там работать. Распространенный страх перед плохими последствиями из-за хороших поступков заставляет многих людей скрывать свои истинные желания.

Они начинают сдерживать здоровую, зрелую и естественную заботу о себе и выбирают мнимое «большее благо». Они отказывают себе в чем-то хорошем «на благо X», где X может означать команду, детей, компанию или что-то другое. Так продолжается до тех пор, пока этот мученик, отказывающийся от получения блага, действительно верит в X больше, чем в себя.

Другой распространенный способ поведения, призванный скрыть желаемое и отказаться от его достижения, заключается в том, чтобы притвориться, будто вы и ваши потребности менее глубоки, чем это есть на самом деле. Вы можете сказать: «Я хочу быть независимым и богатым, но...» Небольшое исследование покажет, что на «богатстве и независимости» дело не заканчивается – это только начало. В данном случае богатство является метафорой, которая обозначает более важное человеческое желание – например желание свободы или власти. Поверхностность намерений будет трудно сохранить при беспристрастном исследовании.

Если вы не знаете, чего хотите, вы просто не сможете создать хороший продукт. Если вы не осознаете собственные желания и мотивы, это неизбежно отразится на вашем творчестве и его результатах. Появится раздражение, манипулирование и непонимание, которое скажется на команде и ее продуктах.

Другой распространенный способ поведения, призванный скрыть желаемое и отказаться от его достижения, заключается в том, чтобы притвориться, будто вы и ваши потребности менее глубоки, чем это есть на самом деле.

¹ Увольнение может быть благом, особенно если вас увольняют за то, что вы сказали правду. Вообще, почему вы хотите работать в такой ситуации?

Чтобы по-настоящему достичь того, на что вы способны, нужно в первую очередь понять суть своих желаний. Вы должны овладеть этим навыком и применять его по своему усмотрению. Это самое полезное действие для вас лично и наиболее продуктивное для вашей команды. В противном случае ваше видение, команда и продукт будут определяться лишь по воле случая.

РЕШЕНИЕ

Раскрывайте свои желания. Сообщайте своим коллегам, чего именно вы хотите. Просите их помощи. Будьте готовы к тому, что они могут поступить так же или заявить о пропуске.

Протокол ЛичноеВыстраивание

Выполняйте следующее упражнение по процедуре ЛичноеВыстраивание. Просите помощи у других сотрудников в любой момент и так часто, как пожелаете. Будьте готовы к тому, что помощники будут применять паттерн Исследование. Когда вы помогаете другим сотрудникам провести их ЛичноеВыстраивание, вы также должны задействовать паттерн Исследование.

1. Спросите себя: «Чего я хочу? Чего именно я хочу?»
2. Когда вам покажется, что вы понимаете желаемое, сформулируйте это в письменном виде.
3. Теперь спросите себя: «Почему у меня нет того, чего я хочу?» Допустите, что к настоящему моменту вы уже могли бы получить желаемое. Почти всегда будет обнаружен какой-то внутренний блок, препятствующий достижению желаемого, иначе вы давно получили бы его. Запишите свой ответ.

Если ваш ответ на вопрос пункта 3 содержит обвинение других людей или ссылки на неконтролируемые обстоятельства, представьте себе, что ваш ответ – это всего лишь история, миф, который не позволяет вам достигнуть желаемого. Прежде чем идти дальше, вы должны сделать воображаемый шаг к более сильной позиции. Скорее всего, вам понадобится увеличить уровень самоосознания. Увеличьте уровень понимания и степень своей восприимчивости. В любом случае измените *что-нибудь* в способе выполнения этой процедуры, поскольку она не сработала. Затем вернитесь к пункту 3.

4. Если ваш ответ на вопрос пункта 3 содержит много слов, попробуйте дать более простой ответ.

5. Если ваш ответ на вопрос пункта 3 не касается вас лично:
 - Увеличьте ваши обязательства по отношению к самому себе.
 - Спросите себя, не боитесь ли вы чего-либо. Если да, то что представляет собой ваш страх.
 - Спросите себя, является ли ваш ответ честным.
 - Прямо сейчас измените *что-нибудь* в способе выполнения этой процедуры, поскольку она не сработала. Затем вернитесь к пункту 3.
6. Если вы несколько раз возвращались к пункту 3:
 - Примените паттерн ЗапросПомощи (в случае необходимости примените его повторно).
 - И/или сделайте перерыв, а затем перейдите к пункту 1.
7. Если ваш ответ на вопрос пункта 3 указывает на сдерживающие факторы, устранение которых приведет к радикальному повышению вашей эффективности во время работы и отдыха, то вы обнаружили *блок*.
8. Оставайтесь на данном этапе до тех пор, пока не убедитесь, что ваши высказывания о желаемом соответствуют тому, что вы действительно хотите. Если вы не достигли такой уверенности, а команда уже идет дальше, примените стандартный вариант выстраивания: вы хотите достичь более глубокого самосознания и не знаете, что вам мешает. Переходите к шагу 13.
9. Если вы не уверены, что устранение блока, обнаруженного при ответе на вопрос пункта 3, стоит приложения усилий, вернитесь к шагу 8.
10. Попробуйте разобраться с блоком, обратившись к людям, которые знают вас и способны помочь в этой ситуации. Если вы не хотите применять ЗапросПомощи, вернитесь к шагу 8.
11. Определите, какое ценное качество могло бы устранить этот блок.
12. Определите, является ли это качество именно тем, чем нужно: силой, которая помогла бы получить то, что, как вы *думали*, вы хотите (см. шаг 1). Если это так, зафиксируйте данный факт. Перейдите к шагу 3.
13. Сформулируйте очень короткое предложение, начинающееся со слов: «Я хочу...»
14. Если ваше предложение содержит лишние слова, вернитесь к шагу 13.
15. Это предложение является формулировкой вашего паттерна ЛичноеВыстраивание. Изучите его вместе со всеми членами команды.
16. Спросите их о том, могут ли они придумать более короткую и ясную формулировку того же самого.

17. Обещайте им предпринять конкретные, заметные действия, которые покажут ваше стремление достичь желаемого. Сообщите им, какие действия они смогут увидеть с вашей стороны, и начните действовать прямо сейчас.
18. Попросите у команды помощи. Сделают ли они X, если вы просигнализируете действием Y? В своей просьбе о помощи говорите о конкретных действиях, которые им нужно совершить, чтобы вы получили желаемое. Важно, чтобы именно *вы* начали последовательность «действие-реакция», просигнализовав о выполнении процедуры ЛичноеВыстраивание. В обязанности коллег не входит наблюдение за состоянием ваших дел и проверка вашего Выстраивания. Обращаясь за помощью к своим коллегам, применяйте конкретные формулировки. Например: «Билл, когда я [*сделаю что-либо позитивное в подтверждение моего стремления достичь желаемого*], не сможешь ли ты [*продемонстрировать свою поддержку, одобрение и/или предложить конкретную помощь*]?»
19. Напишите или перепишите заново следующее:
 - Формулировку вашего Выстраивания.
 - Свидетельство¹ Выстраивания.
 - Поддержку, которую вы запрашиваете у своей команды.^{2,3}

¹ Свидетельство состоит из краткосрочного и долгосрочного свидетельств. Первое описывает действия, которые вы совершите в подтверждение своего Выстраивания сейчас, а второе – перспективу. Какой будет ваша жизнь через пять лет, если вы будете идеально выполнять свое Выстраивание? Важно, чтобы свидетельство было позитивным и измеримым. Утверждение: «Я откажусь от негативного образа мыслей» – не позитивное. Что вы *будете* делать? Выражение: «Я буду счастливее» – не свидетельство, так как другие члены команды не могут определить, насколько счастливее вы стали. «Я буду говорить «нет» хотя бы раз в день» – это свидетельство для того, кто не может говорить людям «нет». Это шаг измеримый и позитивный.

² Поддержка должна быть позитивной и состоять из одного элемента. Например, просьба: «Скажи мне, когда заметишь, что я ничего не предлагаю» не является просьбой о поддержке, поскольку она не конкретна и внимание в ней заостряется на негативном действии. Вот позитивный вариант: «Если я скажу: «У меня есть идея», ответишь ли ты: «Давайте послушаем!»?» Сотрудник должен подать конкретный позитивный сигнал, а команда – дать конкретный позитивный ответ.

³ Выстраивающийся нуждается в поддержке, например такой: «Хорошая идея!» Но идея может и не понравиться команде. Решение заключается в том, чтобы команда поддерживала не идею, а высказывание. Члены команды вполне могут сказать: «Очень хорошо, что ты что-то предлагаешь», даже если данное предложение им не нравится.

Приведем несколько примеров просьб о поддержке:

«Когда я скажу: «Это требует от меня смелости», похвалишь ли ты меня?»

«Когда я скажу: «Это требует от меня смелости», сможешь ли ты быть рядом со мной, выслушать меня и повторить каждую высказанную мной идею?»

«Когда я буду рассказывать о том, как я ежедневно забочусь о себе, будете ли вы аплодировать?»

«Когда я скажу: «Я обретаю надежду», пожмешь ли ты мне руку?»

Обязательства протокола ЛичноеВыстраивание

В соответствии с этим протоколом у выстраивающегося сотрудника есть следующие обязательства:

- Если вы собираетесь сделать Пропуск, то сделайте это как можно раньше. Заявить о пропуске позже можно лишь в том случае, если вы не смогли сделать это раньше.
- Двигайтесь к максимальной цели как можно быстрее.
- Будьте честны.
- Будьте восприимчивы к эффективной помощи со стороны других сотрудников.
- Отказывайтесь от помощи, которая замедляет ваш прогресс.
- Не участвуйте в процессе Выстраивания «постольку-поскольку» или только для того, чтобы пошутить. Если вы чувствуете такое побуждение, заявите о пропуске. Такой шаг позволит сохранить целостность процесса.¹
- Задействуйте воображение. То есть обдумывайте новые идеи, прежде чем их отбросить.
- Будьте ответственные.
- Избегайте пустых разговоров.
- Подав сигнал, требуйте поддержки от членов команды.²

¹ Заявите о пропуске, если чувствуете желание «подстроить» процедуру Выстраивание под другой известный вам процесс, «совместить» одно с другим или изменить процедуру Выстраивание так, чтобы она стала более комфортной. Процедура Выстраивание требует того, чтобы вы притворились, будто все идет, как задумано.

² Часто приходится несколько раз напоминать команде об оговоренной поддержке. Забывчивость нельзя считать признаком того, что вас не поддерживают; скорее в командной культуре проявляется недостаток ответственности.

Формулировка Личного Выстраивания

Формулировка паттерна Личное Выстраивание начинается со слов: «Я хочу». Самые обычные и удачные формулировки Выстраивания выглядят примерно так:

«Я хочу ...» или «Я хочу сделать ...»,

где ... – это ценное качество или сила, которая, как вы считаете, сможет разрушить ваш самый большой блок.

Выстраивайте себя

Применение паттерна Выстраивание полезно, когда вы приступаете к определению значительной личной цели. Опыт выяснения желаемого заставляет вас сосредоточиться на выявлении и устранении личных блоков,¹ а также на получении помощи от команды.

Чтобы выстроить себя, надо ответить на следующие вопросы:

- Чего я хочу?
- Какие проблемы или блоки мешают мне получить желаемое?
- Какое ценное качество или сила способны помочь в устранении этих блоков?
- Возможно ли, что средство устранения блока и есть то, чего я хочу? (Иначе я никогда не получу желаемое.) Если необходимо, измените средство устранения блока в соответствии с вашими потребностями.
- Если вы преобразуете средство устранения блока в потребность, снова начните с первого вопроса.

Личные блоки. Они препятствуют достижению желаемого. Например, вы хотите стать лидером, но боитесь выступать публично. Это блок первого уровня. Паттерн Личное Выстраивание, применяемый итеративно, выявляет потребности, которые ведут к блокам. Блоки преобразуются в другие потребности, которые указывают на другие блоки, и т. д. Скажем, страх перед публичным выступлением может оказаться страхом быть отвергнутым. Поэтому вам нужна смелость для преодоления этого страха.

Завершение вашего Личного Выстраивания. Средство, устраняющее блок, может быть преобразовано в потребность. Шаги Личного Выстраивания описывают способы выявления блоков и преобра-

¹ *Личный блок* – это, как правило, привычное для вас ограничивающее поведение или присущий вам недостаток. В любом случае блок встает на вашем пути к Выстраиванию. Не будь блоков, вы смогли бы провести Выстраивание.

зования блоков в потребности. ЛичноеВыстраивание завершается, когда очередь доходит до личного блока самого низкого уровня.¹

Итак, выявлен последний блок. *Ценное качество, которое может устранить этот блок, является желаемым. Достижение желаемого становится сутью процедуры* ЛичноеВыстраивание.

Глубина Выстраивания

Глубина Выстраивания подразумевает уровень блоков и их масштаб. Глубина Выстраивания команды тесно связана с качеством создаваемых ею продуктов. Это вполне разумная взаимосвязь. Любая задача, которая требует полной вовлеченности или испытывает ваш характер, выявит в вас те же самые достоинства и недостатки, что и предыдущая и последующая задачи. Такая взаимосвязь устанавливается вне зависимости от того, нужно ли создать отличный веб-сайт или выполнить ЛичноеВыстраивание.

*Глубина
Выстраивания
команды
тесно связана
с качеством
создаваемых
ею продуктов.*

Распространенные примеры Выстраивания

Ниже приведены самые распространенные примеры Выстраивания. Это неполный список, который не является ограничителем или шаблоном.

Я хочу:

доверять

надеяться

чувствовать энтузиазм

понимать себя

заботиться о себе

быть смелым

быть мудрым

мира

быть зрелым

присутствовать

радоваться

любить себя

ценить себя

понимать свои чувства

верить в себя

быть честным

¹ По крайней мере, блока, доступного в данный момент времени, поскольку цепь блоков бесконечна.

быть веселым
 чувствовать легкость
 соглашаться с собой
 быть честным по отношению к самому себе
 быть к себе снисходительным

Примеры ложного Выстраивания

Слово или фразу трудно назвать примером ложного Выстраивания, но мы обнаружили, что некоторые «выстраивания» являются признаками ошибочного понимания либо процедуры ЛичноеВыстраивание, либо рассматриваемого вопроса. Вероятно, при определенных условиях некоторые из этих фраз могли бы служить подходящими примерами паттерна ЛичноеВыстраивание, но даже в этих случаях можно было бы найти более подходящую фразу. Следующие утверждения часто маскируются под Выстраивание:

Я хочу:

верить
 верить в себя
 контролировать себя
 быть сильным
 разрешать проблемы
 слушать
 быть принятым
 понять
 славы
 быть богатым
 уйти на пенсию
 быть самым лучшим в ____
 избежать следующего ____
 обрести здравый смысл
 получить знания
 добиться сосредоточенности
 добиться равновесия
 стать терпеливым
 обрести безопасность

Все вышеприведенные примеры ложного Выстраивания указывают по крайней мере на одну из следующих проблем:

- Слово/фраза несет значение, которое не относится к получению желаемого. Вместо этого может подразумеваться удовлетворение желаний других людей. Например, кто-то советует

вам «быть сильным» в преодолении неудач. После этого вы можете сказать себе, что вам нужна сила. Однако, скорее всего, вам нужно сосредоточиться на ваших чувствах.

- Слово/фраза является двусмысленной. Многие люди думают, что они хотят уверенности. Что это значит? Не вполне ясно, и прояснить здесь что-либо трудно. Размышления о том, что вы хотите, когда произносите слово «уверенность», приведут вас к более конкретному качеству – например к «мужеству».
- Слово/фраза относится, главным образом, к другим людям. Например, если вы хотите понимать окружающих или стать терпеливым, вы говорите о себе, имея в виду свои отношения с другими людьми. Однако Выстраивание ограничивается тем, что вы делаете для себя, а не для других. Вы не можете сделать для других людей то, что не делаете для себя. Если вы не понимаете других людей, вам нужно понять себя, что означает самоосознание.
- Слово/фраза скрывает более глубокое желание или страх. Возможно, люди, которые заявляют о желании быть богатыми или известными, хотят плодов богатства и известности – например любви, мудрости или смелости.
- Слово/фраза ставит акцент на негативном качестве. ЛичноеВыстраивание должно быть направлено на достижение позитивного качества.

Анализ ЛичногоВыстраивания

Поверхностное Выстраивание создает команде трудности, если ее члены игнорируют свой опыт и интуицию в отношении глубины и искренности ЛичногоВыстраивания. Под сомнение ставится польза от деятельности любого выстраивающегося сотрудника.

Например, когда вы как опытный член команды заявляете: «Я хочу повысить свою эффективность» или «Я хочу лучше программировать», вы, вероятно, «заикнулись»¹ на отвлеченном, безличном Выстраивании. Подобные намерения не подходят для Выстраивания, если цель – достичь совершенно нового уровня мышления и действия. Для сотрудников, которые уже вышли за обычный уровень, подобные задачи также не достойны решения. Зачастую трудно разобраться в том, какие желания правят вами. Тем не менее, если вы не копаете вглубь, идете на поводу амбиций и потакаете личным страстям, это нарушает внутриккоманд-

*Поверхностное
Выстраивание
создает команде
трудности,
если ее члены
игнорируют
свой опыт
и интуицию
в отношении
глубины
и искренности
Личного-
Выстраивания.*

¹ *Заикленность* означает патологическую, возможно, навязчивую привязанность к некоторому объекту или идее.

ное доверие и значительно уменьшает веру команды в свои возможности.¹

Проблема не в том, что вы поверхностный человек. С небольшой помощью и посредством применения паттерна Восприимчивость (см. далее в этой главе) вы сможете создать превосходное Личное-Выстраивание. Проблема обычно связана с остальной частью команды:

- Когда команда ведет себя так, словно видит глубокое Выстраивание, хотя знает, что оно не является таковым.
- Когда команда замечает бессмысленные действия, но относится к ним безразлично.
- Когда она не реагирует на поверхностное Выстраивание.
- Когда она поощряет пустую болтовню.

Члены команды должны сохранять честность в отношении любых несоответствий и диссонансов при Выстраивании.

*Именно здесь
раскрываются
командная
смелость
и честность
как составляю-
щие общего
движения
к командному
выстраиванию.*

Паттерн Исследование поможет выявить большинство противоречий и заблуждений в любом поверхностном или запутанном Выстраивании. Команда может указать выстраивающемуся сотруднику на эти проблемы. Такие методы улучшения выстраивания обогащают опыт команды, развивают смелость и тренируют способность оказывать поддержку. Именно здесь раскрываются командная смелость и честность как составляющие общего движения к командному выстраиванию. Поэтому при выполнении Выстраивания, так же как и при разработке продуктов или в ходе любых других проектов, можно ожидать появления широкого спектра ценных качеств. Необходимо, чтобы команда научилась решать эти вопросы. Вы можете заметить признак диссонанса в низкокачественном Выстраивании, но не сказать об этом своим коллегам. Чтобы поддержать доверие внутри команды, будьте честны по отношению к увиденному. Мотивацию для выстраивающегося сотрудника создают не поверхностные, а прямые и честные высказывания. Если что-то и может вдохновить человека на стремление к более глубокому Выстраиванию и позитивным результатам, так это искренняя поддержка его коллег.

Когда сотрудники выстраивают себя, команда помогает им выявить цели и спланировать их достижение. Мало кто может сформулировать свои желания без помощи команды. Паттерн Исследование является самым эффективным средством для оказания действенной помощи.

¹ Когда один сотрудник попадает «в струю» (обычная фраза, которую можно услышать в BootCamp), а другие – нет, то этот человек начинает чувствовать себя более уязвимым и одиноким.



*Мои желания настолько секретны,
что я не признаюсь в них даже самому себе*

Выполнение обещаний, данных во время процедуры ЛичноеВыстраивание, и добросовестное стремление предоставить публичные свидетельства своего прогресса создадут новую, более активную межличностную культуру команды.

Паттерн Исследование описывает первую из двух ролей, которые команда играет при оказании помощи. В своей второй роли команда строит и поддерживает командную СетьОбязательств. Выстраивающийся сотрудник обязательно получает поддержку, если команда следует паттернам Исследование и СетьОбязательств.

Паттерн Исследование обеспечивает безопасность и защиту выстраивающегося сотрудника, развивает способность команды к обучению, поддерживает поток необходимой информации и помогает завершить Выстраивание в максимально сжатые сроки. По мере того как команда продвигается в процедуре ЛичноеВыстраивание, она строит свою СетьОбязательств, основанную на «контрактах о помощи», собранных во время выполнения Выстраивания. Эти контракты означают, что члены команды будут помогать друг другу и периодически предоставлять свидетельства своего Выстраивания.¹ Выполнение обещаний, данных во время процедуры ЛичноеВыстраивание, и добросовестное стремление предоставить публичные свидетельства своего прогресса создадут новую, более активную межличностную культуру команды.

Паттерн СетьОбязательств является результирующим контекстом Выстраивания. Когда все члены команды выстроены, вся команда автоматически становится выстроенной при условии, что индивидуальные Выстраивания интегрированы в одно целое. СетьОбязательств описывает эффективные способы такой интеграции. Таким образом, совокупность личных целей будет выражена в командном видении.

Вначале члены команды сосредотачиваются на процедуре ЛичноеВыстраивание. В результате Выстраивания группа достигает все большего внутреннего сплочения. Развитие соединения служит основой для командного выстраивания. Выстраивание команды скорее является непроизвольным, бессознательным процессом, в то время как ЛичныеВыстраивания выявляют конкретные задания, которые команда может выполнять сознательно.² Активная деятельность мало связана с выстраиванием команды, однако эта работа имеет чрезвычайно важное значение.

¹ *Свидетельства* Выстраивания – это наглядные доказательства того, что вы достигаете или стараетесь достичь желаемого в соответствии с формулировкой паттерна ЛичноеВыстраивание.

² В общем случае под Выстраиванием мы понимаем видимую часть паттерна ЛичноеВыстраивание.

Как и почему работает Выстраивание

Раскрытие и принятие личных мотивов всех членов команды способствует выходу безграничной энергии команды в рабочую среду. Эта энергия позволяет команде делать больше, а процесс совместной работы становится намного более радостным. Энергия переходит от человека к человеку и от человека к продукту. Она ведет команду к уже описанному переживанию *командного потока* (см. главу 7) .

Когда вы раскрываете желания своим коллегам, вы всегда повышаете уровень своей доступности. В глазах своих коллег вы становитесь более значимым, а команда усиливает свое отождествление с вами. Таким образом, ваше окружение значительно обогащается. Что-то изменяется вокруг вас. Команда все сильнее ощущает влияние процедуры ЛичноеВыстраивание, а примерно в середине процесса весь объем человеческой энергии переходит из статического состояния в кинетическое. Этот переход происходит за счет существенного повышения уровня доступности членов команды, а также за счет общего повышения уровня межличностного отождествления. В результате происходит резкое – подобно прорыву дамбы – изменение ситуации. Ценные качества, которые раньше были скрыты, теперь доступны. Они проходят волной по всей команде, воздействуя на высшие инстинкты ее участников и пробуждая в них глубинные способности.

В высвобождении этой энергии задействованы несколько сил – и прежде всего, сплоченность и идентичность команды. Теперь команда знает себя и находит поддержку отдельных сотрудников. Это выражается в чувстве большого облегчения, повышенного притяжения и углубившегося сочувствия друг к другу.

Сотрудники одновременно чувствуют состояние команды и думают о нем. Впервые члены команды осознают чувства друг друга, переживают их в унисон и размышляют о них. Все эти силы поддерживаются циклической обратной связью. Другими словами, чувство повышенного взаимного притяжения увеличивает эмпатию, и наоборот.

Облегчение

Когда вы доверительно рассказываете о своих желаниях, другие сотрудники испытывают огромное облегчение. Теперь ваши коллеги имеют представление о вас и вашей деятельности. Осведомленность о том, куда вы хотите пойти и что намереваетесь предпринять, дает им новые возможности, им понятны ваши действия. Кроме того, они смогут предсказать ваши реакции. Если они

В результате происходит резкое – подобно прорыву дамбы – изменение ситуации. Ценные качества, которые раньше были скрыты, теперь доступны.

Когда вы доверительно рассказываете о своих желаниях, другие сотрудники испытывают огромное облегчение.

замечают, что вы ведете себя противоречиво, они продолжают исследование ваших намерений.

Притяжение

В процессе Выстраивания вы обнаруживаете, что у других сотрудников тоже есть желания. Ваши коллеги уязвимы так же, как и вы. Признавая свои желания, вы признаете и свое несовершенство. Реальность внутренних мотивов других людей более притягательна, чем поверхностные «маски» и ложные барьеры, которые вы негласно установили между собой. На самом деле ваши чувства и мысли могут быть такими же, какие вы испытываете, влюбившись в кого-либо. Однако прежде всего вы испытываете облегчение, когда находитесь рядом с людьми, которые вам нравятся. Вы радуетесь ощутимому расслаблению и достигаете нового уровня соучастия и сплоченности. Наконец, вы ощущаете себя среди своих и чувствуете себя «как дома».

Вдохновение

Опыт переживания Выстраивания не ограничивается возникновением эффекта уязвимости. Во время Выстраивания вы обнаруживаете, а потом и раскрываете для своей команды желания, которые находятся внутри вас. Такое осознание важно для каждого сотрудника. Каждый член команды стремится развивать качества своего характера и готов работать над улучшением своего поведения. В глубине души каждый человек ищет ценное качество, которое могло бы обогатить его жизнь и внутренний мир.

Центральную роль в Выстраивании играет ваше признание того, что остальные члены команды хотят позитивных изменений как для вас, так и для них самих. Каждый сотрудник стремится к изменениям. Более того, каждый член команды обязуется стать человеком, способным произвести изменение. Понимание этих аспектов в сочетании с множеством новых точек соединения со своими коллегами дает вам возможность ощущать простоту, надежду, ответственность и, наконец, вдохновение. Каждый участник команды надеется и верит, что вдохновение станет основой жизнедеятельности.

Сочувствие

По мере того как вы активно слушаете и поддерживаете других сотрудников, ваше расслабление и ощущение комфорта усиливаются. И действительно, в команде начинает доминировать все увеличивающееся ощущение доверия, которое является источником всякого расслабления. Вы начинаете испытывать удо-

Реальность внутренних мотивов других людей более притягательна, чем поверхностные «маски» и ложные барьеры, которые вы негласно установили между собой.

Каждый член команды обязуется стать человеком, способным произвести изменение.

вольствие от происходящего. Наконец, вы можете установить личный контакт с коллегами, распознать их желания и наблюдать, как они становятся теми, кем хотят стать. Вы чувствуете так же, как и они.

У каждого члена команды есть высокие цели и благородные интересы. Когда страх по поводу невысказанных мотивов коллег уменьшается, каждый сотрудник начинает проникаться чувствами своих коллег и понимать их желания.

Результаты

Сарказм, ирония и цинизм затихают, переходя на более естественный, менее скрипучий и более продуктивный уровень. Вы получите удовольствие от настоящего юмора. Вообще, юмор и смех станут занимать больше места в эмоциональном пространстве команды. Смех начинает звучать намного чаще. Он становится более естественным и по-настоящему радостным. У людей изменяется осанка, они скидывают обувь, расслабляются. Зона комфорта расширяет свои границы.

Стремясь к большей степени расслабленности и комфорта, члены команды могут заметить, что окружающая их обстановка несколько неудобна или непривлекательна. Само собой получается так, что они начинают ее улучшать. Они переставляют мебель, изменяют интерьер, что-то покупают, мастерят – и все для того, чтобы повысить уровень физического комфорта и красоты. Это усилие почти не требует ресурсов. Положительные качества начинают превалировать над недостатками. «Радость» становится очевидной ценностью. Радость возникает там, где ее ценят.

Эти результаты мы неизменно наблюдали в каждой команде. За какие-то несколько часов команда переходит с одного уровня эффективности на другой, существенно более высокий. Данный переход приводит к сильным изменениям, которые очевидны для всех. Во время процедуры ЛичноеВыстраивание команда за один-два дня совершает то, что не могут дать годы усилий по улучшению качества или применению других командных методов.

В такой обстановке члены команды попадают в состояние взаимного притяжения. Они могут даже не устраивать перерывы. Во время тренингов BootCamp они стремились уделять адекватное внимание трудностям смоделированного процесса разработки продукта, в котором они участвовали. Они не беспокоятся о своем физическом состоянии. Они не разбиваются на подгруппы, чтобы побыстрее завершить Выстраивание, поскольку не хотят пропустить ни одного слова, исходящего от каждого из них. Внезапно команда становится самым интересным местом на плане-

Когда страх по поводу невысказанных мотивов коллег уменьшается, каждый сотрудник начинает проникаться чувствами своих коллег и понимать их желания.

Эти результаты мы неизменно наблюдали в каждой команде. За какие-то несколько часов команда переходит с одного уровня эффективности на другой, существенно более высокий.

Внезапно команда становится самым интересным местом на планете, а взаимосвязи между сотрудниками становятся по-настоящему крепкими.

те, а взаимосвязи между сотрудниками становятся по-настоящему крепкими.

Если вы выстроены, то испытываете комфорт от работы в сплоченной команде. Вы начинаете ощущать неограниченную силу команды, хотя полное осознание вашей силы не достигнет своего зенита до завершения совместного создания продукта.

Вы чувствуете поддержку – и не только вследствие структурированной процедуры ЛичноеВыстраивание, но и благодаря большей открытости членов команды. По мере раскрытия своих человеческих качеств вы обнаруживаете, что другие сотрудники начинают чувствовать вашу истинную сущность. Вы уменьшаете защитные усилия, тем самым высвобождая дополнительную творческую энергию. Возникает позитивная обратная связь, а члены команды могут дополнительно проинформировать вас о своих важных мотивах.

Самым существенным в процессе раскрытия является не близость сотрудников друг к другу, а информация, которая важна для работы команды. Обычно информация, обсуждаемая во время Выстраивания, несет личный характер и является чрезвычайно ценной. Как правило, люди стараются держать такие сведения при себе. Однако подобная стратегия бессмысленна. Она лишь вводит других сотрудников в заблуждение и несколько не защищает вас.

Формулировка паттерна ЛичноеВыстраивание представляет собой простое утвердительное предложение, которое коротко выражает ваши желания. После Выстраивания члены команды могут задавать друг другу вопросы типа «Как прошло Выстраивание?» Выражения «ЛичноеВыстраивание», «цель» и «что именно вы хотите» указывают на стремление, которое заявлено в формулировке паттерна ЛичноеВыстраивание.

Выстраивание можно рассматривать во многих контекстах, но оно всегда означает одно: все элементы «выстраиваются» в определенном порядке.

Выстраивание можно рассматривать во многих контекстах, но оно всегда означает одно: все элементы «выстраиваются» в определенном порядке. Если вы выстроены, ваши мысли, слова и поступки становятся согласованными как с вашей точки зрения, так и в контексте команды. Они словно *выстраиваются* по прямой линии, наикратчайшему расстоянию между двумя точками. Когда вы выстроены, вы всегда стремитесь найти наиболее эффективный способ достижения своих целей. Ваши слова о своих желаниях согласуются с вашими действиями. Сообщая о том, что вы чего-либо хотите, вы подразумеваете, что готовы измениться соответствующим образом. Если это не так, значит, вы не хотите по-настоящему того, о чем сказали. Вы не выстроены.

Паттерн: Исследование

ПРОБЛЕМА

*Других сотрудников вы видите лучше, чем себя,
но трудности в изложении увиденного не позволяют
вам задействовать эту способность.*

Иногда бывает нелегко, когда кто-либо говорит вам о том, что он в вас видит. Если речь идет о чем-то хорошем, вы начинаете отшучиваться, прерываете говорящего или меняете тему разговора. Если высказывания затрагивают ваши слабости или образ действий, который вредит вам, вы начинаете защищаться или злиться. Как правило, информация такого рода не излагается в виде поддержки. Иногда это называется «обратной связью», но на самом деле является нелицеприятной критикой. Обычно такая критика не имеет четких целей, а значит, не относится к делу.

К сожалению, у нас нет высокоэффективных, регламентированных методов обучения предоставлению и принятию информации друг о друге. Лучшим источником информации о вас являются знающие вас люди, в том числе ваши коллеги. Применяя неопределенную, идиосинкразическую обратную связь и другие неэффективные методы критики, команды упускают исключительную выгоду от обмена информацией друг о друге.

Способность видеть других лучше, чем себя, несет огромный потенциал для команды. Если бы вы могли обмениваться личной информацией без чрезмерных усилий, каждый член команды смог бы задействовать способность других сотрудников видеть его со стороны, а потом изучить то, что они видят. Каждый член команды смог бы предложить такую помощь другим.

Обмениваясь личной информацией, команды могут видеть и достигать намного большего. Они могут достичь большей прозрачности. Они могут быстрее создавать более качественные продукты. К сожалению, члены команды обычно избегают сталкиваться между собой из-за разных представлений.

РЕШЕНИЕ

*Задавайте друг другу вопросы как заинтересованные
и непредвзятые исследователи.*

Командам не удается эффективно обмениваться информацией – вместо этого начинаются обвинения, нравоучения и пустые раз-

*К сожалению,
у нас нет высоко-
эффективных,
регламентиро-
ванных методов
обучения
предоставлению
и принятию
информации
друг о друге.*

*... начинаются
обвинения,
наравоучения
и пустые разгово-
ры, а слушать
друг друга
практически
никто не хочет.*

говоры, а слушать друг друга практически никто не хочет. Вашим коллегам полезно, чтобы вы искренне интересовались их работой. Им нужны ваши вопросы. И они знают ответы на них. Надо лишь поддержать их в стремлении раскрыть и объяснить эти ответы.

Даже если вы знаете, что именно «не так» с одним из ваших коллег, это знание призрачно. Если просто сказать ему, что он делает что-то «не так», это приведет лишь к обидам. Если вы действительно хотите, чтобы ваш коллега изменился, поддержите его. Исследование мотивов его поведения и мыслей – одно из самых полезных проявлений товарищества.

Протокол Исследование

1. Займите позицию беспристрастного, но заинтересованного исследователя.

Представьте, что вы только что начали захватывающее исследование мотивационной структуры выстраивающегося сотрудника. Вы спокойны и совершенно беспристрастны по отношению к результату исследования. Выясните как можно больше об опыте этого человека в достижении какой-либо цели, не мешая его прогрессу. Не нужно проявлять слишком деятельное участие. Вы наполняетесь неизвестными мыслями, вызванными вашей повышенной восприимчивостью. Вы рады, когда мысли, чувства или действия вашего коллеги отличаются от ваших – именно так вы учитесь.

2. Задавайте только такие вопросы, которые улучшат ваше понимание.

Задавайте вопросы, чтобы получить информацию. Сохраняйте позицию интересующегося, но незнающего человека. (См. раздел «Протокол ПроверкаНамерения» в главе 6.)

3. Не задавайте неуместных вопросов.

Например, избегайте задавать:

- Вопросы, которые «ведут» выстраивающегося сотрудника или отражают ваши собственные мотивы. Это может произойти, когда вы сами испытываете сильные чувства по поводу рассматриваемого предмета.
- Вопросы, скрывающие правильный, по вашему мнению, ответ.
- Плохо продуманные вопросы. Если вы не понимаете, с какой целью собираетесь задать вопрос, не задавайте его. (См. раздел «Протокол ПроверкаНамерения» главы 6.)

- Вопросы, которые уводят выстраивающегося сотрудника в сторону слишком глубокого анализа или не относящегося к делу материала. Это могут быть вопросы, начинающиеся со слова «почему».

4. Предложите несколько формулировок ваших вопросов.

Например, можно применить следующие формы:

- «Не кажется ли тебе, что X делает Y Z?» Например: «Не кажется ли тебе, что твой код делает все слишком сложным?»
- «Что произойдет, если случится такое событие?», «Не могли бы ты замедлить процесс и описать его мне?», «Возьми конкретный пример и остановись».

5. Задавайте вопросы лишь в том случае, если выстраивающийся сотрудник вовлечен в работу и готов к восприятию новой информации.

Если вам кажется, что ваш коллега устал, проявляет упрямство, настойчивость или начинает «ходить кругами», остановите исследование. Для достижения позитивного результата выстраивающийся сотрудник должен придерживаться обязательств протокола ЛичноеВыстраивание. Чтобы преодолеть этот блок, скажите: «У меня такое ощущение, словно я вытягиваю из тебя информацию против твоего желания. Давай отложим этот вопрос на некоторое время, чтобы подумать обо всем, а потом вернемся к нему вновь». Кроме того, вы можете просто молчать. (См. раздел «Антипаттерн: ВыстройтеМеня» в главе 10.)

6. Выражайте свое мнение как можно реже и только после получения разрешения у выстраивающегося сотрудника.

Придерживайтесь своего намерения собрать больше информации. Если у вас есть интересная мысль, хорошая идея или теория, скажите: «У меня есть [...] Рассказать тебе об этом?» Выстраивающийся сотрудник может ответить «да» или «нет» либо сообщить условия, при которых вашей идее будет уделено внимание.

Если вам кажется, что вы взорветесь, если не расскажете об идее, пришедшей вам в голову, лучше промолчите.

7. Никогда не спорьте во время ЛичногоВыстраивания.

Споры отвлекают от текущей задачи. Если вы чувствуете, что становитесь агрессивным, выполните Выход.

8. Не говорите ни с кем, кроме выстраивающегося сотрудника.

Сосредоточьте на нем все внимание, применяя протокол Исследование, который представлен в пунктах 1–7.

Когда применять протокол Исследование

Протокол Исследование полезен при следующих обстоятельствах:

- Когда выстраивающийся сотрудник просит вашей помощи в процедуре ЛичноеВыстраивание.
- Во время Выстраивания, когда выстраивающийся сотрудник сам предложил задавать вопросы по протоколу Исследование.
- В любой ситуации, когда вы изучаете какое-то явление на предмет возможности его использования.
- Когда вы сами выполняете процедуру ЛичноеВыстраивание.

Обязательства протокола Исследование

У исследователя есть следующие обязательства:

- Усиливать свою любознательность.
- Расширять свою Восприимчивость.
- Задавать хорошо сформулированные вопросы.
- Отказаться от своих предубеждений к выстраивающемуся сотруднику и беспристрастно наблюдать за ним.
- Принимать то, что говорит выстраивающийся, сохраняя состояние повышенной восприимчивости.
- Не допускать теоретизирования насчет сотрудника, проходящего Выстраивание.
- Не допускать постановки диагноза сотруднику, проходящему Выстраивание.
- Не применять терапию во время Выстраивания.
- Не отвлекаться от взаимодействия с сотрудником, проходящим Выстраивание.
- Применять протоколы Исследование или Выход.
- Не допускать применения антипаттерна ВыстройтеМеня.

Примеры вопросов

Чего ты хочешь в этом проекте больше всего?

Что мешает тебе получить желаемое?

Если этот блок удастся устранить, сможешь ли ты получить желаемое?

Какое качество может помочь тебе устранить этот блок?

Что представляет собой самая большая проблема?

Какое самое важное действие ты можешь предпринять прямо сейчас?

Что бы ты хотел получить больше всего на свете?

Что бы ты хотел сделать сейчас больше всего?

Что произойдет, если это случится?

Можешь привести конкретный пример?

Сможешь разбить это действие на этапы?

Паттерн: Восприимчивость

ПРОБЛЕМА

*Под действием стресса вам кажется,
что чего-то не хватает.*

РЕШЕНИЕ

*Под действием стресса вы не принимаете
во внимание доступные вам ресурсы.*

Вовлеченность повышает ценность времени, поскольку она повышает ценность каждого отдельного момента. Восприимчивость – это качество, которое развивается и активизируется за счет вовлеченности. Это условие успеха и единственный надежный метод для преодоления нехватки ресурсов. Добавление ресурсов для устранения ощутимой нехватки подобно подбрасыванию поленьев в огонь с целью потушить его. До тех пор пока вы полностью не включили свою способность восприятия и не раскрыли свою чувствительность, добавление ресурсов не принесет никакой пользы, поскольку ресурсы не будут восприняты.

В большинстве случаев нехватка ресурсов в команде в действительности является не той нехваткой, которую вы представляете. Обычно нехватка определяется не людьми, не деньгами и не временем. Причиной любой нехватки (как в области высоких технологий, так и в других областях) является недостаток Восприимчивости.¹

Когда на посредственность закрывают глаза из-за «нехватки людей» или «нехватки времени», можно быть уверенным, что качества сотрудников задействованы не полностью. Можно с уверенностью утверждать, что для решения проблемы не были использованы действительно эффективные качества.

*Добавление
ресурсов
для устранения
ощутимой
нехватки
подобно
подбрасыванию
поленьев в огонь
с целью
потушить его.*

*Причиной
любой нехватки
(как в области
высоких техно-
логий, так и
в других обла-
стях) является
недостаток
Восприимчивости.*

¹ Понятие недостаточной Восприимчивости подводит нас и к другой проблеме: как понять, что Восприимчивость недостаточна?

Для команды очень важно добиться высокой Восприимчивости. Однако для этого требуется практика. Степень Восприимчивости команды к широкому потоку данных прямо определяет, удастся ли достигнуть высокого уровня производительности и радоваться жизни либо время будет растрачено впустую, а сотрудников ждет страдание.

На самом деле разумный человек – это не тот, кто знает больше других.

Как правило, любой анализ происходящего в команде неоднократно приносит пользу. Многие думают, что *мудрость* эквивалентна *знанию*, как будто мудрость можно приобрести. Другие люди думают, что владение техническими деталями¹ означает высокий интеллект. На самом деле разумный человек – это не тот, кто знает больше других, и не тот, кто постоянно применяет технический жаргон, демонстрируя нехватку обобщающего мышления и навыков самовыражения. Разумный человек – это не тот человек, который обладает властью, и не тот, кто сделал нечто замечательное вчера. Мудрость определяется тем, что вы делаете сейчас.

В любой среде самым разумным является тот, кто извлекает из нее максимальную пользу. Если вы обращаете внимание на непосредственное окружение (основа Восприимчивости), то почерпнете предостаточно информации, творческих импульсов и энергии для решения поставленных задач. Восприимчивый человек является разумным просто потому, что в каждой ситуации он видит бесконечные возможности и поступает так, словно множество измерений конкретной ситуации дадут ему всю необходимую информацию.

Разумный человек является восприимчивым.

Разумный человек является восприимчивым. В среде, насыщенной информацией, он избирает исследовательскую позицию. Работа такого человека заключается в поиске информации. От разумного человека можно услышать такие вопросы:

«Не расскажете ли вы мне о...?»

«Что еще вы об этом знаете?»

«Что вы думаете о...?»

«Не покажете ли мне...?»

Эти и подобные вопросы представляют собой основные инструменты, которые применяет любой эффективный разработчик продуктов. Исследовательский подход ко всем явлениям позволяет получить огромное количество информации, которая обычно предоставляется другими сотрудниками. Отчеты, которые

¹ «Технические детали» не описывают техническое знание, которое является ценным. Техническая деталь – это нечто второстепенное.

разумные люди делают по результатам своих исследований, имеют упорядоченную, простую и ясную форму. Если объяснение слишком сложно для рационального человека со здравым рассудком или (что еще хуже) содержит слишком много технических подробностей, это означает, что предмет исследования был изучен недостаточно тщательно. Другими словами, исследователь находится на начальной стадии изучения предмета. Конечно, если данный сотрудник не согласен с этим фактом, значит, он недалеко продвинулся в своем исследовании.

Если вы хотите получить информацию, вы всегда ее найдете. Вопрос только в вашей готовности ее воспринять. Передача информации доставляет удовольствие, но в значительной мере приостанавливает обучение. Когда вы преподаете известный вам материал, вы не учитесь. Следовательно, не нужно слишком часто становиться в позицию «преподавателя» или «проповедника». Лучше всего заниматься преподаванием, если вас об этом просят, а будущий слушатель находится в состоянии восприимчивости. Время от времени полезно обучать кого-либо, чтобы определить уровень Восприимчивости этого человека по отношению к вам. Очень редко доводится учить людей, которые понимают, что они не знают нечто важное, и хотят научиться. Даже если вы добьетесь успеха на этом поприще, такой опыт вряд ли будет вам столь же полезен, как упрямым студентам.

Как же быть, если коллега выскажет неудачную идею? Если вы скажете себе: «Этот человек – дурак» или «Это глупая идея», что вы получите? Ничего. Только огорчение, обиду и живое подтверждение бесполезности мира и всей вашей работы. Если вы просто скажете себе, что вы самый разумный человек, то потешите свое эго и получите от этого некоторое удовольствие. Но ничего полезного вы не добьетесь. И только потратите силы на добавление нового жирового слоя на ваше и без того уже толстое эго. Это неразумно.

Другой подход – воспринять высказанную идею. Вы можете тщательнее исследовать эту головоломку. Скажите себе: «Почему в общем-то нормальный человек, способный рассуждать здраво, предлагает мне такую неудачную идею?»

Этот вопрос довольно интересен. Благодаря собственной Восприимчивости вы стали разумнее. Вы обнаружили нечто, заслуживающее размышления. Как мыслил этот человек? Вы можете начать исследование того, что происходит с этим человеком. В чем смысл предложенной им идеи и почему она возникла именно сейчас. Допустив на миг (при помощи паттерна Притворство), что весь этот спектакль затеян ради вас, вы можете спросить: «Поче-

Передача информации доставляет удовольствие, но в значительной мере приостанавливает обучение.

«Почему в общем-то нормальный человек, способный рассуждать здраво, предлагает мне такую неудачную идею?»

му именно сейчас именно этот человек предлагает вам именно эту неудачную идею?»

Ваши знания зависят от вашей Восприимчивости к информации, которая в конце концов будет полезной, даже если вначале она вызывает дискомфорт. Таким образом, если вы изначально отвергли идею, можно считать, *что вы ничего не поняли с самого начала.*

Вы видите, что человек, предложивший неподходящую идею, считается достаточно умным и способным, но все же сомневаетесь в этом. Вы считаете, что оценили эту идею правильно – на первый взгляд идея неудачна.

Вы достаточно разумны, чтобы разобраться в том, насколько неудачна та или иная идея. Она предложена людьми, которые считаются достаточно разумными. Кроме того, вы понимаете, что ваш коллега мог бы догадаться, что вы отклоните такую идею. Поскольку люди редко предлагают идеи просто для того, чтобы их отклонили, значит, здесь есть что-то еще. Либо вы ошибаетесь в своем суждении относительно качества предложенной идеи, либо вы не заметили в ней нечто менее очевидное. На эту ситуацию, вероятно, можно было бы взглянуть по-другому: ваш коллега не предлагает неудачную идею, а пытается что-то выразить (неявно или бессвязно,¹ хотя он сам может это не осознавать). В таком свете вы начинаете заново обдумывать эту идею – просто для проверки. Нет, идея действительно была неудачной. Теперь вы понимаете: вам жаль, что она неудачна. Вы заключаете:

Нашелся по крайней мере один человек, полагающий, что поверхностное мышление и трата вашего времени и сил на рассмотрение неудачных идей вполне допустимы.

Конечно, этот недотепа может оказаться притворившимся мудрецом, наподобие придворных шутов стародавних времен. Если это так, он пытается привлечь ваше внимание к данной ситуации. А может, это вовсе не так. Вы решаете наложить вето на теорию мудреца, но все же запоминаете эту идею.

Затем, во время бессонной ночи, вам в голову может прийти вопрос: а что если мудрец хотел меня чему-то научить? Быть может, ему пришлось выражаться неопределенно из-за вашей оборонительной позиции. Вы должны спросить себя: «Если люди вокруг меня считают, что мне или кому-то другому безразлично,

¹ Бессвязность может быть преувеличена. Высказанные слова и намерения оказались бессвязными, однако контекст неудачной идеи не несет в себе некое сообщение, независимо от того, воспринимаете вы его или нет.

что они вынуждают меня тратить время без пользы, то как они могли прийти к такому выводу?» Может быть, они подумали, что вы не особенно верите в себя?

Должно быть, это так. Вы говорите другим сотрудникам, что ваше время не имеет значения, если вы не создаете ограничений относительно того, как они могут его расходовать. Если ваше время не имеет значения, значит, ваша жизнь тоже не имеет значения. Если ваша жизнь не имеет значения для вас, значит, она не имеет значения для других. В конце концов, вы находитесь ближе всех к развивающейся ситуации и можете лучше других судить о ней. Вы знаете, что у вас есть замечательные идеи и множество достижений, но вы начинаете понимать, как мало вы делаете для обретения желаемого. Эта ситуация может возникнуть, если вы отказываетесь от себя и перестаете верить в то, что видите и чувствуете. Вы больше не удивляетесь безграничности ваших собственных умственных способностей и богатству вашего мира, который изобилует всевозможными идеями. Получается, что вы перестали верить в эти возможности.

Вы даже начинаете волноваться, а не спите ли вы.

Возможно, на вас навалилась какая-то депрессия.

Это описание показывает один из путей, по которому вы можете пойти. Вы не осознавали свою проблему до тех пор, пока не задумались о том, что казалось привычным или, по крайней мере, ничем не примечательным. Когда вы хотите решить какую-то проблему, представьте, что решения скрываются в той информации, которая вам доступна.

Проведя небольшое исследование любой проблемы, вы увидите творческие пути к решению задач и даже сами решения. И это будут только те решения, которые доступны для вас в данный момент. Если вы в достаточной мере присутствуете, вовлечены и восприимчивы, просто прислушайтесь к себе и уловите тот момент, когда вы сможете почерпнуть что-нибудь для себя. Вскоре вы поймете, почему вам не удавалось сдавать проекты вовремя или почему созданный вами продукт не настолько хорош, как мог бы быть.

Восприимчивость имеет свое значение. Широта, глубина и протяженность мира – это не отвлекающие факторы. Это ваши ресурсы. Ваша цель состоит в том, чтобы применять их эффективно.

Применительно к программированию или решению других творческих задач с помощью компьютера можно говорить о другом виде Восприимчивости. Процесс отладки программы может быть довольно трудным и продолжительным. И вот, когда вы, наконец, обнаруживаете и устраняете ошибку, вы понимаете: «Черт возьми! Так вот откуда она взялась!» Вы видите артефакт, кото-

Вы говорите другим сотрудникам, что ваше время не имеет значения, если вы не создаете ограничений относительно того, как они могут его расходовать.

Проведя небольшое исследование любой проблемы, вы увидите творческие пути к решению задач и даже сами решения.

рый с самого начала содержал в себе информацию, способную помочь в обнаружении ошибки. Но по какой-то причине вы не обратили внимания на этот артефакт, посчитав его бесполезным.

Такого рода упущения часто имеют место при решении задач. Когда решение материализуется, вы видите все ключи, которые раньше не замечали или понимали неверно. Теперь они стали совершенно очевидными. Это те мелочи, которым обычно не придают значения – вам кажется, что они вовсе не относятся к делу. Примером является ситуация, когда коллега подает вам неудачную идею. Когда вам все становится безразлично и вы чувствуете себя измотанным, вы наталкиваетесь на эту злосчастную ошибку. Вам сразу же становится ясен смысл легких симптомов, на которые вы не обращали внимания, не соотнося их с «действительной» проблемой. На ваш взгляд, они не стоили того, чтобы их исследовать, так как вы уже их «поняли» и сочинили для них объяснение, которое не стали обдумывать дважды. И только более глубокая Восприимчивость могла бы помочь вам обнаружить недостающую идею. До того как решение было найдено, вы видели ее и не замечали, хотя она подавала свой голос: «Эй! Посмотри на меня! Я ошибка!»

*До того как
решение было
найденно, вы
видели ее и не
замечали, хотя
она подавала
свой голос:
«Эй! Посмотри
на меня!
Я ошибка!»*

Восприимчивость. Данные непрерывно поступают к вам – и это все, что вам нужно. Остается только протянуть руку и ощутить их.

Паттерн: Сеть Обязательств

ПРОБЛЕМА

*Трудно понять, что ты хочешь.
Еще труднее попросить помощи у других.*

Когда вы *знаете*, чего хотите, получить это становится проще. К сожалению, многие люди склонны занижать свою настойчивость или качество своих попыток. Перед ними все еще стоит тот блок, который препятствует получению желаемого. Им нужна помощь других людей.

Для команды, которая хочет создать первоклассную интеллектуальную собственность, самым ценным качеством является честность. Это качество особенно важно для своевременного выполнения работы. Запаздывание всегда является результатом нечестности. Вы говорите, что сделаете работу в определенное время, но вам не удается выдерживать свой график. Проблема запаздывания не возникает внезапно. Это результат месяцев, а то и лет нарушения обязательств и нечестного поведения.

*Запаздывание –
это результат
месяцев, а то и
лет нарушения
обязательств
и нечестного
поведения.*

Нечестность влияет на каждого сотрудника и оказывает негативное воздействие на деятельность команды в целом, а не только на своевременность выполнения работы. Нехватка честности приводит к недостатку энтузиазма, недостатку эффективности и недостатку качества. Нехватка честности означает для команды системный кризис.

По сути, командная работа состоит лишь из рукопожатий (или обязательств) и нескольких predetermined интерфейсов. Обязательство – это вид интерфейса честности. Командная работа начинается тогда, когда вы присоединяетесь к своим коллегам. Таким образом, качество совместной работы будет отражать качество рукопожатий. Честны ли эти рукопожатия? Соблюдаются ли соглашения? Соглашаются ли между собой слово и дело? Если команда не чтит свои обязательства, она не сможет создать хорошее программное обеспечение.

РЕШЕНИЕ

*Создайте в своей команде такую структуру,
которая будет помогать в достижении желаемого.*

На тренингах BootCamp была разработана масса процедур, в том числе и Выстраивание. Протокол СетьОбязательств разрабатывался на протяжении многочисленных циклов этого тренинга. Он построен на основе протоколов ЗапросПомощи и ЛичноеВыстраивание. После того как мы помогли нескольким командам провести ЛичноеВыстраивание, мы поняли, что Выстраивание становится значительно эффективнее, если команда поддерживает каждое ЛичноеВыстраивание. Как правило, большинство участников тренинга именно так и поступали. Выстраивающийся сотрудник должен следовать обязательствам протокола ЛичноеВыстраивание, а команда со своей стороны обязана его поддерживать. Таким образом, каждый сотрудник получает намного больше возможностей для достижения желаемого.

Очевидно, что для вовлечения команды в процедуру ЛичноеВыстраивание каждый выстраивающийся сотрудник должен запрашивать у нее помощь. Когда команда соглашается оказать эту помощь, в обязательствах процедуры ЛичноеВыстраивание оговаривается участие множества сторон. Выстраивание каждого члена команды находит поддержку всей команды – сначала в заметных и целенаправленных действиях выстраивающегося сотрудника, а затем в исполнении обещаний его коллег.

Раскрытие индивидуальных желаний, их неизменная привлекательность, а также решимость и готовность всех членов команды помогать друг другу создают прекрасную концептуальную структуру. Например, одна команда, участвовавшая в тренинге Boot-Camp, оживила процесс Выстраивания и обмена взаимными обязательствами с помощью запоминания вышеозначенной структуры. В результате проведения этого ритуала возникали невероятные синергетические силы общей процедуры ЛичноеВыстраивание. Члены команды представляли в игровой форме динамику событий, происходящих при исполнении всех обещаний Выстраивания.

Чтобы продемонстрировать друг другу взаимосвязи Выстраивания, участники тренинга садились в круг и перекидывали друг другу клубок ниток. При этом каждый по очереди сообщал формулировку своего паттерна ЛичноеВыстраивание, после чего передавал клубок соседу, удерживая один конец нити. Например:

«Я хочу стать смелым, – начинает Джо, сообщая формулировку своего Выстраивания. – Когда я попытаюсь стать смелым, я просигнализирую вам, сказав: «Я боюсь это сделать, но...» После этого Джо обматывает себя нитью и перекидывает клубок Мэри.

Мэри ловит клубок и говорит: «Я помогу тебе быть смелым, Джо, и буду хлопать в ладоши (ее обязательство) в тот момент, когда ты проявишь смелость – после того как скажешь: «Я боюсь это сделать, но...»

Мэри продолжает: «Если Джо будет смелым, мне будет проще почувствовать энтузиазм (ее Выстраивание). Свой энтузиазм я выражу криком: «У-гу-гу!», когда увижу нечто замечательное.» Затем она перекидывает клубок Биллу.

Билл говорит: «Мэри, когда ты прокричишь: «У-гу-гу!», я прокричу тоже. Когда Мэри чувствует энтузиазм, у меня возникает желание руководить.»

И так далее.

Каждый участник обматывал вокруг себя нить, перед тем как перебросить клубок другому. В конце процедуры появлялась физическая сеть – СетьОбязательств, которая состоит из действий, принимаемых командой при выстраивании. Переплетение результатов процедуры ЛичноеВыстраивание сигнализирует о завершении процесса выстраивания и присоединении.

Команда, организовавшая свою сеть, становится более эффективной. Если член команды испытывает трудности, проблема почти наверняка связана с его Выстраиванием. Другим членам команды нужно мягко сказать ему: «Не мог бы ты повторить свое Выстраивание?» После этого он проведет ЛичноеВыстраивание заново.

во. Этот процесс оказывает благотворный, надежный и поддерживающий эффект. Выстраивающийся сотрудник скажет: «Да, хорошо!» и начнет проявлять более эффективное поведение.

Представьте себе мир, в котором каждый понимает этот язык. Любой человек может подойти к другому человеку, который ведет себя странно, и спросить: «Над чем ты сейчас работаешь?», чтобы напомнить о его безопасности и присоединении. Мы поступаем так в своей команде, а также в работе с бывшими участниками лагеря BootCamp.

СетьОбязательств строится самой командой. Каждый член команды вносит свой вклад:

- Когда член команды формулирует ЛичноеВыстраивание, он добавляет еще одну цель к общему набору целей команды.
- Когда член команды запрашивает конкретную помощь и получает заверения в том, что она будет оказана, он участвует в установлении многосторонних контрактов Выстраивания.
- Когда сотрудник обещает предупреждать свою команду о близости к завершению процедуры ЛичноеВыстраивание, он составляет письменный контракт, обязуясь действовать честно на пути к желаемому результату.
- Когда член команды обещает помогать другим сотрудникам в достижении целей Выстраивания, он заносит письменные обязательства в их контракты Выстраивания.

Результирующая СетьОбязательств должна быть наглядной и убедительной. Она должна быть доступна – возможно, в виде большой картины, нарисованной всей командой. Специальная командная церемония позволит подчеркнуть важность каждой процедуры ЛичноеВыстраивание, утвердить СетьОбязательств, а также отметить завершение этой работы и достижение командного выстраивания.

По завершении Выстраивания начинается работа с паттерном ОбщееВидение. Если ОбщееВидение достигнуто, это можно отметить в церемонии по завершению процедуры СетьОбязательств.

Протокол СетьОбязательств

Протокол СетьОбязательств включает в себя четыре шага:

1. Каждый выстраивающийся сотрудник должен создать список, содержащий такие пункты:
 - Формулировка ЛичногоВыстраивания.
 - Позитивное, измеримое свидетельство – как краткосрочное, так и долгосрочное, – которое продемонстрирует, что цель достигнута.

*Любой человек
может подойти
к другому
человеку,
который ведет
себя странно,
и спросить:
«Над чем
ты сейчас
работаешь?»*

- Обязательства поддержки со стороны команды с указанием (1) особого позитивного сигнала, который выстраивающийся сотрудник подает команде, и (2) особой позитивной поддержки, которую команда проявляет в отношении выстраивающегося.
- 2. Выстраивающийся сотрудник делает этот список общедоступным, размещая его на доске объявлений в виде плаката или рассылая его по электронной почте.
- 3. Далее проводится общекомандная церемония со следующими целями:
 - Подчеркнуть каждое ЛичноеВыстраивание.
 - Довести процедуру ЛичноеВыстраивание до завершения (выполняется по усмотрению).
 - Подчеркнуть командное выстраивание.
- 4. Каждый сотрудник выполняет обязательства, данные им, и следит за исполнением этих обязательств другими сотрудниками. При необходимости производится обновление всех элементов.

Трудно понять, какая помощь вам нужна от команды. Прежде всего, спросите других членов команды, поддержат ли они вас, когда вы будете проводить изменения. Допустим, вы хотите заботиться о себе. Обычно вы тратите силы на заботу о других, что приводит к трудностям. Вы можете решить, что признаком, по которому команда сможет определить изменение, будет ваше слово «нет», произнесенное в подходящий момент. Вы можете попросить о помощи так: «Поддержите ли вы меня, когда я буду говорить «нет»?»

Чтобы изменение было целенаправленным, вы можете попросить, чтобы на ваше слово «нет» члены команды отвечали: «Молодец, что говоришь «нет».

Изменение будет эксклюзивным для команды, если задействовать какой-нибудь простой физический жест для подтверждения того, что команда видит вашу работу по достижению намеченных целей. Зачастую выстраивающемуся сотруднику достаточно такого проявления понимания и поддержки.

Самая распространенная ошибка, совершаемая при запросе помощи в выполнении процедуры ЛичноеВыстраивание, – это просьба поддержать негативные аспекты в вашем поведении. Например, вы можете попросить: «Предложите мне замолчать, когда я буду отвлекаться» или «Спросите меня, как я себя чувствую, если я отвлекусь». Другими словами: «Если я вновь совершаю действие, которое не хочу совершать, предложите мне остановиться».

Такого рода просьбы переносят ответственность за коррекцию собственного поведения на других членов команды.

Такой подход противоречит сути паттернов Личное Выстраивание и Сеть Обязательств. Именно от вас зависит, будете ли вы действовать честно в соответствии с протоколом Личное Выстраивание. Другие члены команды не обязаны все время корректировать ваше поведение, следя за тем, чтобы ваши действия были честными. Целью процедуры Сеть Обязательств является создание структуры для поддержки новых форм действия, а не для борьбы со старыми проявлениями.

Почти всем нашим клиентам и студентам мы должны напоминать о том, что во время процедуры Личное Выстраивание нужно запрашивать только позитивную помощь. Очень легко поддаться соблазну заикнуться на старом поведении и переложить ответственность на других сотрудников.

Когда вы не знаете, какую помощь следует попросить, просто обратитесь за поддержкой. «Сможете ли вы поддержать меня в том, чтобы сделать X, когда Y и Z?» Работа намного веселее и интереснее, когда вы сами придумываете, что именно могут сделать другие сотрудники, чтобы подбодрить и поддержать вас, например вознаградить за проявление смелости. На самом деле лучше всего придумать такую поддержку, которая покажется вам «чрезмерной». Возможно, вы подумаете, что попросить других сотрудников подбодрить или похвалить вас – «это уж слишком». Однако для них эта просьба совершенно приемлема. Ваши предрассудки просто показывают, насколько вы лишаете себя чего-то хорошего. Раздвиньте границы. Разрешите другим людям поддерживать ваши хорошие качества.

Дайте сигнал другим сотрудникам: «Сейчас надо выполнить действие X». Если вы просите других членов команды хвалить вас три раза в день за ваш энтузиазм, вы в значительной мере перекладываете на них ответственность за свое Выстраивание. Вы должны взять эту ответственность на себя, иницилируя ответное действие. Таким образом, вы можете попросить: «Когда я скажу: «Сейчас я проявлю энтузиазм», не могли бы вы поаплодировать?»

И наконец, важно убедиться в том, что другие сотрудники выполняют обещанное. Довольно часто выстраивающийся сотрудник получает согласие команды проявить поддержку, но со временем команда забывает о своем обещании. Закрывая на это глаза, выстраивающийся сотрудник поддерживает такую линию поведения. Выстраивающийся сотрудник начинает вести себя так, словно ищет подтверждения тому, что он не заслуживает поддержки. Такое поведение неприемлемо для команды, стремя-

Другие члены команды не обязаны все время корректировать ваше поведение, следя за тем, чтобы ваши действия были честными.

Велик тот, кто отказывается от старых способов деятельности.

Помните, что «старый способ» заключался не в присоединении к команде, а в том, чтобы быть обособленным среди других обособленных сотрудников, стремящихся выжить.

щейся к успеху. Если ваши коллеги соглашаются поддержать вас при получении вашего сигнала, *убедитесь, что они выполняют данное обязательство*. В противном случае вы поддерживаете посредственность и нарушение обязательств. Всякий раз когда мы наблюдали такие нарушения, они происходили не потому, что команда не желала следовать соглашению, а потому, что члены команды отвлекались. В этой ситуации нужно лишь напомнить коллегам об их обязательствах. Велик тот, кто отказывается от старых способов деятельности. Величие требует от вас целенаправленных действий с целью изменения собственного поведения. Сначала надо обдумать идеальные способы поведения, а затем смело выполнить соответствующие действия.

Помните, что «старый способ» заключался не в присоединении к команде, а в том, чтобы быть обособленным среди других обособленных сотрудников, стремящихся выжить. Для изменения своей деятельности вы должны решить действовать иначе каждый день и в каждый момент. На словах это стремление может показаться очень легким, но на самом деле для задействования всех преимуществ, которые дает команда, нужно выполнить много целенаправленной работы. Необходимо получить и ощутить поддержку, начать вести себя так, словно вы и ваш труд действительно очень важны.

Паттерн: Запрос Помощи

ПРОБЛЕМА

Вы действуете так, словно помощь для вас бесполезна.

Самые лучшие команды характеризуются тремя особенностями:

- Сотрудники регулярно запрашивают помощь.
- В команде поддерживается высокий уровень межличностного присоединения.
- Команда находится в состоянии ОбщееВидение.

Самым важным действием является *запрос помощи*. Он действительно служит катализатором присоединения и перехода в состояние ОбщееВидение. Неспособность запрашивать помощь, точнее, неспособность *постоянно* запрашивать помощь приводит, как минимум, к потере потенциала. Поиск помощи всегда ведет к повышению эффективности и большей свободе, а неспособность запрашивать помощь – это путь к неэффективности и огра-

ничениям. В конце концов, самыми большими, но наименее востребованными ресурсами команды, являются способности ее участников, а также других людей, которые могут помочь, если их об этом попросить.

Тот, кто не хочет учиться, тот обычно и не учится, и неважно:

- сколько учителей и других уважаемых личностей настаивают на том, чтобы вы учились, и
- насколько велика готовность окружающих помогать вам.

Можете быть уверены: если кто-либо не просит вашей помощи, он не примет ее от вас.¹ Причем этот феномен проявляется тем отчетливее, чем важнее рассматриваемый вопрос. Другими словами, чем ценнее предлагаемая помощь, тем менее искренно ее принимают.²

Чем ценнее предлагаемая помощь, тем менее искренно ее принимают.

Уже в первый час курса BootCamp мы выступаем с кратким обращением к участникам:

Просите у нас помощи. В конце концов, мы знаем, как работать в команде. Мы сами работали в командах и неоднократно наблюдали за работой других команд. Учтите, мы не прерываем вас, чтобы поделиться своими знаниями. Это не принесет никакой пользы. Если вы хотите узнать то, что знаем мы, или получить нашу помощь, попросите нас об этом.

Участники тренингов BootCamp обычно не обращают внимания на это заявление. Они проводят непрерывные мучительные собрания и составляют бессодержательные планы и графики работ.

Требуется провести как минимум одно собрание, где мы играем роли начальников,³ чтобы студенты начали просить помощи. Почему же после этого студенты обращаются за помощью? Потому что начальники спрашивают у них: «Достаточна ли помощь нанятых консультантов (то есть нас, но в другой роли)?» В качестве ответа всегда звучит «нет» или высказывается неприкрытая ложь. Поэтому встреча членов команды с начальниками обычно

«Достаточна ли помощь нанятых консультантов?» В качестве ответа всегда звучит «нет» или высказывается неприкрытая ложь.

¹ Если человек хочет, чтобы его спасли, он примет помощь, которой молчаливо «желал». Здесь важно, что спасение «жертвы», нуждающейся в помощи, но не просящей ее, не всегда помогает, потому что человек начинает думать, что лучше хотеть помощи, чем просить ее.

² Например, представьте, будто вы говорите своему другу, чтобы он бросил курить, так как курение вредит его здоровью. Эта попытка обречена на неудачу, даже если привести неопровержимые аргументы и неоспоримые доказательства.

³ Роли начальников называются Черными Шляпами. См. приложение А, в котором представлены материалы по тренингам BootCamp.

завершается договоренностью: сотрудники будут запрашивать помощь и уведомлять об этом начальника.

Затем студенты начинают применять паттерн ЗапросПомощи и быстро продвигаются к состоянию ОбщееВидение. Всякий раз когда студенты получают помощь, они достигают отличных результатов. Однако начальникам приходится несколько раз подталкивать команду, чтобы она начала просить помощи при возникновении серьезных затруднений. Нужно приложить большие усилия, чтобы подтолкнуть членов команды к очевидным и полезным действиям, которые не приводят ни к какому риску.

В современной культуре акцент ставится на необходимость действовать самостоятельно. Нужно быть сильным и не просить ничьей помощи. Такая тенденция объясняется плохими решениями, которые принимают люди, когда действуют сообща. Возможно, вам причинили какой-то вред, когда вы, обратившись за помощью, сделали себя уязвимым. Обычно после этого человек решает, что он больше никогда не будет просить помощи. Примерно так ведет себя дующийся ребенок. Типичная детская обида.

РЕШЕНИЕ

Станьте друг для друга ресурсами.

Просьба о помощи и ее последующее получение – самое эффективное, что может предпринять любой участник проекта.

Материальные затраты от обращения за помощью невелики – их можно даже не принимать в расчет. Однако, учитывая почти повсеместное игнорирование безграничных возможностей помощи, нужно признать, что психологическая цена обращения за помощью довольно высока. Тем не менее наш опыт и наблюдения показывают, что просьба о помощи является одним из самых безопасных усилий. Просьба о помощи и ее последующее получение – самое эффективное, что может предпринять любой участник проекта.

Эффективность просьбы о помощи зависит от применения простого, четкого протокола под названием ЗапросПомощи.

Протокол ЗапросПомощи

В протоколе ЗапросПомощи задействованы два персонажа: проситель и помощник.

Роль просителя

В роли просителя вы начинаете процедуру запроса помощи так:

1. Задайте будущему помощнику примерно такой вопрос: «[Имя человека, к которому вы обращаетесь], не поможете ли вы

мне [действие][создаваемый объект, достигаемая цель и так далее]...?»

2. Если вы хотите, чтобы помощник выполнил какие-то конкретные действия (особенно если вы готовы принять только эти действия и никакие другие), опишите их помощнику, прежде чем попросить его дать ответ на ваш запрос.
3. Запрос всегда следует формулировать согласно пп. 1 и 2, то есть он должен быть представлен в виде вопроса, начинающегося со слов: «Не могли бы вы...?»
4. Попросив помощи посредством допустимого вопроса, вы должны хранить молчание до тех пор, пока не получите ответ.¹

Роль помощника

Если к вам обращаются за помощью надлежащим образом, сосредоточьте все свое внимание на просителе. Есть лишь четыре допустимых ответа на ЗапросПомощи:

1. Если вы не можете уделить внимание поступившему запросу, немедленно скажите: «[Имя просителя], я не могу обсуждать этот вопрос прямо сейчас». Затем, если возможно, договоритесь об удобном времени, когда вы будете в состоянии рассмотреть этот вопрос.
2. Если сосредоточив свое внимание на просителе и выслушав его запрос, вы не захотите оказать помощь, скажите просителю: «Нет, я отказываюсь» или просто «Нет». После этого ничего не говорите.²
3. Если вы хотите помочь или продолжить обсуждение, но вам нужна дополнительная информация, спросите: «Не могли бы вы рассказать более подробно о том, что просите?» После этого можно задавать интересующие вас вопросы. Когда вам станут ясны детали, ответьте: «Да» или «Нет». Ваш ответ завершит процедуру. В противном случае перейдите к п. 4.
4. Если вы хотите предложить помощь, но не ту, которую у вас просят, отклоните запрос. Ваш ответ может быть приблизительно таким: «Нет, я отказываюсь. Но я могу [действие, ко-

¹ При условии, что помогающий не начинает вести пустые разговоры, менять тему или другим образом избегать простого ответа «да» или «нет». В этом случае остановитесь и снова выполните процедуру ЗапросПомощи, вернувшись к п. 1.

² Когда вы говорите «Нет», объяснение отказа является попыткой оправдаться. Как правило, стремление к оправданию возникает из ошибочного убеждения, будто вы поступите плохо или проявите ущербность, если не сделаете все, о чем вас просят.

торое, по вашему мнению, будет более полезным]. Поможет ли это вам?»¹

Обязательства просителя

Проситель должен выполнять следующие обязательства:

1. Проситель должен иметь ясное намерение. Человек, который осознает свое желание получить помощь, зачастую неправильно формулирует свое намерение получить помощь или убедить помощника спасти его. (Спасение – это тот случай, когда помощь предлагается, но не запрашивается явно.) Примеры:
 - «Мне нужна небольшая помощь»
 - «Мне нужно...»
 - «Если бы мне немного помогли...»
 - «Здесь мне нужна помощь»
 - «Помогите!»
2. Проситель должен совершенно четко понимать, что он является просителем, то есть выступает в этой транзакции в качестве просящего. Для помощника это имеет очень важное значение, поскольку ваш запрос не должен ограничивать свободу помощника. Помощник должен видеть, что вы знаете о его возможности отклонить вашу просьбу. Транзакция не должна приводить к наказанию помощника, если он отклонит ваш запрос.²
3. Проситель обязан изложить детали своего запроса, если они имеются.
4. Проситель должен иметь в виду, что предполагаемый помощник сам несет ответственность за слово «нет». Другими словами, не пытайтесь определять за других их собственные возможности.
5. Не извиняйтесь за свое намерение и не утаивайте его.
6. Принимайте ответ «нет» без дополнительных эмоциональных драм внутреннего или внешнего характера.^{3,4}

¹ Например, если пятилетний ребенок просит завязать ему шнурки, вы можете решить, что полезнее подбодрить ребенка, когда он сам пытается справиться с задачей. Зачастую та помощь, которую предлагают, намного полезнее той, о которой просят.

² Иначе получается, что вы не *просите* помощи, а *требуете* ее.

³ Когда отклоняют ваш хорошо сформулированный запрос, у вас могут возникнуть сильные чувства. Помните, никто не обязан помогать вам, кроме, быть может, ваших родителей.

7. Принимайте предлагаемую помощь как можно эффективнее. Если вы не понимаете ценность помощи, чувствуете ее бесполезность или считаете, что уже рассмотрели и отклонили эту идею, займите позицию исследователя вместо того, чтобы опрометчиво отказываться от помощи. (См. протокол Исследования, обсуждавшийся ранее в этой главе.)
8. Запрос помощи должен быть позитивным.
9. Принимайте настоящую помощь.¹

Обязательства помощника

Помощник должен придерживаться следующих правил:

1. Говорить «нет», когда вы не хотите помогать или не уверены в желании помочь.
2. Сообщать о том, что вы передумали, если вы начали помогать, но потом решили, что на самом деле не хотите оказывать помощь.
3. Выполнять все обязательства по оказанию помощи.
4. Говорить «нет» без драматизма или злобы и не оправдываться перед просителем.
5. Предлагать ту помощь, которая, на ваш взгляд, действительно принесет пользу просителю, даже если она не в полной мере соответствует его первоначальному запросу.

Обычные вопросы о процедуре ЗапросПомощи

Вот пять типичных вопросов, касающихся просьб о помощи:

- Когда можно просить помощи? Не помешаю ли я сотруднику, к которому хочу обратиться за помощью?

К процедуре ЗапросПомощи следует прибегать в преддверии ее необходимости. Другими словами, помощь всегда полезна. Запрос помощи в момент обнаружения проблемы отчасти

⁴ Воспринимайте слово «нет» как отрицательный ответ человека, которого вы цените и уважаете. Тогда помощнику будет легче сказать вам правду. Правдивый ответ намного ценнее, чем ответ «да», когда на самом деле помощник хочет сказать «нет».

¹ В некоторых случаях вы можете прибегнуть к процедуре ЗапросПомощи, но потом отказаться от предложенных услуг, поскольку они не соответствуют желаемым. Для получения результатов важно принимать только ту помощь, которая действительно полезна, даже если она не вписывается в ваши представления о том, какой эта помощь должна быть. Данный подход аналогичен обязательству Входа, по которому вы должны всегда поддерживать самую лучшую идею.

означает, что она не была запрошена своевременно. Нужно учитывать, что помощник всегда может сказать «Нет».

- А если я не чувствую, что мне нужна помощь?

Ожидание «необходимости помощи» означает, что вы будете ждать слишком долго. Как правило, все ваши представления о помощи ошибочны. Зачастую вы не можете понять ценность помощи, потому что нуждаетесь в ней очень сильно.

- А если я не знаю, в чем именно мне нужно помочь?

Желание получить помощь дает основания для ее поиска. Попробуйте сказать: «Я точно не знаю, в чем мне нужно помочь, но уверен, что ты сможешь мне помочь» или «Сможешь исследовать мои трудности?»¹

- К кому следует обратиться за помощью?

Получение помощи не связано с обращением к эксперту, хотя и может включать в себя эту задачу. Скорее акцент ставится на присоединении к другому человеку и выражении своих надежд и страхов. Почти каждый человек когда-либо обсуждал некую техническую задачу с сотрудником, не имеющим о ней никакого представления. Тем не менее такое присоединение приносило пользу. Оно полезно потому, что вы присоединяетесь к другому человеку, но не обязательно потому, что он знает «ответ».

А вообще, используйте все свои мыслительные и интуитивные способности, чтобы определить, к кому именно следует обращаться. Спросите себя, к кому вам нужно подойти, если вы хотите получить наилучшие результаты.

*Почти
каждый человек
когда-либо
обсуждал некую
техническую
задачу
с сотрудником,
не имеющим
о ней никакого
представления.
Тем не менее
такое присоеди-
нение приносило
пользу.*

¹ При условии, что человек, к которому вы обращаетесь, знает протокол Исследования.



*Понимаю. Представляйте себе мир таким,
каким он будет, когда вы закончите свою работу*

*Представляйте себе мир таким, каким он будет,
когда вы закончите свою работу.*

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru-Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 5-93286-065-0 «Программируем командный дух» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru-Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (www.symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

IV

ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ

ВЕЛИЧИЕ ЦЕЛЕЙ,
ЦЕЛИ РАБОТЫ

«Понимаю».

СТАТУС КОМАНДЫ

Выстраивание – непростая штука. Но после того как мы выполнили его, в команде произошел переворот. Переворот в лучшую сторону. Теперь люди находятся в более или менее постоянном состоянии присоединения. Они упиваются ощущением раскрепощенности, которое появляется благодаря возможности действовать самостоятельно и эффективно, совершать короткие и четкие шаги и слаженно браться за то или иное дело. Они получают очевидную пользу от возможностей Выстраивания. Теперь команда как никогда готова к переходу в состояние ОбщееВидение.

И тем не менее вы удивлены: большая часть работы, необходимой для достижения состояния ОбщегоВидения, уже проделана. Однако мы не достигли первоначальной цели, из-за которой вообще занялись организацией совместной работы! Несмотря на тот прогресс, которого команда достигла. Черт возьми, наши усилия косвенно влияют на разработку и выпуск продуктов и выполнение связанных с этим обязательств. А ведь за много лет мы перепробовали почти все возможности.

Суэта в команде, связанная с ее рождением, по большей части уже закончилась. Бессмысленные и долгие споры; закулисные препирательства, скрывающие невыраженные, но уместные мысли; сильные, но подавленные эмоции и непрекращающиеся, бурные обсуждения – все это превратилось из больших затруднений в единичные случаи их проявления. Члены команды теперь значительно меньше сопротивляются хорошим идеям. Похоже, что они, – «вернее, мы», думаете вы, так как уже и сами начали голосовать – похоже, что мы впервые переживаем настоящее дуновение жизни в среде ЭкологияИдей. В какое-то мгновение показалось, что каждый сотрудник понял важность выслушивания всех идей, независимо от того, кто их предлагает.

До тех пор пока команда не достигнет этих вершин, – там действительно чувствуешь себя хорошо – трудно поверить, что по-настоящему эффективные способы разработки вообще возможны.

Без присоединения и вовлечения никакая команда не сможет достичь сверхэффективности. Но как ее добиться? Возможно, крайне неэффективные методы, существующие «в реальном мире», обусловлены тем, что за дело берутся незрелые команды. Когда команда пытается перепрыгнуть с начального уровня к сложному производству, она почти наверняка произведет никуда не годный продукт, который потребует больших расходов. Но если команда выделит несколько дней и серьезно подойдет к своему построению, она действительно сможет достичь успеха.

Выстраивание и Сеть Обязательств делают команды намного более зрелыми. «Почему?» – спросите вы. Вот несколько факторов:

- Команда успешно провела свое Выстраивание.

До тех пор пока команда не проработает начальное Выстраивание, она больше похожа на неструктурированное, плохо взаимодействующее объединение неопределенных интересов. Команда не представляет собой сосредоточенную, производящую машину, какой она собирается быть.¹ Больше того, во всех тех командах, в которых вам довелось быть, сотрудники были готовы удрать уже при первых намеках на улучшение ситуации. В командах старого типа каким-то образом принимаются решения по проектированию и разработке продуктов, но отсутствует общность целей и единство намерений. После выполнения Выстраивания такая команда приобретает намного более устойчивую, надежную «сплоченность» или то состояние, которое можно обозначить подобным словом.

- Команда хочет – настолько, что больше не может это откладывать, – реализовать свои новые ценности.

И еще: похоже, все качества, необходимые для творческой деятельности команды, де факто стали ценностями. Эти ценности, в свою очередь, проявились в самых общих Выстраиваниях и/или в различных формулировках Выстраивания. Более того, внезапно вы осознали, что командные ценности – желания людей – открыто и целенаправленно применялись прямо

¹ Команда не станет по-настоящему цивилизованной, пока не завершит свой цикл Выстраивания. На тренингах BootCamp невыстроенную команду практически невозможно научить тонкостям совместного творчества – состоянию Общего Видения – или какому-либо методу эффективной разработки. Эта трудность отражает тот варварский стиль «слушания», который, как правило, присущ обычным командам, работающим в сфере высоких технологий. Такой стиль характеризуется постоянными спорами, отрицанием, используемым как метод рассуждения, и преждевременными суждениями. Короче говоря, члены такой команды нецивилизованны.

во время Выстраивания. При этом были сформулированы ключевые определения и проведены многочисленные эксперименты. Стала очевидной польза предварительной подготовки (хотя, отчасти, она была чрезмерной и неумелой). Осозналась ценность самой идеи – практиковать то, чем нужно хорошо овладеть, проводя большую самостоятельную работу. Многие сотрудники думают об этом, а команда переходит на новый уровень познания.

Похоже, некоторые члены команды приняли или даже стали «обладателями» тех или иных командных ценностей. Как это произошло? Возможно, причиной послужило то, что вы решили работать над каким-то ценным качеством как над составной частью вашего Выстраивания. Вы ясно понимаете это желаемое качество, поэтому вы становитесь очень чувствительны как к нарушениям этого качества, так и к тем действиям, которые могут выдвинуть его на первый план. В результате возникает насыщенная межличностная инфраструктура. Она настолько насыщена, что обладатель того или иного качества по-настоящему заботится о его развитии. Он признает за собой полное право хвалить или ругать тех, кто вовлекает в работу его возможности.

Кроме того, есть еще один момент: команда очень близко подошла к уровню самодостаточности или даже достигла его.

В целом вы уверены, что даже таким командам, как эта, нужно соединяться с другой или другими командами, которые придерживаются тех же ценностей – просто для того, чтобы получать извне достаточный стимул. Вы все еще хотите привнести в команду новую энергию, гены, способности. Для команды, заботящейся о своих ценностях, это может быть поощрение, подтверждение или вызов – все, что угодно. Но вы не можете обойтись только своими силами, даже в составе команды.

Другой момент: эта команда создает уникальную систему широкого взаимодействия. Действительно целую систему. Новые слова, особые мифы, специальные сигналы и ответы. Целая культура.

И структура обязательств. Между командой и ее отдельными членами стала развиваться более полная, двусторонняя структура обязательств. Центральное место здесь занимает высокий уровень личной ответственности. Да-да, хотите верить, хотите нет. Вы знаете, это удивительно: каждый член команды осознал свои желания и обязался достичь их (с помощью других). Поэтому каждый сотрудник несет ответственность за

то, чтобы его действия вели к достижению намеченных целей. В противном случае нам следует изменить свое желание, рассказать о нем и вести себя так, словно мы действительно хотим достичь новой цели. Избежать такого пути невозможно. Как только вы осознаете свои желания, от них не спрятаться.

В результате раскрытия желаний и установления обязательств жизнь в команде становится намного более комфортной. И в то же время более серьезной. Обстановка комфортна потому, что исчезли почти все претензии, позирование и пустая трата времени. Она более серьезна, поскольку каждый сотрудник старается достичь именно того, чего он хочет достичь.

Возможно, в прошлом все члены команды старались достичь желаемого. Но сейчас никто не делает это сам по себе: после того как каждый сотрудник открыто определил личные цели и получил помощь команды, шансы на достижение желаемого чрезвычайно увеличились. Самое время.

Кроме того, возникло совершенно новое отношение к тем или иным вещам. Раньше мы могли откладывать решения, жаловаться, обвинять, ждать, кричать или уходить от достижения своих целей. Теперь, думаете вы, если кто-то не получает желаемого, он испытывает неудачу перед лицом всей команды.

В таком отношении к помощи есть что-то позитивное. Помогая друг другу в Выстраивании, члены команды образовали намного более зрелую структуру, в которой верность и соперничество друг другу стали намного более искренними. Есть истинное чувство озабоченности, а значит, и соответствующая поддержка. Она вытесняет спасение и неискреннее проявление сочувствия, которое наблюдается на ранних стадиях.

Команда, прошедшая через процедуру Выстраивание, становится намного более привлекательной для ее членов. Теперь сотрудники видят – черт возьми, думаете вы, теперь и я вижу, – насколько важно для них поддерживать это редкое состояние команды, эту энергию. Поэтому не за горами предложение новой работы.

12

Элементы протокола ОбщееВидение

Завершены три основные фазы развития команды: увеличение присутствия и присоединения (Вход), достижение единства в действиях (Разрешитель), а также личное и командное выстраивание (Выстраивание). Команда сформирована. Вполне вероятно, что ее члены разделяют общие взгляды на природу команды и природу самой командной работы. Однако общая точка зрения, кажущаяся почти осязаемой, еще не получила четкой формулировки.

ОбщееВидение – это не утверждение и не цель, а реальное явление. Это состояние командной зрелости, которое достигается целенаправленно.

Что такое ОбщееВидение, если не результат или последствие общей точки зрения? Обратите внимание, что ОбщееВидение – это не утверждение и не цель, а реальное явление. Это состояние командной зрелости, которое достигается целенаправленно. Паттерн ОбщееВидение как раз и описывает методику достижения этого состояния коллективной личности.

В Базовой системе паттерн ОбщееВидение играет роль всеобъемлющего паттерна, который описывает применение коллективного воображения команды при формулировании группового намерения. Это намерение создает «архитектуру цели», которая служит для реализации намерения с течением времени. Применение паттерна ОбщееВидение:

- Создает контекст для непрерывного применения протокола ЛичноеВыстраивание.
- Поддерживает как долгосрочные, так и краткосрочные командные цели.
- Определяет термины для элементов построения современного командного видения.

- Описывает протоколы эффективного, высококачественного видения.
- Способствует ясности и четкости создаваемых формулировок видения.

Паттерн ОбщееВидение интегрирует основные компоненты видения в единое целое. Он представляет собой соединение всех элементов Базовой системы, связанных с видением. Как следствие данный паттерн тесно связан со следующими паттернами:

- Метавидение: видение видений.
- ДальнееВидение: воображаемая картина мира в том виде, в каком она предстанет по завершении командой своей работы.
- Версии: последовательность отдельных видений продукта и его выпусков, каждый из которых представляет собой очередной шаг на пути реализации паттерна ДальнееВидение.

Кроме того, паттерн ОбщееВидение зависит от паттернов Вход, Разрешитель и Выстраивание.

Переживание состояния ОбщееВидение и его формулирование всегда сигнализирует о том, что команда начала целенаправленно создавать продукт. Данный результат является первым достижением команды. Это обещание будущих достижений.

Если вы являетесь членом команды, которая находится в состоянии ОбщееВидение, вы можете испытать негативное влияние Отдачи. Этот синдром наиболее остро ощущается непосредственно после того, как вы испытали подлинное присоединение к собственным, а также к командным истинным способностям и потенциалу на пути к достижению совершенства. Отдача в значительной мере смешана с преимуществами, которые открываются с каждой новой надеждой.

Вы также будете искать средства для быстрого улучшения всех механизмов, с которыми сталкиваетесь, работая в команде. Ваше видение и надежда, которую оно дает, могут исчезнуть, если члены команды будут закрывать глаза на посредственность. Станет очевидной неадекватность процедуры ОбратнаяСвязь – типичного набора нежелательных действий. К счастью, огромная эффективность паттерна ИграСовершенствования и связанные с ним положительные переживания предлагают подходящее решение сложнейших проблем, связанных с накоплением желательных результатов и избавлением от посредственных.

*Отдача
в значительной
мере смешана
с преимуществами,
которые
открываются
с каждой новой
надеждой.*

Аспекты ОбщегоВидения

Команда разработчиков, ведомая паттерном ОбщееВидение, встречается довольно редко. Хотя такой феномен можно объяснить многими причинами, возникновение состояния ОбщееВидение в команде зависит от преобладающих убеждений относительно того, каким должно быть творческое сотрудничество. Например, обычно считается приемлемым сотрудничество без общего видения. На человека, который настаивает на первостепенности «общего видения», обычно смотрят как на борца с предрассудками.

В большинстве проектов, связанных с созданием интеллектуальной собственности, перед командой ставится задача совместного создания продукта. Члены команды, созданной внутри той или иной организации, должны профессионально сосуществовать друг с другом и разделять ответственность за создание продукта, который соответствовал бы требованиям вышестоящей организации.

Люди приходят в команду из разных областей. В соответствии со своей специализацией и порученным обязанностям они будут играть разные функциональные роли. В мире высоких технологий члены команды могут занимать разные должности: инженеры, программисты и разработчики продукта; тестирующие разработчики и инженеры по обеспечению качества; веб-мастера и веб-разработчики; программисты, администраторы и архитекторы баз данных, а также менеджеры по программам, продуктам, проектам и процессам. Кроме того, существуют продюсеры различных уровней (главный и исполнительный продюсеры, первый помощник и заместитель) и различные творческие работники — художники, композиторы, звукоинженеры, аниматоры; технический персонал, системные архитекторы, проектировщики продукта и технические писатели; связисты; специалисты по маркетингу продуктов и линейки продуктов; специалисты по семейному маркетингу, связям с общественностью и рекламе; разработчики пользовательских интерфейсов и дизайнеры всех разновидностей; а также системные инженеры и инженеры по прикладным и сервисным программам. Естественно, над ними стоят руководители, контролеры, главные менеджеры, директора.¹

Всех этих специалистов (и несомненно, многих других специалистов, которые здесь не перечислены) можно считать **разработчиками**. Для нас неважно, что один разработчик пишет машинно-

¹ В других областях творческого сотрудничества существуют не менее разнообразные, но совершенно иные категории должностей.

ориентированный код или собирает в определенном порядке отдельные фрагменты кода, а другой разработчик не пишет никакого кода и ничего не собирает. Нет почти никакой разницы в том, что один разработчик предлагает идею, другой создает продукт, воплощая в нем эту идею, а третий проверяет качество работы первых двух. Все члены команды являются разработчиками, так как каждый из них занимается разработкой какого-то элемента продукта.

Большинство людей склонны придавать слишком большое значение основным различиям между людьми, а не их сходству. Каждый разработчик оказывает огромное влияние как на продукт, так и на остальных членов команды. Он может внести в продукт серьезные ошибки или сделать работу команды бессмысленной. Каждый сотрудник может неизмеримо повысить качество продукта или помочь команде четко сконцентрировать ее обычно хаотичную энергию.

Большинство людей склонны придавать слишком большое значение основным различиям между людьми, а не их сходству.

Члены команды разработчиков представляют очень широкий диапазон специальностей и большое разнообразие функциональных обязанностей. Кроме того, у них разное образование, что имеет значение при решении поставленных перед командой задач. Среди них могут быть специалисты по компьютерной технике, электронщики и специалисты других профилей, получившие образование в области программного или аппаратного обеспечения. Помимо прочих, в команде могут быть выпускники гуманитарных вузов, специализирующиеся в области истории, социологии, психологии, а также специалисты из области искусства – практики и теоретики театра, музыки, индустрии развлечений. Все больше и больше детей решают пропустить стадию высшего (или среднего) образования, чтобы непосредственно применять свои весьма неординарные способности. Студенты, отчисленные из вузов, работают бок о бок с обладателями научных степеней. Зачастую специалистам, бросившим учебу, легче даются технические задачи по сравнению с их старшими коллегами. Конечно, возможна и обратная ситуация.

В один прекрасный день эта разношерстная компания полиглотов становится командой. Если команда едина, связана общим энтузиазмом в применении командных инструментов и машин, то производимые продукты наряду с коллективизмом и индивидуальной приверженностью к творчеству действительно что-то значат. В «не совсем удачные» дни эти люди по большей части лишь физически находятся рядом друг с другом.

Команда, в которой каждый сотрудник имеет свое видение продукта, будет страдать от несвязанности и несогласованности действий.

Процесс разработки включает в себя не только написание и тестирование кода, но и много других важных действий.¹ На самом деле написание кода обычно не является главной задачей разработки. Самым важным фактором, от которого действительно зависит скорость разработки и качество продукта, является степень командного единства. Команда, в которой каждый сотрудник имеет свое видение продукта,² будет страдать от несвязанности и несогласованности действий. В худшем случае члены такой группы будут совершать взаимоисключающие действия.

Сплоченность команды ограничивается отсутствием единой, ясной и принимаемой всеми цели, происходящей из состояния ОбщегоВидения. Разобщенные команды характеризуются полным отсутствием общего намерения, которое является результатом невыстроенной разнородности – типичного признака незрелых команд.

Разнородность членов команды в сочетании с неупорядоченностью требует обуздать хаотичность, чтобы подтолкнуть команду к достижению единой цели. Команда черпает мотивацию из своего видения. Когда высокотехнологичная команда действительно создает продукт, это происходит не только благодаря техническому потенциалу команды, но и тому, что ее творческий порыв был продуктивно направлен на решение задачи. Была найдена сила, объединившая коллективную волю команды для реализации общего видения.

В Базовой системе видением называется воображаемая конструкция того состояния мира, которое возникнет, когда команда завершит свою работу. Видение, и особенно ДальнееВидение, описывает, каким станет мир после того, как команда достигнет своих целей. Продукты, создаваемые командой, служат средством для реализации этого видения мира.

Видение – это опыт, который вы переживаете. Оно не ограничивается тем, что вы можете сказать, увидеть или представить. Когда видение ясно обрисовано или изложено, его выражение по большей части является иконографическим. Формулировка видения, созданная командой в состоянии ОбщегоВидение, является еще более символичной, чем это свойственно подобным формулировкам. Хорошая формулировка видения служит ориентиром или особым командным тотемом. Она стимулирует па-

Хорошая формулировка видения служит ориентиром или особым командным тотемом.

¹ Или выполнение соответствующих задач в других областях, связанных с созданием интеллектуальной собственности.

² Одно видение на человека – это не самое большое количество видений продукта. В особенно разобщенных группах каждый сотрудник имеет множество видений создаваемого продукта.

мать членов команды, благодаря чему они восстанавливают то состояние ОбщегоВидения, которое существовало в момент создания тотема.

Формулировка видения или другой образ видения заменяют видение мира, которое существует лишь в воображении команды. Видение касается лишь тех объектов и эффектов, которые присутствуют только в воображении. Вот почему видение является только видением, а не прямым восприятием. Образ, олицетворяющий видение, обычно представляет собой словесную формулировку и является необходимой конструкцией для команды. Образ занимает некое ритуальное пространство и поддерживает команду по мере того, как она постепенно реализует это видение в продуктах и в мире, создаваемом этими продуктами.

Как правило, командная способность видения ограничивается простым, но стойким невежеством. Какими бы знаниями ни обладали участники команды, обучение большинства разработчиков сконцентрировано не на основах сотрудничества, а на чем-то ином. В редких случаях разработчики даже изучают концепции, которые противоречат созданию видения и развитию навыков внутрикомандного сотрудничества. Классическое образование в основном сводится к изучению технических предметов. Большую часть своего времени разработчики программного обеспечения или веб-ресурсов тратят на изучение оптимальных алгоритмов, осмысление типичных структур данных, оценку и создание системных архитектур, изучение компьютерных языков и разработку компиляторов. Другая часть знаний, получаемых разработчиками программного обеспечения, связана с овладением техническими деталями современных архитектур коммерческого программного обеспечения и приобретением навыков, необходимых для этих технологий. Конечно, техническое образование необходимо, однако его недостаточно в тех случаях, когда блокирующим фактором оказывается взаимодействие между людьми.

Постоянный акцент на техническую сторону задач приводит к возникновению антипаттернов командного поведения. В частности, антипаттерны Базовой системы, связанные с видением, – Шоры и Техника – могут оказаться ловушкой для организаций, помешанных на технических вопросах. Первый антипаттерн возникает, когда группа стремится сохранить свое полнейшее невежество в аспектах видения. Второй антипаттерн появляется, когда к невежеству добавляется слишком большая доза технических вопросов.

Шоры создают самую крайнюю степень безразличия к видению. Даже легкие Шоры приводят к опасному недопониманию роли и значения видения.

Видение касается лишь тех объектов и эффектов, которые присутствуют только в воображении.

В редких случаях разработчики даже изучают концепции, которые противоречат созданию видения и развитию навыков внутрикомандного сотрудничества.

Чрезмерное увлечение Техникой приводит к переоценке технической стороны задачи. Такое увлечение ограничивает возможности команды. В этом случае больше ценится владение техническими навыками, связанными с данным проектом или работой, а не достижение результата. Соответственно, подлежит наказанию неполнота таких навыков.

Как Шоры, так и Техника ограничивают способность команды глубоко переживать состояние Общего Видения. Оба антипаттерна приводят к последствиям настолько же серьезным, насколько распространенным.

Метавидение – это видение видений. Команды, ограниченные в своих действиях из-за Шор и пораженные чрезмерным увлечением Техникой, мечутся и страдают от неэффективности и дискомфорта, вызванного нечетким Метавидением. И наоборот, ясное Метавидение является единственным эффективным средством против Шор и чрезмерного акцента на Технике. Метавидение команды – это первоисточник ее видения.

Качество Метавидения организации будет ограничивать качество всех производных форм видения. Оно определит качество продуктов, созданных в этой организации, и деятельность сотрудников. Метавидение служит «генофондом видений», из которого возникают все другие видения. Из этих видений рождаются продукты. Если командное или организационное Метавидение построено четко, все остальные компоненты, необходимые для успеха, чаще всего возникают автоматически. И наоборот, если организационное Метавидение не является настолько ясным и понятным, чтобы каждый сотрудник мог выразить его в словах и действиях, члены команды обычно начинают действовать непредсказуемо и эгоистически, прилагая минимум творческих усилий (неэффективных, а зачастую и противоречивых).

Метавидение служит «генофондом видений», из которого возникают все другие видения.

Большинство разработчиков твердо уверены, что самая главная работа связана с технической стороной дела.

Хотя члены команды придерживаются разных убеждений относительно процесса разработки, практически все разработчики имеют общую интеллектуальную характеристику: они не обладают достаточными знаниями о том, как достичь состояния Общего Видения в любой команде, в любом проекте и в любое время. Как правило, люди приходят в команду или проект, обладая разными представлениями о разработке того или иного продукта. Очевидно, что недостаточность Метавидения не поможет упорядочить различные мнения. Большинство разработчиков твердо уверены в том, что самая главная работа связана с технической стороной дела (см. «Антипаттерн: Техника»). В целом они соглашались с тем, что «хорошее взаимодействие» имеет важное значение. Они могут даже считать, что «хорошая командная работа» желательна или необходима. Однако помимо обсуждения

этих замечательных, хотя и неэффективных идей, члены команды могут отстаивать свои взгляды на природу разработки продукта. По этому вопросу даже один человек имеет множество противоречивых представлений.

Для применения Базовой системы необходимо, чтобы все сотрудники приняли основополагающее представление о том, что эффективная разработка продукта управляется видением. В частности, команды должны принять идею о том, что ОбщееВидение является необходимым условием для достижения наиболее эффективной стратегии поведения – то есть основой успешных команд и результативных проектов.

Модель состояния ОбщееВидение, применяемая в Базовой системе, состоит из трех основных элементов, которые должны быть последовательно созданы организацией и командой:

1. Создание и применение Метавидения. Желательно, чтобы Метавидение распространилось по всей организации. В противном случае допустимо, чтобы команда (или какая-то единица большего масштаба) создала свое собственное Метавидение.
2. Следование объявленному Метавидению, которое заключается в прохождении одного или нескольких промежуточных состояний ОбщееВидение. Эти состояния озаменовываются установлением состояния ДальнееВидение теми сотрудниками, которые будут его достигать.
3. Все последствия состояния ОбщегоВидения поддерживаются и обновляются, а объекты видения разрабатываются дальше посредством создания множества Версий. Определяющая характеристика Версии продукта заключается в том, что ее появление приближает команду (и мир) на один шаг к миру, описанному в паттерне ДальнееВидение.

Паттерны ОбщегоВидения

Паттерн ОбщееВидение описывает достижение приятного и эффективного состояния группы. Члены команды, находящиеся в этом состоянии, одинаково воспринимают мир и испытывают глубокое чувство присоединения друг к другу. Группа видит и чувствует как одно целое. Все члены команды, находящиеся в состоянии ОбщееВидение, одинаково понимают аспекты командной работы. Ни один член команды не смотрит на эти вопросы обособленно. Такое состояние считается более ценным по сравнению с разобщенностью.

Основные проявления состояния ОбщееВидение возникают из постоянной уверенности группы в том, что посредством совместного мышления и интенсивных, согласованных действий она может создать и создаст объект замечательной красоты и чрезвычайной важности. Достижение цели, которая обычно упоминается в формулировке видения, требует больших амбиций.

Объект паттерна ОбщееВидение – это цель, которую, по мнению каждого члена команды, невозможно достичь в одиночку, без непрерывной поддержки других сотрудников. Таким образом, сам объект наполняется высшим смыслом. Ничто другое не является для команды более важным.

Анализируя действия команды, находящейся в состоянии ОбщееВидение, сторонний наблюдатель может решить: достижение цели, поставленной перед командой, маловероятно, однако члены этой группы вполне могут ее достичь.

Обязательство команды достичь объект паттерна ОбщееВидение основано на энтузиазме. Команда настолько воодушевлена, что единственным отличием между общей иллюзией и паттерном ОбщееВидение является то, что сотрудники, переживающие видение, выполняют рациональные, четкие действия, а сотрудники, переживающие иллюзию, совершают иррациональные, зачастую случайные поступки. Анализируя действия команды, находящейся в состоянии ОбщееВидение, сторонний наблюдатель может решить: достижение цели, поставленной перед командой, маловероятно, однако члены этой группы вполне могут ее достичь. Такой наблюдатель может сказать: «Если кто-нибудь вообще способен на такой результат, то это именно данная команда».

Члены команды, находящейся в состоянии ОбщееВидение, одинаково воспринимают большинство важных аспектов, поскольку имеют одинаковые представления о цели команды, создаваемом продукте и процессе его создания. Обычно они поддерживают несколько ключевых алгоритмов, связанных с тем, что они производят и почему.

Метавидение

Паттерн Метавидение касается роли видений, их значения, применения и развития. Правдоподобное Метавидение включает в себя понимание технологий осуществления видения во всей организации. Оно представляет собой идеал. Однако во многих случаях подгруппа или даже небольшая команда может сформировать собственное направляющее Метавидение, поскольку организация его не имеет. Формулирование Метавидения является правильным шагом в том случае, когда среда, окружающая команду, претерпевает воздействие Шор. Бессмысленно ждать, пока кто-нибудь сформулирует для вас Метавидение.

ДальнееВидение

Паттерн ДальнееВидение описывает, каким будет единодушный ответ команды на следующий вопрос: «Как будет выглядеть мир через 20 (или более) лет нашей совместной работы?»

Версия

Паттерн Версия отражает видение продукта, а также планы и процессы, связанные с его текущим выпуском. Очередной выпуск всегда является еще одним шагом на пути к миру, описанному командой в паттерне ДальнееВидение.

13

ОбщееВидение: паттерны и протоколы

Паттерн: ОбщееВидение

ПРОБЛЕМА

*Вы работаете без коллективного решения
о том, что вы собираетесь создать.*

Команды сталкиваются с проблемами видения в трех областях.

Проблема 1: Видение отсутствует

Отсутствие активного видения не только препятствует успеху, но и активно способствует провалу. Если ваше поведение не преследует ту или иную цель, то каждое ваше действие бессмысленно.

Проблема 2: Ложное видение

Ложное видение еще хуже бесцельности. Лицемерие лишь увеличивает вред от бессмысленных действий, превращая идеалистов в циников. Если в основе ваших действий лежат какие-то другие мотивы, отличающиеся от заявленных ранее, то команда приходит к отчаянию и безысходности.

Проблема 3: Поиск виновных и козлов отпущения

Сотрудники, участвующие в проекте, в котором нет видения, не являются жертвами. Команды, чья работа имеет мало смысла и много суеты, не имеют права рассчитывать на облегчение их участи. Специалистам, которые мирятся с отношениями, не подразумевающими высокой цели, некого винить, кроме самих себя. В конце концов, деятельность, которая не наполнена энергией видения, ни к чему не приведет. Такая ситуация возникает исключительно благодаря выбору тех людей, которые в ней оказались. Жертвы проектов, в которых отсутствуют видения, не найдут убежища в Базовой системе. Вместо этого сотрудники, принимающие пустоту как нормальное условие существования, должны просто смириться с тем, что они принимают.

Многие из превалирующих видений, которые существуют в тысячах организаций и, вероятно, определяют смысл существования десятков тысяч команд, являются пустыми и бездушными. Возьмем, например, такое утверждение: «Мы хотим стать мировым лидером в области информационных технологий». Принять такое пустое видение и настойчиво следовать ему компания может в том случае, если каждый сотрудник компании соглашается с ущербной формулировкой общей цели.

Безжизненные видения обычно происходят от руководителей или официальных «фантазеров» компании, однако эти ребята не имеют исключительных прав на пустоту. Когда формулировка видения безжизненна, это означает, что к его формированию наверняка не были привлечены ключевые сотрудники. В данном случае неважно, имеют ли создатели антивидения доминирующий голос в команде или являются особыми работниками и консультантами, специально назначенными для выполнения этой задачи. Любая выстроенная группа слишком умна, чтобы создавать бессмысленное видение, если, конечно, интеллект и мудрость сотрудников доступны – скажем, благодаря протоколу Разрешитель.

Некачественное видение, которое якобы воплощает истинную цель компании или команды, не будет в полной мере воспринято работниками. На самом деле обычно оно вообще не воспринимается. Являя поддержка, открытое неприятие или лицемерная приверженность безжизненному видению лежат в основе большей части цинизма, который встречается в современных корпорациях. Если заявленная цель корпорации оказалась неверной, то либо цель не является реальной, либо деятельность всех работников бессмысленна. В любом случае честность подавляется в зародыше.

*В конце концов,
деятельность,
которая
не наполнена
энергией видения,
ни к чему
не приведет.*

*Если
заявленная цель
корпорации
оказалась невер-
ной, то либо цель
не является
реальной, либо
деятельность
всех работников
бессмысленна.*

Даже корпоративное видение, имеющее лишь небольшие дефекты, не будет резонировать с членами команды достаточно глубоко, чтобы вовлечь их в работу на высоком уровне. Более того, поскольку официальное видение работников неофициально ослабевает, внутренняя культура загрязняется привычным лицемерием и цинизмом по отношению ко всему «официальному». Как только подобная инфекция попадает в компанию, она, как правило, приводит к искоренению любых ценных качеств данной культуры. Эта инфекция истощает жизненные силы организации и долгое время отрицательно воздействует как на людей, так и на их продукты.

Сотрудники, выполняющие черновую работу, например люди, вовлеченные в ключевые области производства или во взаимодействие с потребителями, обычно не спешат создавать какое-то функциональное видение. Вероятно, это нежелание отражает тот факт, что в действительности никто не обращает внимание на вопросы видения в культуре. Реакция сотрудников, отказывающихся присоединяться к случайным формам видения, навязанным сверху, на самом деле является здоровой. Корпоративные лозунги, размещаемые в местах, где принято демонстрировать официальные видения, не получают поддержки персонала.

Более того, любое провозглашаемое видение, которое не вдохновляет, хотя и может заслуживать одобрение, будет восприниматься как обычная чепуха, произносимая руководством. Во многих организациях видение неизвестно даже тем работникам, которые должны осуществлять его. В других организациях предпринимаемые действия не основаны ни на какой другой реальной цели, кроме хлеба насущного.

Работников не следует считать жертвами «недостаточного руководства видения». Безо всякой необходимости они мирятся с ситуацией и ничего не делают для ее изменения. Они тщетно надеются, что улучшение произойдет само собой, и непрерывно жалуются на плохое руководство.¹ Эти работники, должно быть, довольны таким объяснением: все ужасно потому, что «руководство» или «компания» не имеют видения.

Постоянно недовольные сотрудники склонны не замечать той роли, которую они играют в поддержке безжизненного видения. Тем не менее это подтверждается следующими аргументами:

- Если имеет место плохое видение, сотрудники обычно не уходят с работы (по крайней мере, не уходят, прямо и честно

Работники мирятся с ситуацией и ничего не делают для ее изменения. Они тщетно надеются, что улучшение, произойдет само собой, и непрерывно жалуются на плохое руководство.

¹ Ждать, пока начнут действовать другие, – в любом случае плохая идея.

заявляя об этой причине). Неудовлетворительное видение намного чаще является причиной, вызывающей такой способ действия. Если бы из-за этого люди уходили с работы, ситуация со временем нормализовалась бы и встречалась реже.

- *Работники, избравшие такую позицию, обычно не работают эффективно, стремясь изменить ситуацию.* Поступай они иначе, ситуация не была бы столь распространенной.
- *Так как работники не уходят с этой работы и не пытаются исправить сложившуюся ситуацию, они тем самым поддерживают среду с неудовлетворительным видением.* Работники могут выражать несогласие с такой характеристикой, однако любой работник, который закрывает глаза на ущербность цели или видения, тем самым поддерживает эту среду. Для того чтобы человек осознал «застывание» в ситуации, где невозможно достичь счастья и высокой производительности, среда должна отвечать множеству личных целей.

Люди творят более эффективно, с большей уверенностью и энтузиазмом, когда продвигаются к своей цели. Работники, которые ежедневно стремятся осуществить свою мечту и получают искреннюю поддержку со стороны руководства, образуют крепкий, естественный союз со своим работодателем. Такое единство вдохновляет их работать вместе и добиваться желаемых изменений. Этот союз будет существовать до тех пор, пока работник и работодатель удовлетворены процессом совместного сотрудничества. Данное отождествление настолько сильно и взаимно, что оно приводит к большей лояльности как со стороны работника, так и со стороны работодателя. Лояльность к команде и организации является весьма ценным качеством в эпоху краткосрочных работ и огромных расходов на найм работников и их обучение.

Центральная задача при создании команды – правильно подобрать сотрудников и определить, как лучше всего достичь следующих целей:

- Извлечь пользу для себя
- Добиться позитивного изменения в окружающем мире
- Обеспечить лояльность членов команды
- Способствовать достижению наилучших результатов каждым сотрудником

Решение этой задачи лежит в видении и в тех шагах, которые члены команды должны предпринять для реализации этого видения, то есть для освоения искусства паттерна ОбщееВидение.

К сожалению, в большинстве случаев на развитие способности понимать и выражать видение выделяется очень мало времени. В действительности создание и разделение видения в большей

степени связаны с межличностным взаимодействием, нежели с важными – но все же второстепенными – техническими аспектами проекта. Как правило, разработчики получают задание создать продукт, построить веб-сайт или творчески подойти к производству той или иной интеллектуальной собственности. Однако члены команды и организации, в которых они работают, сами того не замечая, глубоко увязли в сетях антипаттерна Шоры.

Многие наблюдали чудеса, которые происходят, когда творческой команде удается, что называется, «спеться».

Переживание состояния ОбщееВидение свойственно команде, которая переживает состояние приятного и эффективного группового существования. Наличие состояния ОбщегоВидения является необходимым для успеха команды, работающей в области высоких технологий. Многие наблюдали чудеса, которые происходят, когда творческой команде удается, что называется, «спеться». Наверняка есть и такие, кто видел пародии на команду, возникающие при отсутствии паттерна ОбщееВидение. Как описано в антипаттерне КомандноеШаманство (см. главу 7), эксперты только сейчас начинают понимать и объяснять, что должно произойти в команде, чтобы в ней материализовалось состояние потока. До недавнего времени не существовало знаний о том, как целенаправленно повторять этот продуктивный опыт. Даже если вы уже переживали состояние ОбщееВидение и хотели еще раз достичь тех уровней эффективности, которые были вам доступны, ясной процедуры для достижения этого состояния не существовало.

Команды, переживающие ОбщееВидение, перестают быть редкостью.

Команды, которые непрерывно находятся в состоянии потока, довольно редки. Наше понимание углубленного межличностного соединения, которое переживает команда в состоянии потока, не является полным, однако оно вполне достаточно для того, чтобы его можно было передать всем командам. Это сверхпроизводительное состояние теперь может служить в качестве минимального результата командной работы. Применение Базовых паттернов внутри любой команды неизменно будет приводить команду в состояние потока. Таким образом, больше не нужно ждать, пока творческая команда «споеется», и команды, переживающие ОбщееВидение, перестают быть редкостью.

Поскольку разработка во многом связана с созданием интеллектуальной собственности, мало что можно сделать без четко выраженного видения. По крайней мере, вам понадобится ограниченное видение следующей версии продукта, то есть список его функций. Кроме того, вам нужно понимать, как осуществить это видение. Воображаемый объект ваших усилий будет направлять вашу команду в процессе воплощения этого продукта в жизнь. Качество видения предопределяет качество продукта. Отсутствие такого воображаемого объекта или противоречивость представлений сотрудников затормозят команду и введут ее в заблуждение.

Степень соответствия вашего воображаемого объекта представлениям ваших коллег предопределяет возможность вашей совместной работы. Степень отличия воображаемого вами объекта от представлений ваших коллег предопределяет меру ваших взаимных противоречий. Каждый член команды имеет собственное представление о продукте, создаваемом командой. Выстраивание этих видений и является назначением паттерна ОбщееВидение.

Каждый индивидум и каждая команда имеют собственное видение, независимо от того, учитывается ли влияние этого видения или нет. Если командное видение игнорируется, не формулируется четко и не обсуждается, оно будет оказывать негативное влияние на производительность команды, как и любое видение, навязываемое ей извне. Можно с уверенностью сказать, что в команде, которая не постаралась обсудить множество отдельных видений и слить их в единое ОбщееВидение, будут существовать разные, несовместимые друг с другом видения.

Как правило, «неотфильтрованные», невыраженные и невыстроенные мотивационные силы в любом собрании людей скрыты вплоть до выполнения процедуры Выстраивание. Это секреты, личное вдохновение, сильные неудовлетворенные потребности, благородство, желание манипулировать, немного чистоты, проблеск надежды и, в случае удачи, несколько спонтанных точек зрения.¹ В блюдо из неизвестных, сложных и отчасти деструктивных мотивов добавляются обычные технические и поведенческие проблемы, которыми сопровождается процесс добывания хлеба насущного. Теперь добавьте сотни несогласованных решений тех или иных задач, с которыми сталкиваются отдельные члены команды. Окропите это эмоциями членов команды (особенно их страхами), а также бессвязными фантазиями, которые их сопровождают. Именно эта смесь составляет ежедневную диету команды, в которой имеется множество разрозненных видений.²

Не так уж и сложно представить, каким будет поведение команды, когда она «реализует» множество разрозненных видений. Вначале члены команды попытаются согласовать статическое

В команде, которая не постаралась обсудить множество отдельных видений и слить их в единое ОбщееВидение, будут существовать разные, несовместимые друг с другом видения.

¹ Как правило, невыстроенная команда достигает хороших результатов именно благодаря выстроенному меньшинству. Такие результаты достойны восхищения, но обходятся слишком дорого. А платят сотрудники, выстроенные достаточно, чтобы превалировать в команде.

² Эта смесь представляет собой лишь способ собрать воедино все «неразделяемые» видения, чтобы можно было идти дальше. Иначе говоря, огромное количество аспектов, которые называют командными видениями, не связаны с понятием ОбщееВидение. В той мере, в какой они препятствуют достижению состояния ОбщееВидение, их можно считать ошибочными, а зачастую катастрофически ошибочными.

понимание технических аспектов создаваемого продукта. Это приведет к приостанову любых попыток объединить членов команды и выковать общее понимание взаимодействия друг с другом. Вместо того чтобы разработать высокоэффективные межличностные протоколы и добиться Выстраивания, члены команды уходят в Технику. Переговоры по техническим вопросам могут продолжаться месяцами. Мы знаем одну команду, в которой 100 сотрудников в течение четырех месяцев занимались составлением «спецификаций».¹

Подлинная разработка продуктов отличается от статических спецификаций, о которых можно в конце концов договориться.

Подлинная разработка продуктов отличается от статических спецификаций, о которых можно в конце концов договориться. Разработка продуктов – это невероятно динамичный процесс. Изменяются окружающая среда, рынок, стратегия разработки продукта, люди. Тщательно продуманное статическое понимание внезапно превращается в некорректное описание целей проекта. Сотрудники, следовавшие этому описанию, которое становилось все более неадекватным документу,² вернутся к своим частным, неразделяемым видениям создаваемого продукта. Один или два члена команды могут попытаться изменить спецификацию так, чтобы она соответствовала тому, что уже достигнуто в разработке продукта. *Ex post spectro* – спецификация после свершившегося факта.

Хаос, создаваемый многими активными и неразделяемыми видениями, как правило, приводит к двум последствиям. Разумно сформированная, здоровая, хотя, возможно, незрелая команда, в которой прямое взаимодействие еще остается вероятным, начинает серьезное обсуждение того, как создать ОбщееВидение. Члены команды, идя на ощупь, могут установить общий набор базовых ценностей и представлений относительно создаваемого продукта. Им кажется, что таким образом они смогут самостоятельно принимать независимые решения в реальном времени. На основе достигнутого общего понимания эти решения будут выстраиваться в согласованные действия. В этом случае перспективы команды и продукта становятся намного более предпочтительными, чем если бы команда действовала в точном соответствии с быстро устаревающими спецификациями.

Второе следствие касается менее здоровых команд. Проект запускается без всякого Выстраивания. Ситуация ухудшается до тех пор, пока на сцене не возникают необходимые персонажи. Если

¹ Эти спецификации не были ориентированы на достижение результата, а представляли собой тщетные попытки достичь контроля. Почти всегда действия дают намного больше результатов, чем планирование.

² Здесь же выяснится, что этому документу следовали очень немногие.

новым элементом является человек, то это, как правило, начальник или любая другая авторитетная фигура, которая устанавливает почти диктаторское управление. Этот человек «делится» с командой своим видением.

Не имеет значения, насколько ярким является этот человек, каков его творческий потенциал и насколько ценны его идеи; техническое решение, диктуемое одним человеком, не имеет того качества и жизнеспособности, которые возможны, если видение совместно создается многими людьми. Тем не менее навязанная структура «приживается» на некоторое время, поскольку при непрерывном ухудшении ситуации и уменьшающейся надежде большинство членов команды очень хотят, чтобы им назначили хоть какую-то структуру.

Навязывание видения одного человека не просто менее эффективно в сравнении с другими подходами. Оно уменьшает энергию команды, сокращает поток ее творчества и не дает членам команды следовать реальному видению. Подневольное согласие с каким-либо видением уменьшает эмоциональную вовлеченность игроков. В свою очередь уменьшающаяся поддержка снижает ценность конечного результата – при условии, что команда вообще продолжает существовать и создавать продукт.

*Подневольное
согласие
с каким-либо
видением
уменьшает
эмоциональную
вовлеченность
игроков.*

РЕШЕНИЕ

*Прежде всего убедитесь, что ваша команда
выстроена вокруг своего видения.*

Протокол ОбщееВидение

Достижение состояния ОбщееВидение включает в себя три этапа:

1. Представьте себе жизнь, основанную на некотором видении. Превратите этот образ в Метавидение, включающее вашу команду и организацию.
2. Пусть команда решит, какой мир она хочет создать. Ответьте все вместе на два вопроса: (1) как изменится мир, когда вы закончите свою работу, и (2) какой будет жизнь для вас и ваших клиентов? Основываясь на своих ответах, создайте ДальнееВидение и запишите его формулировку.
3. Последовательно разрабатывайте одну версию продукта за другой, причем каждую версию вовремя. Каждая версия должна быть посвящена одной и только одной идее, которую вы хотите передать. Кроме того, продукт должен ощутимо содействовать применению паттерна ДальнееВидение. То есть каж-

дая версия должна явно приближать вас и ваших покупателей к миру, описанному в паттерне ДальнееВидение.

Паттерн: Метавидение

ПРОБЛЕМА

*Отсутствует целенаправленный, общепринятый
подход к управлению видениями.*

Если у вас нет видения видений, это означает, что вы недостаточно все продумали. Великолепные продукты создаются великолепными командами, а великолепные команды определяются великолепным видением, вот почему видение видений приобретает крайне важное значение. Необходимо понимать, что представляют собой видения, как их достичь и воплотить в реальность. Тщательно все обдумав, вы непременно захотите сформировать видение.

Метавидение – это рекурсивная идея. Прежде всего вы должны получить видение о видениях, чтобы совместными усилиями постоянно создавать великолепные продукты. Многие люди свободно пользуются такими словами, как «видение», «миссия» и «цель», не задумываясь об этих словах и не понимая их смысл. Эти вопросы являются пищей для Метавидения.

*Обладание
Метавидением
означает
(как минимум),
что команда
будет создавать
видения целе-
направленно.*

Обладание Метавидением означает (как минимум), что команда будет создавать видения целенаправленно. Когда вы создаете и формулируете Метавидение, вы выражаете свою приверженность общему пониманию видения, способам его достижения и проверки наличия. Кроме того, вы договариваетесь, что не продолжите работу по данному проекту до тех пор, пока не достигнете видения. Когда вы принимаете обязательства, которые вытекают из решений такого рода, и следуете этим обязательствам, это означает, что у вас есть рабочее Метавидение.

Хотя у вас может быть опыт работы с видениями в команде и вы признаете их силу, достижение видения наверняка было случайным. Теперь вы должны работать с видениями целенаправленно, создавать и расширять свое Метавидение, определяя, как можно достичь ОбщегоВидения в любой команде, которая желает его обрести.

Большинство людей, команд и компаний не понимают ту роль, которую видения играют в их мире. Выражаясь языком Базовой

системы, у них нет Метавидения. Для разработки начальной версии Метавидения потребуется:

- Выяснить, что из известного об ОбщемВидении считается правдой.
- Представить, что эти убеждения значат для вас.
- Вместе со своей командой тщательно обдумать весь комплекс элементов состояния ОбщееВидение и его динамику.
- Решить, что этот опыт необходим для работы в командах.
- Вместе с командой определить, какое видение вы вместе ищите, как будет проходить поиск и что вы хотите получить от этого опыта.

Когда вы создаете Метавидение, вы строите структуру – воображаемое пространство, в котором видения живут и плодятся. Сферу действия успешного Метавидения можно назвать *визионариумом*. Так же как и другие пространства, названия которых заканчиваются на *-ариум*, эту среду следует тщательно контролировать, чтобы поддерживать желаемый образ жизни. Какие условия преобладают в визионариуме? Какие типы видений поддерживаются в вашем визионариуме? При каком экологическом балансе эти видения начнут разрастаться? Какая среда для видений идеальна?

*Сферу действия
успешного
Метавидения
можно назвать
визионариумом.*

Эти вопросы должны привести к самому глубокому размышлению и обсуждению. Если вы не размышляете над тем, что такое видение и каким целям оно служит, вы ограничиваете количество и качество возможных видений.

РЕШЕНИЕ

*Вообразите практическое создание видения,
а затем постоянно применяйте этот метод.*

Команда должна осознать важность той роли, которую играют видения, и прийти к согласию относительно этой роли. Никогда не участвуйте в проекте, в котором отсутствует ясное присоединение к жизнеспособному Метавидению. Никогда не переходите к следующим фазам разработки, пока не убедитесь в том, что команда достигла желаемого состояния видения.

Установление состояния ОбщееВидение не является сложным и не требует больших затрат, если уделить ему должное внимание. Эта работа состоит из следующих задач:

- Установление начального Метавидения.
- Разработка формулировки паттерна ДальнееВидение.

- Определение и создание Версии.

Эти действия не должны занимать больше 2–4 процентов времени команды. Это составляет приблизительно 1–2 недели в год. Отдача от такой работы будет во много раз больше приложенных усилий. В состоянии ОбщееВидение проявляется особая сила следующих идей:

- С течением времени единство в команде только возрастает, а не рассеивается.
- Необходимая информация уточняется, а не искажается.
- Новые идеи находят понимание сотрудников, не отвлекая команду и не внося в нее раскол.

В достижении определенной цели наиболее важным считается не само видение, а принятие его каждым сотрудником.

Паттерн: ДальнееВидение

ПРОБЛЕМА

*Вы много работаете, «горите» на работе
и недоумеваете, зачем вы так стараетесь.*

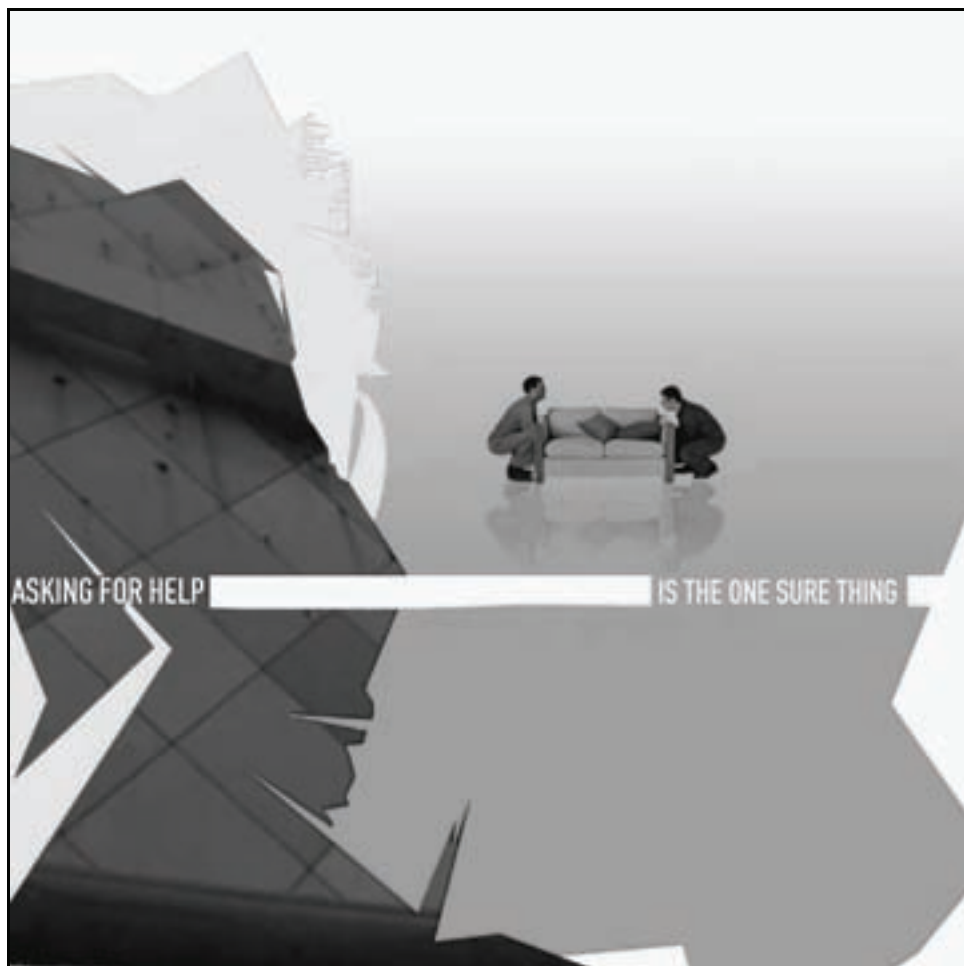
*Не стремясь
к цели, вы
оказываете
случайное
влияние
на будущее.*

Вы всегда играете какую-то роль в создании будущего, независимо от того, решаете ли вы управлять этой ролью или нет. Возможно, цель вашей работы действительно сводится лишь к удовлетворению собственных материальных потребностей и материальных потребностей своей компании. Не стремясь к цели, вы оказываете случайное влияние на будущее. Другими словами, мир, который возникает в результате ваших усилий, является случайным.

ДальнееВидение вашей команды должно ответить на следующий вопрос:

Какой мир вы строите?

Первые ответы не всегда вызывают удовлетворение, поскольку обычно вы не смотрите на свои повседневные действия как на строительство мира. Когда перед вами внезапно возникает такой вопрос, вы чувствуете себя неподготовленным. Вы можете избежать прямого ответа. Вы можете уточнить вопрос, попытаться «заболтать» пустоту вашего предварительного ответа. Независимо от того, каким будет этот ответ, данный вопрос действительно стоит того, чтобы его задать. Он позволяет сосредоточить внима-



Попросить помощи – это одно из самых надежных решений

ние на более широких возможностях, которые становятся доступными.

Если вы не можете открыто и прямо ответить на этот вопрос, нужно выяснить, почему вы не понимаете важность своей повседневной работы. Конечно, вопрос о том, *какой* мир вы строите, совсем не имеет смысла, если не допустить, что вы вообще строите мир. Конечно, большую часть времени вы не принимаете сознательного участия в построении мира.

Тем не менее ваше участие в построении мира очевидно. У вас есть какие-то убеждения. Каждый день вы действуете в соответствии с этими убеждениями. Ваши действия приводят к каким-то последствиям, и в конце концов ваши убеждения материализуются. По сути, вы изменяете мир таким образом, чтобы он стал больше схож с вашими убеждениями. Вы строите мир.

Если вы на самом деле строите мир и делаете это неосознанно, то вы не осознаете своих действий в буквальном смысле этих слов. Вашей целью может не быть «сотворение мира», однако общая мотивирующая цель даст вам систему ориентиров для выбора вариантов. Трудно представить, как можно по-настоящему справляться с повседневными задачами, если вы не видите цель.

Следование более общей цели является необходимым условием достижения наивысших уровней личной честности. Честность подразумевает, что ваши намерения, слова и действия соответствуют друг другу. Если вы знаете, какой мир строит ваш коллега, и вы строите такой же мир, то сможете вместе работать над этой задачей, уменьшив шум и суету в пространстве между вами.

Как и другие командные качества, честность является совокупностью показателей личной честности каждого члена команды, причем эта совокупность может быть как усилена, так и уменьшена благодаря влиянию совместной деятельности. Совокупный уровень честности находится в позитивной корреляции с наличием желаемых результатов.

При отсутствии основополагающей цели человек или команда не смогут сделать разумный выбор. Каждый день вы неоднократно совершаете выбор. Прежде чем принять решение, вы сверяете различные варианты со своей главной целью и оцениваете возможность применить эти варианты для построения вашего мира. Разумный выбор, помогающий построению вашего мира с меньшими затратами и за более короткие сроки, является самым ценным с точки зрения вашей цели.

Даже в отсутствие контекста более общей цели вы все равно должны делать выбор между различными альтернативами. Однако без организующей цели вы будете выбирать в соответствии со

Если вы на самом деле строите мир и делаете это неосознанно, то вы не осознаете своих действий в буквальном смысле этих слов.

Как и другие командные качества, честность является совокупностью показателей личной честности каждого члена команды.

своими капризными, спонтанными, иногда странными и обычно непоследовательными мотивами. Когда при разработке продуктов принимаются такие решения, команды сталкиваются с неэффективностью, апатией, необдуманным цинизмом¹ и неудачами. Однако Базовая система предоставляет целевой шаблон – построение мира. Люди, команды и организации узнали, что самой интересной, полезной и удовлетворяющей задачей является построение мира.

Возможны многие миры и многие виды миров. Существуют вертикальные миры: академический мир, мир бизнеса, мир правительственных организаций; планетарные миры: Земля, Венера; воображаемые миры: компьютерные, литературные, художественные; миры различных культур. Во избежание лишней сложности будем разделять миры на **ваш мир** и **реальный мир**.

Ваш мир – это уникальная личная среда, которую вы построили в течение своей жизни. Он представляет собой сложную смесь, состоящую из множества элементов. Среди них есть основные структуры, через которые вы фильтруете весь ваш опыт:

- Ваше когнитивное наследие.²
- Воспоминания о вашем опыте и «знания», которые вы извлекаете из них.
- Ваши настоящие восприятия – то, что вы замечаете, постигаете и усваиваете.
- Ваши сегодняшние убеждения.

В качестве общего обозначения мира, возникающего в результате работы огромной системы личного анализа и памяти, мы будем использовать выражение «Я-мир». Я-мир определяет ваши ожидания от жизни, особенно от жизни в реальном мире. Я-мир – это мир, каким вы его видите.

«Реальный мир» мы будем обозначать как «Д-мир» (другой мир). Д-мир представляет собой пересечение всех Я-миров, которые могут передать вам какую-то информацию.³ Это пространство,

¹ Циник изначально не верит никаким другим мотивам, кроме эгоистических. Поэтому будет слишком оптимистично надеяться на существование какого-то другого вида цинизма, кроме необдуманного.

² Это наследие включает в себя ваши генетические когнитивные способности, а также сомнительный набор убеждений, полученных от своих родителей, родителей ваших родителей и всех предков, которые были до них. С одной стороны, эти убеждения помогают вам выживать, а с другой – создают вам личные проблемы.

³ Д-мир удобно рассматривать как строгое пересечение, однако это не совсем корректно.

Терминам «реальный мир» и «реальность» придается слишком большое значение.

Как правило, они подразумевают какую-то оценку.

Нельзя не заметить, что о Д-мире, или реальности, чаще всего говорят как об узилище, наполненном злобой и жестокостью.

Построение мира является единственным делом, которое почти все считают стоящим того, чтобы зрелый человек посвятил ему продуктивную часть своей жизни.

где вы сосуществуете с другими. Оно также известно как «реальность». Терминам «реальный мир» и «реальность» придается слишком большое значение. Как правило, они подразумевают какую-то оценку. Допущения, которые стоят за этими оценками, обычно неясны и необоснованны.

Удивительно, что люди большей частью придают значение реальности Д-мира. Фактически превосходство Д-мира над Я-миром обычно считается бесспорным. Широкое принятие термина «реальность» подразумевает согласие с тем, что «реальность» постигнута, все миры полностью исследованы, проблемы решены и все ответы на трудные вопросы найдены. Такие представления позволяют уверенно заявлять: «Но в реальности...»

Наоборот, о Я-мире часто говорят как о мире фантазий. В серьезных обсуждениях о нем пренебрежительно отзываются как о субъективном или личном мире. Разговоры о Я-мире вызывают беспокойство – достаточное, чтобы на них было наложено табу.

Нельзя не заметить, что о Д-мире, или реальности, чаще всего говорят как об узилище, наполненном злобой и жестокостью. Это мир недостатков, разбитых надежд и горьких ожиданий. «Реальный мир» разрушает детские фантазии об изобилии, безопасности и продуктивности. Распространенное представление о «холодном, жестоком мире» возникает из необычных, мощных и примитивных начал внутри людей.

Я-мир считается воображаемым. Его связывают с мечтами, ночными кошмарами и галлюцинациями (всем тем, что, как правило, считается нереальным). Наоборот, информация из Д-мира важна и серьезна. Она настолько важна, насколько ваши мечтания не имеют значения. Различие между ними остается в вашем сознании и ощущается при каждом вашем шаге. В сговоре со всеми остальными жителями этих миров вы распространяете миф о том, что Д-мир сурово наказывает все Я-миры. Идея о жестокой, неумолимой и опасной реальности выражается снова и снова.

Другая причина полезности вопроса «Какой мир вы строите?» заключается в том, что построение мира является единственным делом, которое почти все считают стоящим того, чтобы зрелый человек посвятил ему продуктивную часть своей жизни. В ответе на вопрос «Какой мир вы строите?» вы должны рассказать о том, какой мир стоит того, чтобы его строить.

Мир, остающийся после вас, создан коллективными усилиями всех его жителей.

Если вы закрываете на что-либо глаза, значит, вы настаиваете на этом

Уровень вашей сознательности при построении мира определяют четыре закона:

- Если вы закрываете на что-либо глаза, значит, вы настаиваете на этом.
- Если вы настаиваете на этом, значит, это будет получено.
- Если вы видите проблему, она ваша.
- Если вы проигнорируете проблему, впоследствии она станет больше.

Тенденция терпеть нетерпимое или видеть проблему, но не решать ее, очень свойственна человеку. Это импульсы, которые выражают вашу внутреннюю неразбериху, особенно вашу ошибочную терпимость и желание сохранить спокойствие. «Ничего-ничего» – вежливо говорите вы своему коллеге, который нарушил правила. «Не беспокойся об этом» – кричите вы ему вслед, когда он с облегчением выходит из офиса. Но потом вы злобно думаете: «Это только потому, что твой проступок ничего не значит».

Но глубоко внутри себя вы чувствуете обиду за этот промах. Вы не всегда в полной мере ощущаете эту обиду, но сознаете, что закрыли глаза на нарушение обязательств – так же, как это делают многие ежедневно. «Ну и что здесь такого?» – думаете вы.

Такие ошибки регулярно происходят даже в самых лучших командах. Ошибки не причиняют боли. Ее вызывает отсутствие ясной договоренности о смысле обязательств, а также причины, из-за которых эти договоренности не соблюдаются. Боль вызывает то, что вы заставляете себя поверить, будто можете отказаться от поддержки собственных ценностей. В результате ваши ценности исчезают. В конце концов, вы теряете их навсегда.

Эта ситуация все время вызвала у вас обиду. Дискомфорт, огорчение и стресс, которые накапливаются внутри вас, полезно рассматривать как настойчивый стимул к честности и увеличению собственного присутствия. Вероятно, в этой ситуации вам следует достичь более глубокого уровня присоединения.

Человек может реализовать свой потенциал, если не будет терпимо относиться к злу и будет принимать благо. Разумные действия, которые требует подобная установка, неизбежно ведут к более рациональным и простым решениям – не только внутри вас, но и в вашем окружении.

Миллионы команд, составляющих индустрию высоких технологий, могли бы стать новым базовым сообществом. Они вполне могли бы стать наиболее значимыми культурными элементами.

Боль вызывает то, что вы заставляете себя поверить, будто можете отказаться от поддержки собственных ценностей.

Как бы то ни было, в эту эпоху они составляют наиболее влиятельную часть цивилизации. К сожалению, многие из этих команд не достигают грандиозных успехов из-за неспособности глубоко все обдумать и подготовить проект мира, который они совместно создают. Члены команд не представляли этот проект в своем воображении и не объединялись вокруг него. Они не имеют общего представления о том, каким будет их видение на ближайшую и долгосрочную перспективу. Как правило, эти команды не имеют тщательно проработанного намерения, которое могло бы двигать их вперед вопреки всем трудностям. Они не разделяют общей, достаточно мощной¹ цели, которая могла бы привлечь к себе необходимые ресурсы и превратить ОбщееВидения членов команды в доступный, реальный продукт.²

*Пирамиды,
которые
возвышаются
на протяжении
тысяч лет,
напоминают нам
о возможных...
масштабах
коллективного
воображения
и действия.*

В отдельные эпохи культура характеризовалась впечатляющим подъемом активности. Зачастую ему предшествовало появление некой ключевой идеи. Отличный компрессор идей или усилитель эффектов может спровоцировать гигантское изменение. Например, средневековые монахи давали обязательство сохранять высшее знание, которое они сами не могли познать. Они посвящали себя запоминанию воображаемых действий, которые никогда не представляли. Огромные храмы из камня, строившиеся несколькими поколениями, бросали вызов всем существовавшим ранее представлениям о строительстве массивных структур. Пирамиды, которые возвышаются на протяжении тысяч лет, напоминают нам о возможных – и должных – масштабах коллективного воображения и действия. Эти пирамиды являются наследием наших предков. Они продолжают стоять по сей день. Ничто не сможет их превзойти, однако они побуждают современные команды к самым высоким достижениям.

Вероятно, жизнеспособность нашей эпохи объясняется идеей присоединения. Возможно, мы стоим перед началом Эры Присоединения. Люди все меньше зависят от времени и пространства. Тем не менее их присутствие и уровень вовлеченности вполне могут быть еще больше. Об этом можно судить по таким приложениям, как чат с его необычайной легкостью общения. В какой-то мере он аналогичен банкомату, который для большинства людей предпочтительнее общения с банковскими служащими. Как бы то ни было, присутствие ваших коллег, несомненно, будет все более виртуальным. В Эру Присоединения энергия и внимание со-

¹ Ресурсы притягиваются мощными видениями.

² Конечно, реальные продукты будут состоять из единиц исполняемого программного обеспечения или других подобных концептуальных объектов. «Реальный» не означает «физически осязаемый».

временной цивилизации (если не всех, то большинства правительств) переключились с изолированного, замедленного взаимодействия с окружающим миром на более тесный информационный обмен. Большая часть этой «энергии присоединения» накоплена и распространена внутри успешных структур, созданных во многих компаниях Информационной Эры.

РЕШЕНИЕ

Настаивайте на том, чтобы выполняемая работа имела долгосрочную благородную цель.

Мысленно отстранитесь от современных тенденций и предположите, что вы не ограничены в ресурсах. Теперь решите, как будет выглядеть мир, когда вы закончите свою работу? Какие ценности будут для вас главными? Какие технологии обеспечат поддержку этих ценностей? Какие технологии вы создадите?

Для достижения полезного состояния ДальнееВидение необходимо, чтобы команда была выстроена и отвечала следующим критериям:

- Искренность и честность.
- Опора на энтузиазм.
- Сосредоточенность на достижении позитивных результатов.

Кроме того, такая команда стремится устранить любые преграды, препятствующие полной личной вовлеченности сотрудников. Члены этой команды следуют обязательству постоянно просить помощи друг у друга и у внешних источников. Они признают только правду и легко изменяют методы своих действий в зависимости от полученных результатов. Команда имеет четкое намерение создавать качественные продукты. Она планирует в течение многих лет выделять необходимое время на получение результатов, достойного человеческой жизни.

Факторы, препятствовавшие достижению состояния ОбщегоВидения, устраняются при помощи тех ценностей, которые члены команды начали применять после выполнения процедуры ЛичногоВыстраивания. Если команда выстроена, Выстраивание ее отдельных членов является честным и правдивым. Ценные качества, которые выявляются посредством Выстраивания, устраняют или уменьшают личные блоки сотрудников. Находясь на виду друг у друга, члены команды начинают практиковать ценные качества, которые каждый из них решил достигать сразу после своего Выстраивания.

Вы можете спросить: «Как мое желание проявить больше мужества поможет в достижении состояния Общего Видения или в подготовке нашего продукта?»

Хотя люди, пережившие процесс Выстраивания, ясно видят его пользу, первое время многие из них не совсем понимают, как Выстраивание связано с состоянием Общего Видения и разработкой продуктов. Однако благодаря очевидной важности Выстраивания, даже те сотрудники, которые сомневаются в его связи с состоянием Общего Видения, продолжают участвовать в этом процессе.

Перед началом Выстраивания вы можете задуматься, как все эти компоненты связаны между собой. Вы можете спросить: «Как мое желание проявить больше мужества поможет в достижении состояния Общего Видения или в подготовке нашего продукта?» После того как команда выполнила Выстраивание с тем или иным уровнем качества, ее участники все же с трудом понимают непосредственную связь между процессом Выстраивания и достижением состояния Общего Видения. Связь Выстраивания и состояния Общего Видения лучше всего показать на примере:

- Допустим, ваше Личное Выстраивание заключается в том, что вы «хотите продемонстрировать большую смелость». Когда вы приступите к выполнению задачи команды, вы увидите, насколько важным является проявление смелости.
- Допустим, что после этого вы действительно начали проявлять смелость.
- Добавление вашей смелости к деятельности команды вызовет в ней позитивные изменения.
- Умножьте это позитивное изменение на количество повторений процедуры Личное Выстраивание.
- Теперь рассмотрите позитивные изменения, которые производятся каждым членом команды. Что получается в сумме? Достаточное позитивное изменение, благодаря которому даже самая посредственная команда сможет перейти в состояние Общего Видения.

Благодаря улучшению сотрудничества, достигаемого после Выстраивания, команда довольно быстро становится намного более функциональной.

Помните, что теперь для команды доступна не только ваша смелость, но и весь набор ценностей, к которым стремятся другие члены команды. Эти цели обычно включают в себя энтузиазм, присоединение, творчество, веселье, помощь самому себе и честность.¹ Ценные качества не только более доступны в теории – они проявляются в новых мощных взаимосвязях, уникальным образом выстраиваемых в команде.

¹ Наряду со смелостью эти элементы являются самыми распространенными потребностями, упоминаемыми в Выстраивании.

Благодаря самой природе Выстраивания команда приобретает способность осознавать все ценные качества, к которым стремятся сотрудники. В конце концов, в соответствии с четкой формулировкой Выстраивания члены команды обязуются поддерживать того или иного сотрудника. Члены команды задействуют новые стратегии применения личных способностей и тщательно следят за тем, чтобы их применяли другие сотрудники. Это даст огромный опыт. Когда мощный поток возможностей сочетается с компетентностью в управлении и поддержании этого потока,¹ мало что может остаться недостижимым.

*Когда
мощный поток
возможностей
сочетается
с компетент-
ностью
в управлении
и поддержании
этого потока,
мало что мо-
жет остаться
недостижимым.*

Для команды процесс внедрения видения заканчивается инкапсуляцией видения в некоторую формулировку. Формулировка видения служит нескольким целям:

- Постоянное напоминание команде о том состоянии, в котором она находилась во время создания видения.
- Карта, по которой команда ориентируется в процессе реализации Версии.
- Сообщение остальной части мира о намерении команды.
- Образ мира по завершении командой своей работы.

Протокол ДальнееВидение

После завершения Выстраивания запишите его в виде формулировки, которая лучше всего выражает ваши представления о том, как будет выглядеть мир после завершения вашей совместной работы. Если эта формулировка не приходит вам в голову, примените протокол ИзмерительЭнтузиазма, чтобы выстроить команду относительно базовых ценностей.

- *ДальнееВидение должно быть основано на воображении.* Загляните в будущее настолько далеко, насколько это возможно. Начните, например, с двадцати лет – в любом случае всегда следует выбирать такую дату, на которую вы не сможете перенести существующие тенденции. Другими словами, это должна быть работа намерения и воображения, а не анализа.
- *ДальнееВидение должно быть измеримым.* В идеале прогресс вполне можно измерить. В качестве желаемого результата может выступать какой-то предмет или событие (например, «полет человека на Луну»). С другой стороны, прогресс может быть менее очевидным и трудноизмеримым (например, «соз-

¹ О компетентности команды в этой области можно судить по ее устойчивости в применении Базовых паттернов (или их функциональных эквивалентов).

дание неограниченного, свободного взаимодействия»). Дальнее Видение может быть основано на ценностях, которые трудно, но все же возможно измерить (например, «избавление от бедности» или «повсеместное установление радикальной демократии»).

- *Формулировка паттерна Дальнее Видение должна состоять лишь из нескольких слов – в идеале не более десяти. Если формулировка содержит более шести слов, попросите свою команду пересмотреть ее.*
- *Используйте паттерн Игра Совершенствования для улучшения паттерна Дальнее Видение.*
- *Команда должна единогласно поддержать Дальнее Видение с помощью протокола Разрешитель.*

Далее сформулируйте видение продукта – формулировку видения первой Версии продукта. Эта формулировка должна быть построенная по тем же принципам, что и Дальнее Видение. Она должна описывать самые важные шаги, которые команда может сделать *сейчас*, чтобы приблизиться к миру, описанному в Дальнем Видении.

Примеры формулировок паттернов Дальнее Видение и Версия:

Отправить человека на Луну.

Версия 1: Выйти на околоземную орбиту.

Компьютер – на каждый стол.

Версия 1: Программное обеспечение, которое легко освоить.

Мир во всем мире.

Версия 1: Мир в нашей стране.

Протокол Измеритель Энтузиазма

Протокол Измеритель Энтузиазма позволяет непосредственно определить, о чем заботится команда и насколько сильно она заботится об этом. Чаще всего данный протокол применяется при создании формулировки командного видения.

1. Члены команды пишут на карточках значимые слова или фразы, которые они связывают с миром, описанным в паттерне Дальнее Видение.
2. Разложите карточки. Если какие-то из них повторяются, уберите лишние или соберите их в одну группу.
3. Помощник берет каждую карточку (или набор карточек), а члены команды выражают уровень своего энтузиазма относительно этого слова или фразы – шумом, жестами или другими способами.¹

4. Согласно рекомендациям команды помощник делит карточки на три группы на основе ответов, которые давала команда, когда он поочередно поднимал все карточки:
 - Высокий энтузиазм
 - Средний энтузиазм
 - Без энтузиазма
5. Используя только те карточки, которые были поддержаны с наибольшим энтузиазмом, повторяйте шаги 3 и 4 до тех пор, пока количество карточек не сократится до 5–6.
6. Если команда начала застревать, повторите протокол ИзмерительЭнтузиазма с карточками, которые были поддержаны с наибольшим энтузиазмом.

Паттерн: Версия

ПРОБЛЕМА

Вы вступили со своим конкурентом в «войну функций» или анализируете огромный список функций, запрашиваемых потребителями вашего продукта.

Краткосрочные требования к продукту работают против его долгосрочного существования. Как сохранить свое видение на протяжении всего периода, в течение которого это видение нужно реализовать?

РЕШЕНИЕ

Создайте последовательность Версий продукта. Каждая Версия должна быть отдельным шагом к осуществлению паттерна ДальнееВидение.

Всегда создавайте версию, которая по единогласному мнению команды сейчас является самым важным шагом на пути к осуществлению паттерна ДальнееВидение. По мере того как вы реализуете каждую Версию, ваше ДальнееВидение должно становиться все бо-

Всегда создавайте версию, которая по единогласному мнению команды сейчас является самым важным шагом на пути к осуществлению паттерна ДальнееВидение.

¹ Даже один человек, который явно выражает свой энтузиазм, может «зашкалить» ИзмерительЭнтузиазма. Оценивается совокупный уровень командного энтузиазма, а не количество голосов за ту или иную карточку.

лее понятным для ваших маркетологов. Расскажите им, как каждая Версия связана с миром, который вы строите.

При создании каждой версии продукта добавляйте в него только те функции, которые согласуются с идеей текущей версии. Перед тем как начать поставлять продукт, остановите добавление функций, стабилизируйте продукт и выпустите его вовремя. Таким образом вы своевременно разработаете логичный продукт, который будет соответствовать паттерну ДальнееВидение и той идее, на которую опираются ваши маркетологи.

14

Антипаттерны протокола ОбщееВидение

Антипаттерн: Шоры

ПРОБЛЕМА

*Вашей команде мешает то, что она не видит
необходимости создавать ОбщееВидение.*

Многие команды не осознают состояние их видения. Команды, поле зрения которых закрыто Шорами, дважды слепы: они не могут узреть необходимость видения и не могут понять, что они этого не видят. В результате команда работает ниже среднего уровня, с заведомо меньшей эффективностью и меньшей радостью.

Противоположностью видения является слепота. Шоры проявляются на многих уровнях и во многих видах слепоты:

- Вы слепы, если соглашаетесь делать что-либо без всякой подготовки, как в *слепом полете*.
- Слепота возникает в том случае, когда у вас почти отсутствует видение и вы не верите в свои силы. Другими словами, слепота вызвана отсутствием восприятия на многих уровнях.
- Вы слепы, если делаете других слепыми.
- Слепота ограничивает поле вашего зрения, подобно шорам, которые одевают лошадям на скачках.

Действие Шор может проявляться в разной степени. В легком случае команда может не понимать необходимость создания видения. В более тяжелом случае крайнее непонимание сопровож-

*Команды, поле
зрения которых
закрыто Шорами,
дважды слепы:
они не могут
узреть необходи-
мость видения
и не могут
понять, что они
этого не видят.*

дается умышленной слепотой. Другими словами, в крайнем случае действия Шор команда не просто не осознает необходимость видения, а упрямо отказывается от его создания. Даже несмотря на очевидные знания или опыт, команда явно предпочитает неэффективные методы.¹

В тяжелых случаях проявления антипаттерна Шоры все члены команды постоянно подтверждают свою приверженность посредственности – продуктами, которые они создают.

Вы можете выделить разные признаки, свойственные слепоте (то есть невежеству) команды, страдающей от Шор.² Однако в тяжелых случаях проявления этого антипаттерна все члены команды постоянно подтверждают – продуктами, которые они создают, – свою приверженность посредственности.

Для команд и людей, страдающих от Шор, характерны следующие виды поведения:

- Крайний, беспринципный, ложный прагматизм.
- Чрезмерная реакция на действия конкурентов.
- Навязывание видения или видение, выраженное в жесткой формулировке.
- Склонность к Невнимательности.
- Надежда на авторитет или иерархию в разрешении конфликтов или принятии решений.
- Отказ от Метавидения еще до того, как оно даст плоды.
- Слишком много целей, формулировок видения или миссии (или они бессмысленны).
- Неестественный подход к паттерну ОбщееВидение – например: «Конечно же, у нас есть видение. Разве здесь есть кто-нибудь, кому это непонятно?».
- ДальнееВидение объявляется слишком непрактичным.
- Странная эмоциональная реакция, подкрепляемая резкими и высокомерными высказываниями относительно видения.
- Приклеивание к видению ярлыка «альтернативный метод».

Иногда Шоры закрывают обзор людям, которые по собственному опыту знают, что такое быть в команде, осененной состоянием ОбщегоВидения. Они знают цену видению, но не стремятся к нему, не требуют его, не говорят о нем, не борются за него. Они не воспринимают собственный опыт.

¹ Наверное, единственный способ сохранять невежество – это восхвалять его.

² Повороты судьбы или общая бедность рабочей культуры могут служить частичным оправданием невежества. Безусловно, каждый член команды почувствует необходимость организующей командной цели. В ослабленной команде ни у кого не хватит духа настаивать на более эффективных методах совместной работы.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Шагайте в ногу и старайтесь со всеми ладить.
Эту работу должен выполнить кто-то другой.*

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

*Не работайте в команде, которая не находится
в состоянии ОбщегоВидения.*

Соберите больше информации об опыте создания видения. Документируйте и фиксируйте в подробностях собственный опыт. Не принимайте ничего, кроме состояния ОбщееВидение, и резко критикуйте коллег, которые радостно или цинично соглашаются на меньшее.

Антипаттерн: Техника

ПРОБЛЕМА

*Люди делятся на технарей и нетехнарей.
Технари «лучше».*

Высокотехнические вопросы составляют суть повседневной работы некоторой части команды. Для выявления сотрудников, которые достаточно компетентны для участия в технических обсуждениях и принятии решений, требуется хорошая проницательность. Однако чрезмерное увлечение техническими вопросами приводит к тому, что проблемы команды рассматриваются как «технические». Такой подход способствует построению иерархии ценностей на основе технической квалификации.

В команде, страдающей от антипаттерна Техника, можно отметить следующие характеристики:

- Вопросы межличностных отношений маскируются под технические вопросы.
- Проблемы команды редко рассматриваются. Техническая сторона отвлекает вас от реальной работы в команде.
- Источники помощи для решения проблем игнорируются в стремлении найти технические решения для нетехнических проблем.

- Само понятие «технический» неоправданно используется в неприглядной системе межличностной дискриминации. В результате команде становится трудно решать технические вопросы.

Негативные последствия терпимого отношения к антипаттерну Техника проявляются в ослаблении способности получать помощь от людей, которые действительно могут помочь, и в нарушении внутрикомандного обмена информацией из-за отсутствия взаимодействия между технарями и нетехнарями. Поскольку проблемы команды не решаются, эти пороки становятся хроническими. Настоящая помощь как в технических, так и нетехнических вопросах игнорируется в пользу мнимых технических решений.

В мире Техники возникает своеобразная культура. Люди делятся на технарей и нетехнарей. Сотрудник-нетехнарь не касается «технических» вопросов, а технарь не ввязывается в «нетехнические» дела. Такое разделение нарушает естественный повседневный обмен ценными идеями между членами команды и не позволяет команде задействовать ценности разнообразия.

В действительности по сравнению с техническим мастерством многие человеческие качества могут в большей мере расширить возможности команды.

Кроме того, Техника обесценивает другие достоинства команды. Допустим, существует только одна доминирующая ценность, которая достаточно влиятельна, чтобы разделить команду, способную естественно работать как одно целое. В этом случае все остальные ценности обязательно становятся бесполезными. В действительности по сравнению с техническим мастерством многие человеческие качества могут в большей мере расширить возможности команды.¹

Возьмем, например, воображение. При создании паттерна ДальнееВидение чрезвычайно важно, чтобы команда в максимальной степени развернула свои коллективные способности к воображению. Благодаря паттерну ДальнееВидение вы совершаете прыжок на 20 лет вперед и представляете себе мир, в котором вы будете жить. Для выполнения таких действий техническое мастерство не так полезно, как воображение.

Обсуждение состояния ДальнееВидение должно стать одним из самых активных, творческих, эмоциональных и перспективных собраний команды. Все члены команды должны быть на равных – в своем воображении каждый сотрудник должен совершить гигантский прыжок, чтобы встать на один уровень с остальными. Команда, обремененная антипаттерном Техника, не собирает свои

¹ Скорее всего, нехватка ресурсов в командах пропорциональна проявлению антипаттерна Техника. Системы ценностей, ограничивающие разнообразие, не являются устойчивыми.

плоды. Зачастую такая команда страдает от потери воображения. Нетехнари чувствуют себя недостаточно квалифицированными, чтобы обсуждать видение с технарями, а технари могут представить себе только ближайшее будущее, причем лишь в своей технической сфере.

В такой среде технический персонал воспринимается как элита. На них накладываются более мягкие ограничения, их графики работы более гибкие, зарплаты выше, будущее ярче, рабочее оборудование лучше, а мобильность больше. Они могут приобрести акции компании по более выгодной цене. В этом мире сотрудники-нетехнари являются гражданами второго сорта. Они терпят очевидные неудобства. Кроме того, ожидается, что они будут поступать так, словно не понимают «технических вопросов» и не могут разобраться во всех этих «битах и байтах». Даже сотрудники, которые обычно проявляют самые невероятные мыслительные способности, испытывают клиническую смерть мозга, если их просят принять участие в обсуждении базовых технических идей. Роль нетехнических, неэлитных работников подразумевает неспособность вести обсуждение технологий. Считается, что умы, идеи и рассуждения технической элиты намного превосходят ограниченный кругозор нетехнарей.

Тенденция антипаттерна Техника к разложению организации или команды затемняется резкими утверждениями о том, что технические и нетехнические дисциплины равны между собой. Предполагается, что нетехнический персонал равен техническому, но отличается от него. Многие годы звучит песня, в которой защищается кастовая система, обладающая явными пороками или, по крайней мере, являющаяся неоптимальной. «Они действительно очень помогают, – с великодушием говорят технари о своих меньших братьях-нетехнарях, – их вклад так же важен, как и наш». Принимая и поддерживая несправедливую оценку, технари покрывают явную ошибочность такого положения вещей.

Однако нельзя сказать, что несправедливая по своей природе «технокастовая» система существует благодаря грубому давлению. Она не подпитывается никакими политическими или даже экономическими террористами. Наоборот, она поддерживается «заговором посредственности». Недавние жертвы сами становятся активными участниками этой системы. Вероятно, это явление возникает из-за того, что по причине своего более низкого статуса нетехнари могут избегать ответственности за принципиальную схему продукта, своевременное окончание работ, качество и любую другую составляющую успеха. Тем не менее нетехнари сохраняют свои рабочие места. На самом деле их даже освобождают от необходимости понимать назначение продукта. Как

*Даже
сотрудники,
которые обычно
проявляют
невероятные
мыслительные
способности,
испытывают
клиническую
смерть мозга,
если их просят
принять участие
в обсужде-
нии базовых
технических
идей.*

только задача признается технической, нетехнари перестают нести ответственность за нее.

Со своей стороны технари принимают и несут ответственность почти за все ключевые элементы, упуская из виду большинство имеющихся предложений. Находя прибежище в антипаттерне Техника, они забывают о разумных шагах, а именно о действиях в среде ЭкологияИдей. Вместо того чтобы сдерживать воплощение идей своим техническим авторитетом, члены команды могли бы открыто выражать свои идеи в ясной, четко выраженной форме. Команда могла бы собирать идеи всех сотрудников, стремясь найти самую лучшую идею, независимо от того, кто является ее источником.

Антипаттерн Техника идет дальше. Описанная нетерпимость не заканчивается на границах технической касты. Наоборот, этот импульс уничтожает своих создателей, порождая еще больше разногласий между членами команды. Чаще всего в небольшой подгруппе внутри технической элиты каждый человек считается отдельным техническим специалистом. Другими словами, каждый сотрудник является экспертом в какой-то области. Такой подход возводит новые барьеры, разъединяющие команду. В конце концов, ультратехнические границы отделяют технарей друг от друга. Каждый сотрудник оказывается в рамках собственной касты.

Внутрикомандная сегрегация на этом не останавливается. Внутри каждого человека – будь он технарем или нетехнарем – есть особые технические начала, которые он высоко ценит.

*Антипаттерн
Техника наносит
свой вред
рекурсивно.*

Антипаттерн Техника наносит свой вред рекурсивно. Каждый технический специалист цепляется за свою ограниченную область, неся груз всей ответственности за соответствующий аспект продукта. В конце концов, этот сотрудник остается в одиночестве – в сообществе из одного человека. Для человека, оказавшегося в одиночестве Техники, наилучшим способом действий была бы реализация его полного потенциала. Однако такой результат маловероятен.¹ В подобных условиях каждый сотрудник слишком ограничен собственными навыками.

Хорошие идеи всегда понятны пытливым умам, если они хорошо выражены. Это утверждение истинно как в отношении технологий, так и для любых других узких понятий.

¹ Наилучший результат маловероятен, поскольку неравномерное распределение ответственности приводит к перегрузкам. Понимание того факта, что человек несет индивидуальную ответственность, способствует перегрузке, создавая подстраховку в виде оценки «отлично за усердие».

Как и другие дискриминационные системы классификации людей, антипаттерн Техника ведет к неэффективности и несправедливости:

- Он нарушает обмен ценными идеями, устанавливая и навязывая произвольные области «компетенции».
- Он душит творческий компонент состояния ОбщееВидение, сводя его к техническим деталям.

Допустим, Джо получает задание объединить две программы. Возможно, для оценки его результатов наилучшей является инженерная, или техническая, точка зрения. Однако ни инженерный процесс, ни знание техники не помогут вам понять, что у Джо есть индивидуальная особенность: он может работать только между 5 часами вечера и 6 часами утра. Если спросить Джо: «Почему?», он пробубнит что-нибудь о приливах творческого вдохновения.

Понять динамику творческого вдохновения Джо намного труднее, чем стандартную процедуру объединения программ, поэтому такие попытки вряд ли будут предприняты. Техническая работа будет выполнена быстро, хотя и будет ограничена странностями Джо. Однако источник системной проблемы будет проигнорирован, а огромные возможности – потеряны.

Теперь представьте, что у Джо иногда проявляется «блок кодера». Когда он преодолевает этот блок и совершает чудеса с точки зрения функциональности и качества кода, он, безусловно, лучший программист в команде. Он может предложить массу хороших идей, а количество плохих идей, предлагаемых другими людьми, существенно сокращается благодаря его участию в проекте. Джо является весьма толковым и полезным членом команды, но «блок кодера» ограничивает его возможностями программировать до двадцати ночей в году. Но даже при таких условиях он может достичь результатов любого члена команды.

Наверное, самое большое, что может сделать команда в данной ситуации, – увеличить количество ночей в году, в которые Джо «совершает чудеса». Основная проблема команды не является технической – во всяком случае в обычном понимании этого слова. Однако вместо того чтобы устранить проблему, десятки сотрудников – в том числе и Джо – ведут пустые разговоры на техническом языке, постоянно возвращаясь к якобы техническим вопросам. Они действуют так, словно эти вопросы являются самыми важными из всех, что можно себе представить.

Акцент на технической стороне разработки – это общепринятая практика, которая настолько привычна, что даже не привлекает вашего внимания. Тем не менее игнорирование антипаттерна



«Отлично за усердие». Другими словами, вы проиграли, но по крайней мере приложили много усилий

Техника будет стоить вам дороже любого другого выбора – слишком много ресурсов тратится на тщательные, но бесполезные личностные разграничения. Поскольку на этот глупый фанатизм уходит впустую море времени и денег, способность команды создавать и поддерживать совершенство цели неудовлетворительна.

Цель такого ослабленного технического персонала не в том, чтобы «собрать самые лучшие идеи в коробочку», а в том, чтобы «собрать в коробочку самые лучшие идеи технарей». Цель нетехнического персонала в этой системе менее очевидна.

Цель такого ослабленного технического персонала не в том, чтобы «собрать самые лучшие идеи в коробочку», а в том, чтобы «собрать в коробочку самые лучшие идеи технарей».

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

Контролируйте участие нетехнарей в составе команды.

Одна из распространенных ошибок – попытка свести к минимуму участие нетехнарей в обсуждении технических аспектов и принятии решений. В конце концов, они сами настаивают на том, что не занимаются техническими вопросами. Обычно технари предпочитают обсуждать технические детали со своими коллегами-технарями.

Эта «псевдоклассовая» система не может служить заменой рассудительности или сплоченности команды. В высокотехнологичных командах она ведет к чрезмерному акценту на технических вопросах и навыках. Данная тенденция способствует тому, что проблемы команды представляются как чисто технические.¹ Кроме того, она порождает иерархию индивидуальных ценностей, а не командных. Более того, значимость каждого сотрудника определяется по предполагаемой степени технической компетентности.

Значимость каждого сотрудника определяется по предполагаемой степени технической компетентности.

Когда антипаттерн Техника более очевиден, члены команды не достигают согласия относительно принятия решений, выявления наилучших идей или определения базовых ценностей команды – и, соответственно, создаваемого продукта. Если в команде правит Техника, то любое Общее Видение является общим только на время. Один класс доминирует над другим.

¹ Если основная система ценностей является технической, могут происходить странные вещи. Например, сотрудник может «быть просто сумасшедшим – нарушать порядок на каждом собрании, на котором он присутствует». Однако ему все прощается, поскольку «он пишет очень хороший код».

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Оценивайте людей по результатам.

Непродуктивные командные ценности состоят из тех же самых ингредиентов, что и продуктивные. Для того чтобы освободить команду от влияния антипаттерна Техника, необходимо полностью избавиться от мелких ценностей и заменить Технику новыми ценностями. Не оценивайте людей по следующим критериям:

- Что они знают или утверждают.
- Что они делали в предыдущих проектах.
- Каково их политическое влияние.
- Что о них говорят другие.
- Какие чувства они вызывают у вас.
- Что-либо другое, кроме их результатов, в том числе их роль в результатах других сотрудников.

Когда вы принимаете решения относительно всей команды, пригласите каждого члена команды принять участие в обсуждении.

Каждый ум имеет неограниченные возможности, поэтому эффективное сотрудничество может привести к бесценным результатам.

Антипаттерн: Отдача

ПРОБЛЕМА

Достигнув значительных результатов, вы испытываете чувство безнадежности, беспокойства или вины. Вам кажется, что эти результаты не имеют смысла.

Достигнув значительных результатов, члены команды зачастую «корректируют» свою позицию. Это явление похоже именно на отдачу, поэтому мы его так и называем. Вероятно, ощущение пустоты, возникающее при Отдаче, можно объяснить законом физики: каждое действие вызывает равное противодействие. Вам кажется, что внутренний голос предупреждает: «Смотри, не призывай к хорошему и к тому, что ощущаешь все эти возможности. Только представь, как тебе будет неприятно, когда все полетит к чертям. А ведь именно так всегда и происходит. И вообще, чувствовать себя хорошо здесь не принято. К тому же все это не имеет отношения к реальности.»

Ощущение Отдачи имеет много общего с алкогольным похмельем и клинической депрессией. Отличительным признаком такого состояния является стремление «закрыться». Одну неделю человек полагает, что все возможно, а положительный исход вероятен. Он ощущает себя присоединенным и продуктивным. На следующей неделе тот же человек чувствует себя подавленным, измученным, изможденным. Он теряет надежду. В лучшем случае опыт, полученный на прошлой неделе, покажется особым стечением обстоятельств, а в худшем – галлюцинацией. В любом случае, как он считает, это никогда больше не повторится.

Какими бы вескими ни были причины, люди так просто не меняются. Психологическое или поведенческое изменение – это очень непростое дело. В каком-то смысле Отдача представляет собой отчаянный «крик души», пытающейся вернуть вас к прежнему порядку.

Отчасти это способ оттянуть формирование нового убеждения. Испытывая Отдачу, вы с тоской смотрите на свои прежние убеждения и действия. На занятиях в лагере BootCamp или на каком-либо другом интенсивном тренинге вы поняли неоптимальность своего поведения. При Отдаче вы начинаете ценить то, что убеждения и способы действий были хорошо известны, а результаты их применения были в определенной мере предсказуемы. Конечно, если вас устраивает то, что ваше неоптимальное поведение приведет к посредственным результатам, вы вряд ли будете разочарованы.

Превосходные результаты связаны с намного большим риском. Отдача возникает почти сразу же после фазы ОбщееВидение или Выстраивание. Кроме того, она может возникнуть после окончания проекта, например, после завершения тренинга BootCamp или поставки того или иного продукта. Отдача может произойти во многих других случаях в зависимости от достигнутых высот радости. Чем больше радость, тем больше риск Отдачи.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

*Остыньте, будьте реалистом.
Не старайтесь получить результат так быстро.*

К сожалению, восприятие Отдачи редко соответствует ее сути. Мир, который вы видите при Отдаче, – это фантазия, возникающая в вашей голове, а зачастую и в головах окружающих вас людей. Вы создаете этот мир, чтобы подкрепить свою прежнюю роль, которую вы играли в «заговоре посредственности». Идея о том,

В каком-то смысле Отдача представляет собой отчаянный «крик души», пытающейся вернуть вас к прежнему порядку.

Если вы хотите, чтобы ваше неоптимальное поведение дало посредственные результаты, вы вряд ли будете разочарованы.

что вы должны отступить, обязательно «вернуться назад» в прежний, «более реалистичный» мир, основана на страхе и не имеет отношения к потенциальным возможностям данной ситуации.

Как правило, при Отдаче люди чувствуют себя подавленными. Они не обращают внимания на какие-то стороны своей личности и, самое главное, стараются приостановить любые изменения, ведущие к более эффективному образу действия. Такое замедление является самым худшим и вместе с тем самым распространенным последствием капитуляции перед Отдачей. Вы начинаете верить всей этой чепухе, которая звучит в вашей голове: «На самом деле этого не было. Я больше не смогу достичь таких результатов. Я даже не хочу быть таким амбициозным. За кого я себя принимаю? Я совсем не такой – на самом деле я ни на что не способен». Но эти мучительные раздумья, как правило, не могут помешать вам все больше верить в себя и в роль истины в вашей жизни. Однако они отнимают у вас энергию и замедляют ваш прогресс (до полной остановки).

Осмысление причин Отдачи и того влияния, которое она оказывает на вашу жизнь, полезно тем, что вы можете избавиться от своих сомнений при помощи внутренней процедуры Разрешитель. Вы можете поднять этот вопрос и затем прийти к заключению, что замедление собственного прогресса ничего кроме вреда не принесит. Вы поймете, что для достижения наибольшей эффективности надо сначала сделать X, Y и Z. Или что-либо другое. По всей видимости, не следует рассчитывать на полное избавление от Отдачи, однако вы можете предотвратить большинство неприятных последствий этого явления.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

*Рассердитесь. Получите помощь.
Возобновите усилия по достижению успеха.*

Рассердитесь

Никто не должен говорить с вами так, как вы говорите с собой, находясь под воздействием Отдачи. Самокритика в виде Отдачи не приносит никакой пользы. Не говорите себе: «Я ошибался. На самом деле я не могу быть победителем. Я жертва. Они (неважно, кто) ошиблись, спятили. Они сумасшедшие мечтатели. Я – особый случай, безнадежный. Другие просто не понимают. О чем я думал? Я не могу быть счастливым на работе. Работа – это не веселье!» Это жестокие самообвинения. Вы не потерпите, если кто-нибудь станет так говорить с вашим любимым человеком. Воз-

ведение такого поклепа на самого себя или на свою команду не имеет никакого смысла. Эти злобные мысли могут вынудить вас принять ошибочную стратегию изменения, особенно если она подразумевает замедленный режим изменений. (См. также обсуждение антипаттерна ОбратнаяСвязь далее в этой главе.)

Но кто сказал, что вы должны меняться медленно? Почему вы должны ждать счастья и возможности оказывать более благоприятное влияние на окружающий мир? Вероятно, у вас есть все необходимое для того, чтобы достичь желаемых результатов. Есть все основания для того, чтобы смотреть на жизнь более оптимистично и осуществить свою мечту. Поэтому рассердитесь. Праведный гнев всегда является верным ответом на оскорбление. Если вы не можете почувствовать гнев, копните глубже. Если это не поможет, примените паттерн Притворство.

Гнев должен возникать всякий раз, когда вас оскорбляют, даже если оскорбитель и оскорбляемый – это вы. Гнев даст вам энергию, необходимую для устранения блокирующих убеждений и привычек. Помощь самому себе и смелость (вернее, необходимость паттерна ЛичноеВыстраивание) потребуют, чтобы вы разобрались с Отдачей с гневной и твердой решимостью.

Получите помощь

Самым лучшим лекарством против вируса Отдачи является присоединение к другим сотрудникам. Расскажите о происходящем тому, кому вы доверяете (и кто понимает, о чем идет речь). Называйте вещи своими именами. Скажите: «У меня Отдача». Расскажите этому человеку о своих мыслях. Эта довольно простая тактика ослабит тот неприятный внутренний голос. Проговаривание вредных установок обезвреживает их. Тайная мысль высказана и нейтрализована, а негативный настрой разоблачен и назван тем, чем он является на самом деле: бесполезной, глупой, самоуничтожительной чепухой.

Попросите своего друга поддержать ваше стремление к успеху. Он тоже получит пользу от оказанного ему доверия и от возможности посмотреть на свою собственную Отдачу в свете вашего опыта.

Стремитесь к достижению успеха

Сочетание гнева и помощи должно дать толчок к устранению синдрома Отдачи. Победную силу, в которой вы нуждаетесь, можно найти в своем стремлении измениться и в решимости искать помощь и ощущать гнев. Будете ли вы соблюдать обязательства по отношению к себе и своей команде? Осилите ли вы весь путь или умрете на полдороге?

Почему вы должны ждать счастья и возможности оказывать более благоприятное влияние на окружающий мир?

Гнев должен возникать всякий раз, когда вас оскорбляют, даже если оскорбитель и оскорбляемый – это вы.

Тайная мысль высказана и нейтрализована, а негативный настрой разоблачен и назван тем, чем он является на самом деле: бесполезной, глупой, самоуничтожительной чепухой.

Сохраняя уверенность в себе, вы перерастете состояние Отдачи или преодолеете ее каким-либо другим образом. Время от времени у вас будут спады и подъемы. Чем больше вы будете обращаться к своему праведному гневу, применять ЗапросПомощи и принимать решения в свою пользу, тем реже будете сталкиваться с Отдачей. Со временем вы почти избавитесь от нее.

Антипаттерн: Отзыв

ПРОБЛЕМА

Нет стандартного способа, позволяющего с выгодой подключить другого человека к созданию своего продукта и повысить с его помощью свою производительность или самому сделать для него то же самое.

МНИМОЕ РЕШЕНИЕ

Предоставляйте или просите отзывы.

Во многих организациях, где один человек «владеет» частью группового продукта, нет стандартных методов для улучшения работы группы. Зачастую «чиновники» игнорируют это обстоятельство. Другие неформальные элементы (наставнические отношения, сети личной поддержки, формальные и неформальные обсуждения проектов, индивидуальное обучение и т. д.) предоставляют творческую и техническую поддержку, которую сотрудники могут получать при создании продукта.

Множество определенных, косвенно определенных и полностью неопределенных механизмов коммуникации можно сгруппировать под заголовком Отзыв. Все эти механизмы связаны со сбором важнейшей информации. Потоки важной информации проходят через всю организацию. Информация достаточно обширна, разнообразна. Она имеет различную ценность. Однако когда мы применяем термин «Отзыв», мы подразумеваем любой процесс, в котором:

*Человек, который не отвечает за данный продукт,
дает важную информацию о нем
тому человеку, который отвечает за его создание.*

Как правило, Отзыв требует наличия двух ролей (и обычно ими ограничивается): получатель и передатчик. Даже если в проце-

*Множество
определенных,
косвенно
определенных
и полностью
неопределенных
механизмов
коммуникации
можно сгруппировать под
заголовком
Отзыв.*

дуре участвуют более двух человек, остальные участники обычно выполняют одну из этих ролей. Иногда эти роли могут меняться с некоторой паузой между изменениями.

Как правило, Отзыв инициируется одним из следующих участников:

- *Передачик.* Человек, который важен для другого человека, становится передачиком. Он сообщает получателю о том, что сможет передать ему Отзыв (либо спросит получателя о том, желает ли он получить Отзыв).
- *Получатель.* Разработчик просит коллегу или группу выразить свой Отзыв о представленном продукте.
- *Организация.* При «обязательном Отзыве» передачик обязан передавать Отзыв, а получатель – получать его. Оба участника обязаны взаимодействовать. Например, проверка работников – это периодический ритуал. Организация требует, чтобы начальник давал подчиненному свой Отзыв, и наоборот. Отзыв можно сделать обязательным на любых уровнях иерархии. Организация может также попросить Отзыв у своих клиентов, а других клиентов попросить стать получателями.

Считается, что Отзыв предназначен для оказания получателям значимой поддержки. Речь может идти о создаваемых объектах или о высказываемых идеях; о предполагаемых и фактических результатах, достигнутых получателем; о вопросах, имеющих отношение к личному стилю получателя; об эффектах, вызываемых получателем. Как правило, ограничений на сообщаемую информацию нет.

Несмотря на недостатки и зависимости неопределенной структуры, на которой базируется Отзыв, он часто предоставляет очень полезную, чрезвычайно важную информацию тем людям, которые хотят ее получить. Безусловно, этот подход следует применять там, где он точно принесет пользу. Даже самые лучшие результаты можно повысить при помощи более ясных терминов, условий, целей и ролей. Если Отзыв работает, значит, он работает.

К сожалению, Отзыв зачастую не подходит по нескольким важным причинам.

Во-первых, Отзыв часто передается конфиденциально. Как правило, в передаче участвуют только двое: получатель и передачик. Такой порядок помогает увеличить доверие участников друг другу и их безопасность. Кроме того, он помогает улучшить раскрытие и восприимчивость. С другой стороны, такая приватность имеет свои негативные стороны:

- Информация, передаваемая таким образом, может быть учтена не в полной мере. Она редко появляется в результате со-

Отзыв часто передается конфиденциально. Как правило, в передаче участвуют только двое: получатель и передачик.

трудничества людей, посвященных в суть дела. В Отзыве обычно не учитывается польза от сотрудничества.

- Протоколы и паттерны поведения, применяемые во время передачи Отзыва, часто не определены. Это приводит к плохому взаимодействию, искажению информации или даже манипулированию. Ни один подход не сможет избавить от плохо продуманных действий, однако несколько простых защитных мер помогут убедиться в том, что намерение передатчика и его честность в отношении заявляемого намерения согласуются с желаемыми результатами.
- Отзыв со стороны начальника характеризуется существенным дисбалансом управления, а стремление к правде – это такая ценность, которую легко потерять в водовороте руководства. В организации будут часто происходить нарушения взаимодействия, если не удастся сгладить шероховатости распределением власти в организации.
- Если группа состоит из двух человек, найти единую точку зрения довольно непросто.¹ Вероятно, желаемые результаты Отзыва увеличатся, если в процессе будут участвовать более двух человек. Три человека – это более эффективный минимум. Он дает результаты, которые в некоторой степени несопоставимы с издержками включения в группу еще одного человека. Хотя увеличение количества ролей и участников может принести пользу, эта стратегия сама по себе не решит всех проблем, вызванных приватностью, которую многие считают необходимым условием для получения Отзыва.

Отзыв со стороны начальника характеризуется существенным дисбалансом управления.

Во-вторых, при Отзыве в большинстве случаев формируется только односторонний канал взаимодействия. Как правило, участники процесса знают, что именно можно ожидать. Надежность процесса снижается, если команда не определяет ограничения и условия, связанные с каналом взаимодействия, и не обеспечивает согласие всех сотрудников.

В-третьих, допустимое содержимое конкретного Отзыва часто не оговаривается заранее. Как правило, содержимое ограничивается одним из аспектов действий или результатов получателя. Критика исходит от передатчика или от сотрудников, которые используют его в качестве агента-посредника. Обычно она не развивается в соответствии с каким-либо набором четко сформулированных и взаимосвязанных принципов. Несмотря на отсутствие иде-

¹ Один человек – это неукротимый дух. Два человека – это бессрочная борьба, которая еще предстоит. Три человека, достигшие согласия, – цивилизация.

алов и ценностей, аспекты жизни получателя или его продукт подвергаются оценке. Вероятно, эти оценки основаны на неясных представлениях передатчика о достоинствах и недостатках. Иногда контрольными допущениями служат искаженные представления передатчика о наборе внешних убеждений, которые, по его мнению, являются общепринятыми. Иногда эти убеждения представляют собой высокие критерии, выведенные в результате тщательного анализа на основе опыта и интуиции. Вероятнее всего, эти представления тоже будут весьма субъективными.

В-четвертых, применение механизма контроля во время передачи Отзыва наблюдается только в том случае, если получатель Отзыва пытается остановить дальнейшую передачу информации от передатчика или начать передачу по своей инициативе. Зачастую передатчик Отзыва занимает более высокую позицию по отношению к получателю. Обычно подобные попытки он считает недопустимыми. Таким образом, на получателя навешивается ярлык «слишком защищается». В большинстве случаев какие-то другие методы коррекции ошибок не применяются. Больше всего обращает на себя внимание отсутствие стандартного метода проверки того, как получатель принимает предназначенное ему сообщение. Поскольку в Отзыве обычно освещаются выраженные недостатки в действиях и продуктах, это приводит к непосредственному проявлению того невроза, который, собственно, и привел к проблемам. Поэтому получатель Отзыва может стремиться затемнить, преувеличить или иным образом исказить сообщение передатчика.

В-пятых, передатчик Отзыва обычно предлагает поддержку и критическую помощь, даже если получатель не просил никакого содействия. Передатчик делает это, не оценив своего намерения. Возможности, возникающие при установлении ясного намерения и тестировании своей благой цели, никак не защищаются. Поэтому они часто теряются, причиняя ущерб всем участникам процесса.

В-шестых, получатель не играет активную роль в процессе создания Отзыва. Он может лишь попросить Отзыв и выслушать его. Не предусматривается изучение содержимого Отзыва, равно как и подтверждение того, что получатель воспринял предназначенную для него информацию, а противоречивая информация отсеяна.

В-седьмых, передатчик Отзыва или его получатель могут попытаться устранить ограничения данной структуры взаимодействия при помощи специального механизма выявления ошибок. Однако вероятность успеха довольно низка при отсутствии заранее определенного языка, понятного обоим участникам процесса.

Не предусматривается изучение содержимого Отзыва, равно как и подтверждение того, что получатель воспринял предназначенную для него информацию, а противоречивая информация отсеяна.

В-восьмых, хотя обязательный Отзыв от вышестоящего начальника часто предсказуем по времени, более общий Отзыв (в том числе и от начальников) может быть дан в любой момент. Передача Отзывы может начаться в любой момент по желанию передатчика. Такой подход является крайне неэффективным, поскольку процесс усвоения информации происходит с меньшими усилиями, если он начинается по инициативе самого получателя Отзывы. И наоборот, личное сопротивление новой информации возрастает, если не учитываются предпочтения получателя относительно времени передачи.

В-девярых, получение Отзывы стало общепринятой практикой – настолько, что люди, находящиеся в каком-либо сообществе, уже считают себя вправе давать Отзыв каждому человеку из этого сообщества. Трудность, связанная с подобным явлением, заключается в том, что в современной рабочей культуре обязательно выслушивать любого сотрудника, который желает передать вам свой Отзыв. В некоторых компаниях отсутствие интереса к чьему-либо Отзыву считается политически недопустимым.

Давление, вызванное необходимостью выслушивать Отзывы, может быть довольно значительным, даже если вы не обращаете внимания на личное давление, исходящее от желающего передать Отзыв, и давление, возникающее из вашего собственного беспокойства по поводу ответа «нет». К сожалению, давление, вынуждающее принять Отзыв, не связано с намерением передатчика, которое побудило его выразить свой Отзыв. Если вы не просили о помощи или даже отказались от нее, но ваш коллега настаивает на том, чтобы непременно «помочь» вам, то совершенно обоснованно возникает подозрение относительно его намерений.

Для отклонения предложения дать свой Отзыв может быть довольно много веских причин, тем более что общая модель этого процесса имеет неудачную структуру и множество недостатков, а результаты применения вариантов этой модели довольно непредсказуемы. Получатель может отказаться от Отзывы из-за невысокого качества его содержимого. Вполне возможно, что у получателя просто есть возможность предпринять другие действия, которые принесут больше пользы.

Люди часто думают, что информация, которая содержится в чьем-либо Отзыве, всегда стоит того, чтобы ее выслушивать. Предположение о ценности информации выводится из того, что кто-либо хочет ее сообщить. Если передача Отзывы является правом передатчика, то в чем заключаются права получателя? Если у вас ре-

Если вы не просили о помощи или даже отказались от нее, но ваш коллега настаивает на том, чтобы непременно «помочь» вам, то совершенно обоснованно возникает подозрение относительно его намерений.

Если передача Отзывы является правом передатчика, то в чем заключаются права получателя?

путация человека, не желающего выслушивать Отзывы, коллеги могут подвергнуть вас ostracism. По крайней мере, они сочтут, что вы совершили тактическую ошибку.

Плохая передача Отзывы обычно не влечет за собой почти никакого риска. Если отсутствие четкой структуры в процессе передачи Отзывы является основанием для нападок, а не для поддержки, то каким может быть противоядие?

Отзыв приносит пользу в зависимости от опыта и мудрости передатчика, а также способности получателя принимать действительно ценную информацию и отсеивать все остальное.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Когда вас просят оценить продукт, создаваемый творческими усилиями отдельных сотрудников и групп, опишите основу, на которой вы строите свою оценку. Опишите все дополнительные элементы, которые, по вашему мнению, сделают продукт совершенным.

15

Паттерн ИграСовершенствования

Игра и совершенствование

ПРОБЛЕМА

Ваши результаты невысоки.

РЕШЕНИЕ

Улучшите свои результаты, рассказав друг другу о своих предпочтениях и способах улучшить результаты.

Есть два основных варианта применения протокола ИграСовершенствования: сама ИграСовершенствования и повседневное применение принципов, которые лежат в ее основе (другие названия процесса: «совершенствование» или «игра по протоколу ИграСовершенствования»). Первое направление связано с особой игрой – веселой, но серьезной. Второе направление добавит веселья в процесс сбора важных мыслей от ваших коллег. При этом не потеряется суть предложений, а их реализация будет намного эффективнее.

Чтобы научиться легко применять этот протокол, вам нужно сначала поиграть в соответствии с протоколом ИграСовершенствования. Играйте вместе со своей командой, тщательно следуя всем правилам и доводя игру до конца. После этого вы и ваши коллеги сможете применять данный протокол в соответствии с вашими повседневными потребностями в критической информации.

Используйте этот протокол всякий раз, когда просите кого-либо выразить свою реакцию или дать вам наставление по поводу вашего продукта или когда вам предлагают такую услугу. Когда вы не участвуете в самой игре, другие сотрудники вольны совершенствовать создаваемые объекты – в зависимости от того, как вы договоритесь. Два варианта (игра и повседневная практика) отличаются друг от друга лишь условиями, периодами времени между итерациями рассматриваемого объекта и (возможно) очередностью действий. Во всех остальных отношениях протокол применяется совершенно одинаково.

ИграСовершенствования помогает достичь более совершенного выражения ценностей всей команды в создаваемых объектах, а также увеличить степень эстетического выстраивания команды. ИграСовершенствования и улучшение ваших продуктов и процессов дают вам несколько преимуществ.

Улучшение качества

В последующих вариантах улучшаемого объекта повысится его эстетическая и функциональная ценность. Будущие версии объекта в большей мере будут отражать разнообразные идеи и замечания, почерпнутые игроками в процессе ИгрыСовершенствования. С каждым новым вариантом объекта и новым раундом процедуры ИграСовершенствования в команде будет развиваться общее эстетическое представление об объектах данного типа, а улучшаемый объект будет точнее отражать эстетические ценности команды. Совокупная эстетика команды улучшит разрозненные эстетические представления отдельных сотрудников. Раскроются и станут доступными дизайнерские способности, не проявлявшиеся ранее. Кроме того, ожидание очередных раундов процедуры ИграСовершенствования, посвященных каждому творческому продукту команды, повысит качество и эстетику творчества.

С каждым новым вариантом объекта и новым раундом процедуры ИграСовершенствования в команде будет развиваться общее эстетическое представление об объектах данного типа.

Больше веселья

Своевременный обмен критической информацией может быть источником радости для всех вовлеченных сотрудников. Увеличение своей осведомленности можно сделать приятным. Углубленное понимание замечаний и критических идей ваших коллег способствует более глубокому присоединению и взаимодействию. Более того, ваше собственное и командное видение объекта и понимание его роли в командном продукте могут быть значительно улучшены. Эти факторы усилят приятные стороны сотрудничества.

Своевременный обмен критической информацией может быть источником радости для всех вовлеченных сотрудников.

Радость совместного творчества более вероятна, если в команде обмен важной информацией структурируется так, чтобы свести

к минимуму непродуктивные элементы и увеличить количество позитивных. Использование паттерна ИграСовершенствования даст команде следующие преимущества:

- Позволит устранить риск безапелляционного отрицания.
- Минимизирует вероятность межличностных трений во время важных обсуждений.
- При совершенствовании продукта позволит сделать акцент на достижении желаемых результатов «к назначенному сроку».
- Потребуется одинакового творческого вклада от всех игроков.
- Увеличит меру независимости создателя от следующих версий продукта.
- Потребуется критических размышлений о совершенстве.

Познание

Люди, которые играют в ИгруСовершенствования, сообщают о следующих изменениях в своем мировоззрении:

- Осознание перспектив, заложенных в понятии «совершенство».
- Более широкий взгляд на качество своей работы.
- Повышение собственной терпимости к критике.
- Более высокий уровень восприимчивости в процессе коллективного творчества.
- Повышенная готовность идти на творческий риск.
- Увеличение затрат энергии на размышления перед началом критики.

Эффективность

Идея о том, что человеческое творение может быть совершенным, неправдоподобна, поскольку увлеченные люди всегда смогут усовершенствовать даже самые лучшие продукты.

Игроки с большей готовностью выражают и воспринимают полезную критику. Идея о том, что человеческое творение может быть совершенным, неправдоподобна, поскольку увлеченные люди всегда смогут усовершенствовать даже самые лучшие продукты. Кроме того, эстетика Совершенства всегда будет меняться. Один из способов перестать быть критиканом, но все же способствовать настоящему прогрессу заключается в том, чтобы вместе с командой постоянно играть по протоколу ИграСовершенствования.

Протокол ИграСовершенствования

1. Игроки садятся в круг.
2. Каждый игрок называет простую задачу, которую он готов выполнять на протяжении всей игры – например «щелкать пальцами», «коротко свистеть», «прикидываться мертвым».



Количество ошибок – это константа

3. Первый игрок выполняет задачу, названную на шаге 2. Она выполняется в следующем порядке:
 - Игрок обращает внимание всех остальных участников на то, что он начинает выполнять свою задачу. Он говорит: «Итак, я начинаю». Все последующие действия игрока могут быть усовершенствованы.
 - Игрок выполняет свою задачу.
 - Игрок говорит: «Я закончил». Все предыдущие высказывания можно усовершенствовать.
4. Остальные игроки оценивают исполнение задачи по шкале от 1 до 10, где 10 соответствует совершенному исполнению задачи. Оценка должна сопровождаться критическим анализом. После объявления оценки (например: «Я оцениваю твоё исполнение на 7 баллов») оценивающий игрок должен сообщить следующее:
 - Что именно было хорошо исполнено и что нашло отражение в его оценке.
 - Что должен предпринять оцениваемый игрок, чтобы в следующий раз получить высшую оценку в 10 баллов.Затем следующий игрок исполняет свою задачу, а все остальные сотрудники оценивают её исполнение, как описано выше.
5. Шаги 1–4 повторяются ещё два раза. Таким образом, каждый игрок исполняет свою задачу три раза и каждый раз получает оценку. В периоды между исполнениями своей задачи каждый игрок выполняет роль критика остальных членов команды.

Анализ протокола ИграСовершенствования

Во время выполнения процедуры ИграСовершенствования нельзя давать негативные или частично негативные оценки. Например: «Мне не нравится звук от щелчка пальцами». В данном случае важно передать такую информацию: «Для меня идеальный звук от щелчка пальцами – это хруст. Он должен быть достаточно громким и побудительным. Чтобы получить 10 баллов, тебе нужно увеличить четкость звука».

Если вы не можете представить себе другое, более качественное исполнение, вы не сможете набрать очки. Значение по умолчанию – совершенство в 10 баллов.

Порядок оценки должен быть следующим:

- «Я оцениваю твоё исполнение в n баллов».
- «Мне понравилось в твоём исполнении $p, q, \dots, z$ ».
- «Чтобы получить 10 баллов, нужно сделать $a, b, \dots, z$ ».

Если кто-либо нарушает процедуру, другие члены команды должны вежливо поправить этого сотрудника, указав на заме-

ченное нарушение. После этого они должны сразу же напомнить этому игроку правильные формулировки оценки: «Я оцениваю твоё исполнение в...», «Мне понравилось в твоём исполнении...», «Для того чтобы я дал 10 баллов, нужно сделать...»

Играя по протоколу ИграСовершенствования, команда научится распознавать идеальное исполнение любого задания. Такой подход позволит учесть самые лучшие предложения и отказаться от менее удачных.

Включение всех предложенных улучшений в следующее исполнение редко приводит к совершенству: «совершенствователи» могут ошибаться в своих прежних оценках (не намеренно) или же комбинация всех предложений может оказать негативное влияние на процесс. Как «совершенствующийся» исполнитель вы должны учитывать только ценную критику и полностью отклонять критику более низкого качества.

Ваши оценки не должны определяться по шкале «нравится – не нравится», в которой 1 соответствует «полностью не нравится», а 10 – «полностью нравится». Суть протокола ИграСовершенствования не связана с тем, «нравится» вам что-либо или нет. Шкала оценок имеет диапазон от 1 («Сейчас это не имеет никакой ценности; я могу предложить много идей для совершенствования») до 10 («Это ценная идея и/или я не могу предложить ничего лучше»). Важно следить, чтобы «совершенствователи» придерживались именно этой шкалы, и вежливо поправлять их, если они начинают применять шкалу «нравится – не нравится».¹

Кроме того, оценка должна быть разумной. Например, если вы оцениваете чье-либо исполнение на 8 баллов, вы тем самым утверждаете, что оно на 80% совершенно, и можете точно сказать, как достичь остальные 20% совершенства. Вы не можете дать оценку 8 и затем предложить лишь 1% недостающего качества.

Часть процедуры, связанная с формулировкой «Для того чтобы я дал 10 баллов...», не может быть выполнена письменно. Все формулировки нужно произнести вслух.

Если вы: начинаете рассуждать в терминах «нравится – не нравится»; не можете внести разумное предложение по совершенствованию; чувствуете желание записать свое предложение, а не произносить его вслух, то должны заявить о пропуске. Все эти импульсы могут вызвать негативный цикл обратной связи, который помешает команде достичь желаемых результатов.

*Суть протокола
ИграСовершенствования
не связана с тем,
«нравится» вам что-либо
или нет.*

¹ «Совершенствователи» могут рассказать о том, что им нравится. На самом деле игру нарушает применение терминов из области «не нравится».



ПРИЛОЖЕНИЯ

СЛОВАРЬ БАЗОВОЙ СИСТЕМЫ
МАТЕРИАЛЫ ТРЕНИНГА ВООТСАМР
ПРОТОКОЛЫ БАЗОВОЙ СИСТЕМЫ V. 1.0

«Я приступаю».



Словарь Базовой системы

Один из прекрасных способов упрощения, который доступен сотрудникам, заключается в установлении точных значений терминов, которые они считают важными. Одна из прекрасных возможностей, предоставленных системным разработчикам, – полное право называть и определять символы (то есть переменные и макросы), которые применяются в создаваемых системах. Таким образом, пользуясь предоставленной возможностью и стремясь достичь упомянутого упрощения, мы составили «Словарь Базовой системы». В него вошли термины, которые важны для применения Базовой системы.

В тех случаях, когда мы чувствовали необходимость в дополнительном обсуждении термина, мы добавляли комментарий сразу же после самого определения.

АНТИПАТТЕРН – паттерн, описывающий решения, которые приводят к нежелательным результатам. Не работающий паттерн.

БАЗОВАЯ СИСТЕМА – набор паттернов, протоколов, антипаттернов и определений, разработанных для повышения эффективности работы команд.

БЕЗОПАСНОСТЬ – практическое доверие. Проекция благоприятных условий.

БЛИЗОСТЬ – указание на схожесть между людьми или объектами.

БЛОК – в Выстраивании: барьер, который мешает выстраивающемуся сотруднику достичь своей цели.

БОЛТОВНЯ – разговор, который не приближает команду к поставленной цели. Этот разговор может вызывать интерес людей, а может оставлять их равнодушными.

БОЛЬШАЯ ИДЕЯ – идея, относящаяся к потенциальным действиям, которые одновременно решают множество проблем.

ВДОХНОВЛЯТЬ – способствовать более эффективным усилиям и побуждать к творчеству. Наиболее эффективная форма вдохновения связана с действиями, менее эффективная – с увещеваниями.

ВЕРИТЬ – поступать в соответствии с тем, что считаешь истинным.

Вера (убеждение) – это «ходячая» гипотеза. В конце концов, она начнет искать пути к тому, чтобы стать достоверностью или даже свершившимся фактом. Она достаточно ценна, чтобы занять постоянное место в вашей голове. Она должна подразумевать достаточную выгоду, чтобы играть более заметную роль в вашей жизни. Чтобы стать верой, гипотеза должна превзойти все другие гипотезы, вытеснить похожие убеждения и добиться от вас смелости, чтобы позволить ей руководить вашим поведением.

Убеждения, которые вы называете своей верой, не так важны, как ваши истинные убеждения. Очевидно, что вы не верите в методы, которые не применяете. Описание, проповедование или иное выражение своей веры в отсутствие действий может быть довольно веселым занятием, однако оно редко бывает полезным для вас или кого-либо еще. Болтовня о ценностях – это способ уйти от достижения цели. Вера служит не только для организации и проведения исследований и экспериментов, но и для реальных действий. Если вы действуете исходя из своих убеждений, вы очень скоро поймете, насколько они истинны. Лучшим показателем истинности является уменьшение усилий или увеличение изобилия.

Вырожденным состоянием веры является постижение – то есть состояние, при котором гипотеза становится «знанием» или «уверенностью». Знание – это вера вне зависимости от истинности.

ВЕСЕЛЬЕ/РАДОСТЬ/УДОВОЛЬСТВИЕ – применение собственной энергии, часто сопровождаемое присоединением и/или творчеством.

ВИДЕНИЕ – нечто воображаемое. Восприятие во многих измерениях.

ВИРТУАЛЬНЫЙ – сотрудник, который кажется присутствующим, но на самом деле отсутствует, – в противоположность прозрачному сотруднику, который присутствует, но не замечен.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ – взаимосвязанность с другими сотрудниками, работой и объектами.

ВОСПРИНИМАТЬ – получать информацию при помощи органов чувств, одновременно создавая приобретаемый опыт.

ВХОД – поведение, характеризующее высоким уровнем вовлеченности, присутствия, самораскрытия и восприимчивости.

ВЫБОР – предпочтение одного из множества возможных действий.

ВЫСТРАИВАНИЕ – процедура, создающая основу для размещения элементов по оптимальным позициям для достижения целей.

ВЫСТРАИВАТЬ – расставлять взаимосвязанные элементы по оптимальным позициям для достижения определенных целей.

ВЫТАЛКИВАТЬ УРОВЕНЬ – целенаправленно сосредоточиться на воображаемом состоянии, которое, кроме всего прочего, описывает непосредственную всеобщую реальность.

ВЫХОД – отсутствие ввиду осознания низкого уровня своей продуктивности или противоречивости обязательств.

ГИПОТЕЗА – идея о том, как применить информацию для достижения изобилия – либо уменьшая необходимые усилия, либо повышая их эффективность, либо сочетая эти методы.

ГЛУБИНА – уровень смысловой насыщенности или степень превосходства.

ГЛУБИНА ВХОДА – степень открытости и уровень возникающей уязвимости.

ГРУСТЬ – эмоция, сигнализирующая о потере.

ДЕЙСТВОВАТЬ – выполнять действия, приводящие к изменению. Когда вы действуете, происходят видимые изменения.

ДОВЕРИЕ – вера в присоединение. Правильное восприятие блага.

ДОСТИЖЕНИЕ – процесс формирования намерения и последующие действия, которые ведут к установлению желаемых условий.

ДОСТОИНСТВО (КАЧЕСТВО) – энергия, применение которой особенно способствует достижению результатов.

ДРАКА – использование конфликта для достижения одной или нескольких целей в ущерб остальным целям.

ДРАМАТИЗАЦИЯ – невротическое поведение, которое сопровождается театральностью и не дает никаких результатов.

ЗАЗОР МЕЖДУ ГОЛОВАМИ (базовый). Величина зазора – это затраты времени, усилий и обучения, которые необходимы для применения какой-либо способности человека при решении данной задачи.

ЗАЗОР МЕЖДУ ГОЛОВАМИ (затраты) – увеличение расходов (сверх расходов базового зазора), которые необходимы для применения способностей другого человека.

Затраты на преодоление психологического расстояния между двумя людьми (зазор между головами) – это дополнительные затраты, необходимые для того, чтобы сотрудник А смог предоставить свои способности сотруднику Б, плюс дополнительные затраты (сверх базовых) сотрудника Б на освоение этих способностей. Зазор включает в себя все затраты, связанные с межличностным взаимодействием А и Б, с усилиями, которые А и Б должны предпринять, чтобы повысить свою доступность друг для друга, и с усилиями, которые Б должен предпринять, чтобы применить способность, которой обладает А. Также этот показатель включает в себя затраты, вызванные ошибками в процессе взаимодействия А и Б.

ЗАСТРЯВШИЙ – человек, находящийся во власти навязчивой идеи или попавший в круговорот одержимости чем-либо.

«Застравший» человек неверно понимает многие преграды и препятствия, возникающие на пути к намеченной цели. Чрезмерное упрощение причин нежелательных результатов является одним из симптомов застревания. Кроме того, состояние может сопровождаться любым из следующих признаков: стремление найти козла отпущения, осознание себя жертвой и ощущение потери контроля над ситуацией.

ЗНАНИЕ – знание или уверенность – это патологическая вера.

Патология знания проявляет себя в стремлении «знатьки» уничтожить собственное восприятие и подавить в себе процесс непрерывного экспериментирования и анализа, который ведет к приобретению опыта. Опыт повышает жизненную силу верующего. Как правило, знание тормозит или даже устра-

няет процесс познания. Следовательно, знание обычно не так хорошо обеспечивает взаимодействие с миром, как вера.

ЗРЕЛОСТЬ – поведение, характеризующееся эффективностью и отсутствием неврозов.

ИДЕЯ – абстрактная, внутренняя взаимосвязь между понятиями, которые считаются разными. Зачастую является импульсом к действию, принятию или созданию новых продуктов и методов.

ИЗОБИЛИЕ – условие, при котором количество необходимых предметов превышает потребность в них. Кроме того, настоящее изобилие не должно слишком дорого обходиться тому, кто получил к нему доступ.

Изобилие необходимых ресурсов всегда будет приемлемой целью работников, заинтересованных в такой избыточности.

ИНТЕЛЛЕКТ – устойчивое проявление разума. Качество, которое требует постоянного применения собственных знаний для достижения своих желаний.

Иногда интеллект бывает абстрактным. Однако всякий интеллект должен быть деятельным. Другими словами, незадействованный интеллект является проявлением глупости.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ (ИС) – продукт работы воображения.

С коммерческой точки зрения ИС – узаконенный вымысел. Он создан для того, чтобы предоставить возможность владеть различными абстрактными элементами. Этот тип собственности может быть введен в эксплуатацию законным путем, при условии, что сам владелец придерживается определенных технических процедур, установленных международными и местными законами. В контексте Базовой системы потенциальные возможности владения интеллектуальной собственностью не рассматриваются – в этом нет необходимости.

ИНТЕРФЕЙС – точка или точки, в которых один объект соединяется с другим; правила и протоколы, сопровождающие данное взаимодействие.

ИНТУИЦИЯ – прекогнитивное осознание скрытой реальности; контакт с энергией мотивации.

ИССЛЕДОВАТЬ – непредубежденно изучать что-либо, руководствуясь реальным или воображаемым любопытством.

ИСТИНА – убеждение, которое при практическом применении чаще порождает избытие по сравнению с другими убеждениями.

Истины открывают путь только другим истинам. Причем постоянно и, как кажется, ускоренными темпами.

КОМАНДА – разумная надличностная сущность. Она может состоять из некоторого количества людей (или команд), которые стремятся действовать сообща для достижения общей цели с максимальной эффективностью.

Командное поведение всегда включает в себя два вида деятельности:

- Аккумуляция личных ресурсов, особенно времени, информации и способностей.
- Эффективное применение этих ресурсов для достижения индивидуального и коллективного успеха и избытия.

Кроме того, команда всегда способна говорить одним голосом.

КОНФЛИКТ – несогласованность интересов. Для разрешения конфликта зачастую требуется большая идея.

КУЛЬТУРА – набор творческих характеристик некоторой группы, а также традиций, законов, правил и норм, действующих в ней в данный период времени.

ЛИЧНОСТЬ – наименьшее отдельно взятое разумное существо. Личность – это атом общего интеллекта.

МЫСЛИТЬ – целенаправленно следить за собой и направлять себя в процессе познания.

Часто мышление путают с обычным процессом осознания. В «профессиональном» контексте мышление считается пародией на познание. В этом мире практика мышления характеризуется отстраненностью. Она основывается на подавлении или устранении большей части информации, относящейся к предмету размышления. К примеру, накладывается табу на информацию, которую несут эмоции, интуиция и другие способности быстрой обработки информации. На самом деле такой тип «профессионализма» представляет собой антиразмышление и предубежденность в отношении эмоций.

Когда члены группы знают – все и одновременно, – что их восприятие не предоставляет никакой полезной информации, в их мышлении возникают жесткие ограничения. Более того, группа может посчитать, что восприятие новой информации опасно для ее благополучия. В профессиональном употреблении термин «мышление» подразумевает чистое, буквальное, преиму-

щественно линейное познание. Как правило, в профессиональной среде «мышление» зависит от меры предубеждения против науки. Это предубеждение возникает из стремления поддерживать какое-либо верование без проверки его на практике. Защита случайной совокупности второсортных знаний вместо принятия новой, точной информации приводит к появлению значительных ограничений в рабочей среде.

МЫШЛЕНИЕ – умственное усилие с сохранением осознания данного усилия. Мышление всегда включает в себя мышление о мышлении. Другие состояния сознания это не предусматривают.

НАДЕЖДА – вера в потенциал; обычно ощущается на начальных стадиях проекта.

На самом деле надежда – это представление о новой жизни; она является единственным противоядием против цинизма.

НАМЕРЕНИЕ – желаемый потенциальный результат.

НАМЕРЕННЫЙ – целенаправленный; действие, совершаемое с целью достижения намеченного результата.

НАСЫЩЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ – набор фактов по теме, которая представляет интерес для некоторой аудитории. Из этой информации убраны неуместные детали и добавлены акцентирующие и обобщающие элементы. Далее эта информация непосредственно сообщается целевой аудитории. Человек передает информацию особенно эффективно, если стремится к тому, чтобы изначальные условия доверительности сохранялись неизменными. Он должен стремиться к тому, чтобы общие ценности оставались общими, а предполагаемые получатели информации следовали принятым обязательствам. Такие условия дают возможность сократить нагрузку на каналы взаимодействия и сберечь время в ходе совместных дискуссий.

Высокий уровень сжатия информации можно наблюдать во взглядах, которыми обмениваются влюбленные. Огромное количество данных передается за небольшое время с небольшими усилиями. Это происходит благодаря тому, что влюбленные находятся в состоянии взаимного доверия и у них есть общие ценности и цели.

НЕВРОТИЧНОСТЬ – поведение и/или убеждение, которое ведет к неудаче в достижении цели.

Следуя этому определению, можно сказать, что все люди невротичны. Неуклонное развитие невротичного поведения даже после того, как оно было выявлено (четко) и сознательно отвергнуто (по крайней мере, в целом), представляет собой на-

стоящую загадку. Тем не менее в поведении почти каждого человека присутствуют невротические компоненты. Даже самые успешные формы поведения при их детальном рассмотрении больше похожи на чудом выигранную гонку, чем на логическую последовательность действий.

НЕТЕРПИМОСТЬ – вид слепоты, характеризующийся стойкими заблуждениями.

ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ – состояние коллектива, в котором каждый сотрудник видит и представляет одно и то же. Отличается от *формулировки общего видения* – фразы, применяемой для обобщения представлений команды, находящейся в состоянии общего видения.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВО – обещание совершать определенные действия либо достигнуть того или иного результата.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ – формулировка, описывающая значение слова или выражения, применяемого в Базовой системе.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ – поведение, благодаря которому можно наиболее эффективным способом достигать желаемых результатов.

ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ – осознание своего присутствия.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ – принятие результатов, связанных с собственным поведением.

ОТДАЧА – неприятное состояние, возникающее после состояния крайнего удовлетворения. При Отдаче человек перестает верить в реальность пережитой радости и связанных с ней достижений. Он испытывает психологическую подавленность.

ОТЗЫВ – неструктурированный, зачастую ненужный шум, который обычно возникает в ответ на определенные формы самовыражения.

ОТКРЫВАТЬ – обнаруживать.

ПАТТЕРН – стандартный способ эффективного поиска решения некоторой проблемы в том или ином контексте. Паттерн должен генерировать результат и пояснять, как его генерировать.

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ – полный набор действий, которые необходимо выполнить; определяется командой.

ПОДАВЛЯТЬ – заглушать или сдерживать внутренние импульсы, ориентироваться на менее подходящие способы самовыраже-

ния. Такое принуждение часто совершается из-за реальных или мнимых запретов на прямое и непосредственное самовыражение.

ПОЗНАНИЕ – процесс структурирования потока поступающей информации.

Познание можно рассматривать как процесс, состоящий из нескольких стадий:

1. Сомнение в тех или иных убеждениях.
2. Анализ и интеграция информации, содержащейся в мыслях, эмоциях и интуитивных догадках.
3. Формирование гипотетических действий на основе собранной информации.
4. Осуществление «наилучшего» действия из тех, которые были сформированы на стадиях 1–3.

ПОМОГИ СЕБЕ САМ – поведение, подразумевающее ответственность по отношению к самому себе.

ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ – середняк, соответствующий скромным ожиданиям.

ПОТОК – состояние оптимальной производительности. Впервые был применен Mihaly Csikszentmihalyi в его книге «Flow: The Psychology of Optimal Experience» (Harper & Row, 1990).

ПОТРЕБНОСТИ – суть желаний.

Цели, потребности и желания являются взаимозаменяемыми терминами в Базовой системе.

ПРЕДЛАГАЮЩИЙ – член команды, который внес хорошо сформулированное предложение. У него есть определенные права и обязанности по внедрению сделанного им предложения.

ПРИМИТИВ – элемент, уменьшенный до атомарного уровня, то есть неделимый. Примитивы являются базовыми структурными единицами системы.

ПРИСОЕДИНЕНИЕ – точка или точки взаимодействия между людьми.

ПРИСУТСТВИЕ – влияние личности в данный период времени; ощущение влияния другой личности.

Качество и ценность вашего присутствия, а также расходы, связанные с ним, определяются (1) влиянием вашего присутствия, оказанным на взаимодействовавших с вами людей во время и после данного периода времени, (2) влиянием, оказанным на вовлеченные объекты и процессы, (3) влиянием,

которое вы оказали на свою жизнь посредством полученного опыта и взаимодействия с другими людьми. Степень вашего присутствия в течение заданного времени, в заданном месте, в составе заданной группы определяет уровень ваших результатов.

В течение некоторого периода времени ваше присутствие изменяется от нулевого воздействия до полного верховенства. Ваше присутствие увеличивается благодаря самораскрытию – раскрытию, наиболее эффективно осуществляемому в своей рабочей среде. Если вы формируете намерения и осуществляете их, поддерживаете собственную осведомленность, думаете о ценных качествах, которыми вы обладаете, и применяете их, ваше присутствие значительно возрастает. Наибольший рост присутствия происходит при своевременном использовании своих творческих способностей. И наоборот, присутствие уменьшается, если вы себя сдерживаете.

ПРИТВОРСТВО – умственное усилие, при котором человек воображает новые условия и мысленно налагает их на текущую ситуацию, как будто они существуют или существовали в реальности.

Притворство почти всегда служит устранению личных предрассудков или созданию более продуктивных условий для чего-либо нового за счет намеренного подавления неверия. И наоборот, если притворство ненамеренно, то оно служит утверждению воображаемых условий, которые в случае их принятия снимут с сотрудника ответственность за результат.

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ – интеллектуальная собственность (ИС) в виде набора организованных процедур и данных. При одинаковых входных параметрах программа всегда производит один и тот же результат.

ПРОДУКТ – результат.

ПРОДУКТИВНЫЙ – производящий больше, чем расходующий. Может относиться к действиям, идеям или любым другим понятиям.

ПРОЗРАЧНЫЙ – сотрудник, который присутствует, но не замечен, – в противоположность виртуальному сотруднику, который кажется присутствующим, но на самом деле отсутствует.

ПРОПУСКАТЬ – явным образом не участвовать в чем-либо.

ПРОТОКОЛ – набор правил или стандартов, позволяющих людям или компьютерам взаимодействовать друг с другом и обме-

ниваться информацией за минимальное время и с минимальными ошибками.

ПРОФЕССИОНАЛ(ИЗМ) – стиль поведения, при котором человек соответствует ожиданиям.

ПУСТАЯ ТРАТА – усилия или затраты, не приводящие к желаемым результатам.

РАЗГОВОР – неструктурированное применение голоса, которое может иметь совершенно различные показатели сигнал/шум.

Разговор – это самый распространенный способ не руководить и не быть руководимым. Кроме того, это стратегия, позволяющая помешать другим сотрудникам руководить или подчиняться руководству. Зачастую, когда кто-то хочет поговорить, вы чувствуете себя обязанным слушать. Это проявление уже исчезающей формы вежливости. Хотя слушание обычно является полезной стратегией, чрезмерное внимание к пустым разговорам не приносит никакой пользы. Более того, внимание к таким разговорам несомненно вредит всем, кто в них участвует.

РАЗДРАЖЕНИЕ (злость) – эмоция, сигнализирующая о неприятностях.

РАЗУМНАЯ ЛИЧНОСТЬ – совокупность динамически доступной информации в сочетании с самосознанием. Разумная личность всегда действует с эффективностью, пропорциональной уровню доступного интеллекта. Человек, применяющий свои знания для достижения желаемых результатов.

РЕЗУЛЬТАТ (Ы) – продукт целенаправленных усилий.

РЕКУРСИВНЫЙ, РЕКУРСИЯ – свойство, характеризующее элемент, определяемый в терминах самого себя. Действие, многократно применяемое к самому себе.

РЕШЕНИЕ – ясный, сознательный выбор. Зачастую решения регистрируются.

РУКОВОДИТЬ – быть первым, кто начал действовать в соответствии со своими убеждениями.

РУКОВОДСТВО – публичная уязвимость. Смелое раскрытие собственных сил.

САМОДЕСТРУКТИВНЫЙ – невротический.

Очевидно, тенденция к саморазрушению заложена в каждом человеке. Большая часть случаев ее проявления ведет к тому,

что вы делаете свою жизнь богаче борьбой и страданиями, которые потом – ох! так стоически терпите. Крайние случаи приводят к еще более крайним результатам.

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ – сфера ответственности; наделение полномочиями.

СВИДЕТЕЛЬСТВО – в Выстраивании: поведение, состояние или результат выстраивающегося сотрудника, по которому остальные члены команды могут судить о его достижениях и усилиях по достижению желаемого.

СВОБОДА – состояние, в котором стремление достичь желаемого не встречает ненужных препятствий. Наступает вслед за принятием самого себя, после чего часто следует принятие других сотрудников.

СКЕПТИК – тот, кто подавляет доверчивость.

СЛЕДОВАТЬ – полагаться на правоту руководства и поддерживать его.

СЛИШКОМ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫЙ – уничижительный термин, применяемый для выражения презрения к намеренному поведению, цель которого состоит в выявлении или выражении эмоций. Нередко применяется предвзято.

СМЕЛОСТЬ – совершение мудрого выбора в состоянии страха.

СОВЕРШЕННЫЙ, СОВЕРШЕНСТВО – состояние, характеризующееся изобилием благ и растущего благополучия. Состояние, которое невозможно улучшить. Или состояние, обеспечивающее позитивные качества. Результат продолжительного пребывания в состоянии энтузиазма.

Стремление к совершенству обычно исчерпывает весь имеющийся потенциал стремления к хорошему. О совершенстве обычно судят, оценивая пользу результатов, полученных за длительный период времени и потому являющихся достоянием истории.

СОВОКУПНОЕ КАЧЕСТВО – качество, которое стало результатом объединения качеств всех членов команды. Воспринимается как единое целое (например, *совокупный интеллект* команды).

СОТРУДНИЧЕСТВО – состояние, при котором две или более независимых личности действуют согласованно для достижения необходимого результата.

СПАСЕНИЕ – предложение услуг, которые вы считаете помощью, тому, кто об этой помощи не просил.

Спасением могут быть односторонние слова или действия (то есть вы лично или вместе с другими спасателями говорите или делаете что-либо по своей инициативе). Они совершаются якобы в интересах другого человека, хотя объект спасения не просил вас о помощи. Чаще всего спасение представляет собой негодную попытку изменить эмоциональное состояние другого человека, чтобы уменьшить его дискомфорт и тем самым увеличить комфортность собственного состояния.

Пример 1: Вы говорите: «Я думаю, Билл хочет сказать, что...»

В действительности: Каждый из вас говорит сам за себя.

Пример 2: Билл говорит: «Я так... [негативная самооценка]».

Вы говорите: «О, нет, Билл, ты так [позитивное описание Билла]».

В действительности: Вероятнее всего, Билл либо (1) занимается самобичеванием (неприемлемо), либо (2) подспудно (а значит, неэффективно, с помощью манипуляций) хочет услышать от вас опровержение своей негативной самооценки (неприемлемо), либо (3) пытается аккуратно определить свои слабости или темные стороны (заслуживает похвалы), либо (4) просто ошибается в своей самооценке (крайне маловероятно) – в этом случае ваше опровержение не будет попыткой спасения.

В общем, любая попытка совершить действие, мотивированное желанием «убедить» кого-либо не переживать «негативные» эмоции, является спасением. Все эмоции полезны и мимолетны. Часто волнение, которое мы переживаем из-за дискомфорта, испытываемого другим человеком, значительно усиливает наш собственный дискомфорт.

Пример 3: Билл говорит: «Мне нужно то-то и то-то».

Вы говорите: «Билл, я дам тебе это».

В действительности: Вы спасаете Билла от необходимости продемонстрировать свою зависимость, прямо говоря вам: «Ты не мог бы...?» Любое действие такого типа, которое не включает вопрос и ответ, несет в себе попытку спасения (а значит, и обмана).

Пример 4: Вы знаете, что Билл грустит.

От чистого сердца и, вероятно, даже при всей группе вы начинаете перечислять ценные качества Билла в надежде на то, что это поднимет его настроение.

В действительности: Вы хотите избавить Билла от печалей – если они вообще есть. Вы сообщаете ему (и всем, кто вас слушает), что эта грусть вам неприятна. Ваш основной посыл звучит так: «Хватит грустить!» (здесь может быть упомянута любая другая эмоция, которая вам не нравится). Хотя ваше вмешательство может казаться вам смелым и полезным, на самом деле вы впустую тратите время. Вы наносите вред себе, продлеваете или даже вызываете грусть Билла. Такие манипулятивные утверждения обычно очевидны. Они снижают ценность своего истинного содержания. Они вредят вам, придавая вашему предложению неприятный оттенок и уменьшая пользу, которую вы можете принести Биллу в ответ на его просьбу. Кроме того, они выявляют вашу способность лстить, а не говорить правду, тем самым уменьшая будущую пользу, которую вы можете принести Биллу или другим членам команды. Если вы поощряете грусть Билла вместо того, чтобы предложить ему поддержку, вы будете получать больше таких представлений и меньше просьб о помощи.

СПОСОБСТВОВАТЬ – создавать условия для осуществления.

СТРАСТЬ – непреодолимые раздражение, печаль, радость или страх. Возвышенные эмоции. Активная забота.

СТРАХ – эмоция, сигнализирующая о незнании чего-либо.

СЧАСТЬЕ – эмоция, сигнализирующая об успехе.

ТВОРЧЕСТВО – воплощение идей; концентрированная интуиция.

ТЕРПИМОСТЬ – личное одобрение чего-либо, выражаемое в отсутствии заметного сопротивления.

УСЛОВНОСТЬ – слова или действия, которые соответствуют социальным обычаям или стилям либо учитываются формально.

ЦЕЛЬ – предмет желания, ради которого сформировано намерение.

ЦИНИК – тот, кто подавляет надежду.

ЦЕННОСТЬ – позитивная сила, способствующая достижению результатов.

ЧЕСТНОСТЬ – полная согласованность. Единство чувств, мыслей, слов и действий. Полное присоединение.

ЧУВСТВА – эмоции.

ШИРОТА ДИАПАЗОНА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ – пропускная способность канала взаимодействия при передаче информации.

ЭМОЦИИ, ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ – высокоскоростные персональные элементы обработки информации, описываемые одним или несколькими примитивными состояниями: раздражением, печалью, радостью и страхом.

Функция эмоций состоит в том, чтобы проинформировать человека быстрее или по-иному – по сравнению с рациональным мышлением. Эмоции ярче и медленнее интуиции, быстрее и туманнее, чем мысли.

ЭНЕРГИЯ – существование. Новый опыт и новая интеграция.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ – значение, которое математически можно выразить как частное от деления результата на приложенные усилия. Чем больше эффективность, тем больше продуктивность усилий.

Поскольку стремление к эффективности означает стремление к всеобъемлющему улучшению, каждая последующая попытка повысить эффективность может быть труднее предыдущих.

ЭФФЕКТИВНЫЙ (ОЕ) – поведение, приносящее те же или лучшие результаты с меньшими усилиями по сравнению с действиями, совершаемыми ранее в аналогичных условиях.



Материалы тренинга BootCamp

Перед участием в тренинге BootCamp студенты получают последнюю версию Базовых протоколов – документы, описывающие правила вовлеченности, подробности имитации и тому подобное, – и нижеследующую информацию. Тренинги BootCamp всегда продолжаются в течение пяти дней и ночей, обычно с 19 часов воскресенья до 15 часов пятницы. В состав группы входят от 10 до 20 студентов.

ДЛЯ ТЕХ, КТО ЧИТАЕТ ЭТО ВПЕРВЫЕ: *В январе 2001 года я был студентом тренинга BootCamp. В конце курса, делаясь впечатлениями с Мишель Мак-Карти, я пообещал ей написать предисловие к «руководству» по тренингу BootCamp. Вот оно:*

То, что вы сейчас читаете, вполне может вызвать у вас досаду и разочарование. Именно это я и испытал. При первом чтении объяснение назначения лагеря BootCamp может показаться неясным. Надеюсь, вам станет легче, если вы узнаете, что так все и было задумано. Неясность предназначения, его широта, а также истинная бесконечность всего курса – это как раз то, что делает тренинг BootCamp таким успешным. Вашей команде придется потрудиться, чтобы понять это предназначение, впрочем, так же, как командам в вашей компании приходится трудиться, чтобы разобраться в сложности и неясности тех проектов, с которыми они сталкиваются в реальности. Если после прочтения какого-либо раздела вы скажете себе: «Ну и? Я ничего не понимаю», я предлагаю вам отметить этот раздел, продолжить чтение книги, а затем вернуться к данному разделу после того, как прочтете всю книгу. Или прочитайте его заново после первого дня тренинга. Или позже в течение курса. А может быть, сделайте и то и другое. Многие идеи, ко-

которые здесь представлены, становятся гораздо более понятными после того, как в течение какого-то времени вы поработаете над проблемой вместе со своей командой.

Я скептически относился к этому курсу после первого прочтения этой книги. Я посещал тренинг BootCamp и могу вас уверить, что цель этого курса в том, чтобы научить человека достигать ощутимых результатов на своем рабочем месте. Этот курс – так же как и книга – рассказал мне о командах и совместной работе больше, чем я мог предполагать.

Билл Ларсон
Февраль, 2001 г.

Вы и ваше участие в тренинге BootCamp

Мы хотим, чтобы ваше участие в лагере BootCamp дало вам опыт, сравнимый с тем, который побудил одного из наших студентов написать строки, приведенные выше. Вы получите такой опыт, если верны наши предположения относительно ваших ожиданий от данного курса и вашей готовности приложить соответствующие усилия. Мы просим вас внимательно прочитать эти предположения и убедиться, что мы правильно понимаем, чего от вас можно ожидать.

1. Мы предполагаем, что вы *хотите* участвовать в тренинге BootCamp.

Если в какой-либо момент (в том числе и сейчас) вы решите более не участвовать в тренинге BootCamp, пожалуйста, обратитесь к кому-нибудь из персонала лагеря BootCamp. Мы поможем устроить все так, чтобы вы смогли покинуть лагерь BootCamp (или отменить вашу регистрацию) максимально эффективным образом. Согласно нашим правилам, никто не должен посещать тренинг BootCamp по принуждению. Кроме того, обязательное посещение или любой вид принуждения нарушают наши письменные или устные соглашения с корпоративными клиентами, выступающими в качестве спонсоров. Это же относится к тем случаям, когда такое давление исходит от вашего начальника, сослуживцев или третьей стороны, применяющей какую-либо силу для обеспечения вашего участия.

Если вы не хотите участвовать в тренинге, то для каждого вовлеченного студента очень важно, чтобы вы действительно не участвовали. Тренинг BootCamp был создан для вашего личного развития. Мы не хотим способствовать «личному развитию» по принуждению, однако мы уверены, что ваши начальники и другие

руководители¹ поступают мудро, убеждая вас участвовать в тренинге BootCamp. Если в вопросе вашего участия вы не можете различить поддержку и принуждение, мы хотим, чтобы вы сразу же обратились за помощью к кому-нибудь из персонала лагеря BootCamp.

2. Мы предполагаем, что *вы* будете заботиться о самом себе, своей независимости и безопасности.

Мы не настаиваем на вашем участии в каком-либо процессе или выполнении каких-либо конкретных действий. Мы не будем оказывать никакого давления или принуждать членов команды к тем или иным действиям по отношению друг к другу. Если мы заметим, что команда не устраняет присутствующее давление, то, в конце концов, мы сделаем это сами.

Так же как и вне лагеря, все действия, совершаемые здесь, абсолютно добровольны. Мы не будем беспокоиться о том, что вам следует говорить или делать. Мы ожидаем, что вы будете действовать как взрослый человек и нести ответственность за свое благополучие. Если вы услышите, как кто-то говорит: «В лагере BootCamp меня заставляли...», вы будете знать, что это неправда. Мы последовательно поддерживаем Базовые протоколы – у вас будет возможность это увидеть.

Мы никогда не будем «принуждать» вас к чему-либо.

3. Мы предполагаем, что если вы не захотите участвовать в каком-либо процессе, вы четко и ясно заявите о «пропуске».

Возможность пропуска весьма полезна, даже если она вызывает дискомфорт. Человек, который делает пропуск, считает такое поведение допустимым для всех остальных. Такой вид лидерства имеет огромное значение для гладкой работы команды. Когда в вашем распоряжении имеются структурированные межличностные протоколы (как это происходит в условиях лагеря BootCamp), вы всегда можете облегчить свою работу, воспользовавшись правом на пропуск.

Примечание: Когда сотрудник делает пропуск, то в соответствии с протоколом другие члены команды не могут задавать ему какие-либо вопросы или беспокоить его иным образом. Членам команды не позволено упоминать или обсуждать сотрудника, который сделал пропуск, комментировать его пропуск или мириться с любым упоминанием об этом поступке. Мы должны тщательно следить за тем, чтобы пропуск не создавал никаких проблем для пропускающего.

¹ Хотя с их стороны неразумно убеждать кого-либо, пока они сами не пройдут тренинг BootCamp.

4. Мы предполагаем, что вы намерены получить знания о себе и о командной динамике, а также понять, как мы представляем себе команды.

Мы разработали и тщательно протестировали стратегию, касающуюся нескольких тем:

- Какие элементы необходимы для того, чтобы команда могла эффективно разрабатывать интеллектуальную собственность.
- Как лучше всего передать эту стратегию другой команде.
- Как всего за несколько дней лучше всего катализировать формирование элементов, необходимых для успеха команды.

В ходе поиска самых эффективных стратегий командной работы мы помогли создать более ста высокотехнологичных команд. Мы разработали эффективный способ передачи этих знаний тем, кто желает их получить. Мы досконально изучили сформированные нами команды, оценивали и переоценивали наши результаты, экспериментировали с множеством переменных в широком диапазоне значений, объединили все это и предлагаем вам новую методику обучения.

Словом, мы сделали все то, что сделали бы вы, если бы целиком посвятили себя изучению команд. Наша главная цель заключается в том, чтобы в сжатые сроки передать вам самые ценные знания о командах и практике командной работы. Нас непросто сбить с этой цели.

5. Мы предполагаем, что вы хотите учиться эффективно.

Со всем уважением к вам мы хотим отметить, что споры с нашим персоналом – это не самый лучший способ использования того времени, в течение которого вы находитесь вместе с нами. Мы просто предлагаем вам считать нас учителями и консультантами.¹

Наверняка перед началом занятий в лагере BootCamp вы хотите, чтобы ваше обучение было максимально полным и интересным. Вы не хотите, чтобы оно вызывало дискомфорт или вело к пустой трате сил. Самый лучший метод для достижения таких результа-

¹ Несомненно, эффективный спор и плодотворная дискуссия могут применяться в качестве инструментов обучения, однако в данном случае они не являются подходящими. Приведем следующую аналогию: чтобы изучить химию в кратчайшие сроки, вы можете нанять профессора химии (за весьма большую плату), с тем чтобы он обучил вас, скажем, за пять дней. Вероятно, в течение пятидневного интенсивного курса вы не будете спорить с его утверждениями относительно периодической таблицы элементов, даже если вы никогда не слышали о периодической таблице, а ее идея показалась вам абсурдной.

тов – допустить, что знания, которые мы даем, истинны. В ходе тренинга BootCamp допустите, что новые стратегии, которые вы ранее себе не представляли, являются лучшими.

Если студенты откажутся от естественного скептицизма и первоначального импульсивного желания отбрасывать новые идеи, они узнают больше. Многие люди негативно реагируют на новую информацию, если она требует изменений в их поведении. Если у вас возникает подобная реакция, притворитесь, будто вы изучаете уже известные постулаты. По мнению сотен наших студентов преодоление первоначального дискомфорта и восприятие информации вопреки временному ощущению сопротивления является центральным элементом зрелого экспериментального обучения.

Не имеет смысла продолжать занятия, если вы не понимаете этих утверждений и не приняли основную стратегию обучения, которая описана выше. Ваши знания будут глубокими, а опыт обогатится, если на достаточно долгий период вы преодолеете безжалостную силу притяжения вашей самоуверенности и поэкспериментируете с новыми идеями. Предположите, что они действительно могут работать, прежде чем решать, насколько они полезны. После того как вы поймете ту или иную идею, вы можете в любой момент отбросить ее, улучшить или принять на веру. В экспериментальной атмосфере лагеря BootCamp оптимальная стратегия обучения состоит в том, чтобы действовать так, как будто новое поведение приведет к новым результатам.

Если вы не способны на это, откажитесь от попыток достичь результатов, которых, как мы предполагали, вы хотите достичь.

6. Мы предполагаем, что вы соглашаетесь придерживаться Базовых протоколов.
7. Если какое-либо из наших предположений неверно, *вы должны* разрешить эти сомнения прежде, чем продолжать далее.
 - Вы можете быстро получить все необходимое, чтобы обеспечить достоверность этих предположений.
 - Если вы находитесь на тренинге BootCamp, то можете сделать выход и покинуть лагерь BootCamp.
 - Если вы еще не прибыли в лагерь BootCamp, то можете связаться с нами, чтобы посоветоваться относительно своего отказа от участия.
8. Мы предполагаем, что ваше участие в начальной сессии тренинга BootCamp означает ваше полное согласие с данными предположениями, а также вашу психологическую и умственную готовность к заключению и исполнению данного контракта.

Различная информация о тренинге BootCamp

Тренинг BootCamp – это среда «моделирования». Мы моделируем процессы, которые происходят в рабочей среде. Моделирование выявляет те вопросы, которые возникают в «реальном мире». В среде моделирования на тренинге BootCamp вы можете свободно испытывать новые способы поведения и новые верования. Вы не несете никакого наказания за попытки применять что-то иное, поскольку вы находитесь в экспериментальных условиях и от вас не зависит создание какого-либо реального продукта.

Чем больше вы погрузитесь в моделируемую среду, тем больше сможете получить от тренинга BootCamp. Следующие действия выведут вас из данной среды, если вы позволите им это:

- Отлучки домой.
- Выполнение упражнений из офиса.
- Поездки на работу.
- Мобильный телефон, пейджер, средства для приема электронной почты.
- Выяснение отношений дома или на работе во время отсутствия в лагере BootCamp.
- Употребление алкоголя или других наркотических веществ.
- Высказывания о BootCamp во время прохождения курса.
- Разговоры о внешних рабочих проблемах.¹

Мы не можем помешать вам сходить домой или на работу, но оба эти действия уменьшают эффективность вашего пребывания в лагере BootCamp (и в итоге ваш личный вклад в деятельность команды), поэтому мы настаиваем, чтобы вы не прерывали моделирование, выполняемое другими участниками тренинга. Во время тренинга BootCamp мы не разрешаем употреблять алкоголь или другие сильнодействующие вещества. Мы не разрешаем пользоваться мобильными телефонами, пейджерами, средствами для приема электронной почты и другими инструментами, которые могут помешать работе класса.

Мы поддерживаем стремление участников интегрировать семейную жизнь с рабочей. Если на этой неделе вы хотите провести время со своей семьей, мы с радостью примем ваших родственников в лагере BootCamp. Такой подход улучшает опыт моделиро-

¹ Если только эта проблема непосредственно не связана с вашими личными усилиями, например с процедурой ЛичноеВыстраивание.

вания по сравнению с отлучками домой, которые приводили бы к перерывам в процессе моделирования.

Моделирование на этой неделе

На этой неделе в моделировании будут участвовать три группы:

- Ваша команда, состоящая из студентов BootCamp и инструкторов (которые по крайней мере один раз принимали участие в тренинге BootCamp).
- Консультанты, нанятые вашим руководителем с целью помочь вам в создании продукта (эту роль играет персонал лагеря BootCamp).
- Руководители, представляющие интересы компаний, для которых вы работаете (эту роль играет персонал лагеря BootCamp). Компании заинтересованы в том, чтобы вы своевременно создали первоклассный продукт.

Моделирование начинается после вводной встречи в воскресенье вечером. Ваша команда должна выполнить задание к 13 часам пятницы. Если потребуется помощь, то можно будет встретиться с консультантами. Руководители будут посылать факсы и периодически появляться у вас, чтобы посмотреть на ваши успехи. Вы можете отправлять сообщения своим руководителям, передавая факсы одному из консультантов.

Шляпы

Иногда мы будем надевать цветные шляпы. В некоторых случаях вы можете надевать Оранжевую Шляпу.

Синяя Шляпа

Надевается сотрудником лагеря, который играет какую-либо роль. Эти персонажи не всегда поддерживают вас, но у них всегда есть полезная информация.¹

Оранжевая Шляпа

Надевается человеком, который действует исключительно как наблюдатель. Не разговаривайте с наблюдателями и не пригла-

¹ Знаменитый персонаж, носящий Синюю Шляпу, – это Ресинда (Rescinda), ангел благоприятных встреч. Ресинда может контролировать время, как видеомаягнитофон. Она может отмотать время назад, чтобы вы могли переиграть что-либо (например, взаимодействие с Черной Шляпой). Особенностью этой роли является то, что вы всегда можете вообразить себя Ресиндой, чтобы отмотать время назад или остановить его по своему желанию.

шайте их к какому-либо участию. Если вы наблюдатель, не участвуйте в процессе явным образом. В частности, наблюдатели не могут разговаривать или взаимодействовать с командой. Если сотрудник лагеря наденет на вас Оранжевую Шляпу, продолжайте работать в роли наблюдателя до тех пор, пока кто-нибудь из персонала не снимет ее с вас. Члены команды могут надевать Оранжевые Шляпы друг на друга.

Мы рекомендуем вам после снятия Оранжевой Шляпы подготовить отчет о своих наблюдениях.

Черная Шляпа

Надевается сотрудником лагеря, который играет роль руководителя, отвечающего за ваш проект.

Белая Шляпа

Надевается человеком, который хотя бы раз присутствовал на тренинге BootCamp. Иногда Белые Шляпы могут посещать тренинги, чтобы поддержать участников в их проекте.

Без шляпы

Никаких шляп не надевают сотрудники лагеря, которые играют роль консультантов, стремящихся оказать вам максимальную помощь. *Консультант всегда ждет, когда вы попросите помощи.* Мы не будем теряться в догадках, какая помощь вам нужна. Если мы начнем гадать, то наверняка ошибемся. Иногда мы можем продуманно вмешаться. Такой вход значительно отличается от попытки бездумного вмешательства.

Ответственные за обеспечение работы

Персонал лагеря BootCamp не отвечает за вопросы обеспечения (гостиница, питание, настенные доски и т. д.). Мы предлагаем вам назначить от вашей команды человека, который занимался бы всеми этими вопросами, в том числе питанием. Некоторые команды выяснили, что удобнее каждый день выбирать нового человека. Нам подходят любые варианты, которые отвечают потребностям команды.

Инструкторы вашей команды не могут выступать в роли ответственных за обеспечение.

Мастерская

Мы рекомендуем создать что-то вроде мастерской художника, в которой можно было бы решать практически любые вопросы

и достигать большего присоединения с меньшими усилиями. Создание индивидуальных или командных произведений искусства (ваших продуктов) поможет вам достичь ясности, взаимного присоединения, разрешить конфликты, получить новые идеи и т. д. Создание произведений искусства способствует решению многих проблем. Воспринимайте занятия искусством как способ задействовать ваше подсознание при разработке продуктов.

Работая в вашей мастерской, перед созданием новых произведений не забывайте тщательно очистить пространство и подготовить инструменты для творчества. Инструменты надо беречь, а материалов не жалеите. Творческий процесс должен быть всепоглощающим.

Снабдите создаваемый художественный объект следующей информацией:

- Название
- Ваша подпись
- Дата
- Место создания

Например,

«Хаос», Мишель Мак-Карти, июнь 1998 г., Сиэтл, штат Вашингтон

Ценность ваших художественных произведений зависит от того, насколько вы сами их цените. Уважая создаваемые вами произведения, вы увеличиваете вероятность получения продукта, заслуживающего уважения. Для многих обучающихся самое трудное состоит в том, чтобы признать, что творчество – это творчество и относиться к нему надо соответственно. Мы уверены, что ваши художественные произведения имеют большое личное и историческое значение.

Многие люди заявляют, что они не художники и у них нет способностей к творчеству. Для того чтобы испытать свои творческие способности, находясь в BootCamp, взгляните на искусство «с другой стороны». Если вы думаете, что «должны» делать что-либо, поступайте наоборот.

В искусстве «ошибки» невозможны, ведь они представляют собой все устремления и чаяния художника, которые должны воплотиться в реальности – даже если у него нет инструментов или он недостаточно зрелый, даже если он учился по-другому, даже если это не важно, даже если по-иному было бы лучше. Ошибки воспринимаются негативно, как будто мы сделали что-то «плохое». Чтобы понять это, вспомните какого-нибудь знакомого, который, когда кто-то критиковал его поступки, говорил так: «Да,

конечно, я сделал ошибки». В голосе звучит недовольство, тон защитный или высокомерный. Далее почти всегда следует слово «но», а за ним лицемерные фразы. В командном искусстве «ошибки» – это та область, где происходит обучение и рождается счастье.

Один из полезных приемов изучения творчества – рассматривать рациональные начала вашей личности как помеху, а не как помощь в высшем искусстве, которое проистекает из бессознательного. Вы пытаетесь понять и применить огромные незадействованные ресурсы вашей личности. Вы ищете свой потенциал. Бессознательное пытается прорваться через преграды. Поступки, которые вашему сознательному началу кажутся «ошибками», на самом деле помогают вашему эстетическому началу занять центральное место и выразить себя.

Творческий импульс ускользает от вашей рациональной сущности, порождая ошибки, которые вы, возможно, захотите совершить. Эти ошибки указывают вам, где нужно искать.

- Чистая поверхность холста с неровными краями обычно не красива, пока творец не сделает ее красивой. Эта непривлекательность становится очевидной, когда мы видим силу и красоту завершенных полотен. Чтобы произведение было живым и неотразимым, нужно не оставить ни одной части холста, которая не была бы затронута вами и вашей кистью. Сделайте этот шаг, а затем вы сможете остановиться в любой момент, когда захотите. *Этот художественный совет может значительно изменить качество вашего командного творчества.*
- Обращайте внимание на упаковку материалов, чтобы знать, где у вас акрил, а где акварель (акварели намокают, а при высыхании пачкаются).
- Привлекательные поверхности интереснее непривлекательных.
- По возможности творите всей командой. Делайте большую работу одновременно. Объединитесь вокруг того, что вы рисуете.
- Используйте в творчестве ваши руки и другие подходящие части тела.
- Не допускайте грязных цветов, которые появляются, если вы слишком часто перерисовываете свое произведение.
- Полосы и слои лучше наносить акрилом. Акрил высыхает за несколько часов, а затем вы можете рисовать дальше.
- Занимаясь командным творчеством, не «присваивайте» себе часть холста. Самый надежный способ избежать «присваивания» – перейти к другой части.

Персонал

Во время моделирования на тренинге BootCamp представители персонала выступают в роли консультантов.

Если консультанты в данный момент отсутствуют в комнате, это не означает, что мы недоступны. Ваша обязанность как раз состоит в том, чтобы найти нас и получить необходимую вам помощь. *Персонал BootCamp консультирует тогда и только тогда, когда вы просите об этом.* Чтобы получить индивидуальную помощь или любой другой вид консультации, обратитесь к консультанту. Вы должны договориться о взаимоприемлемом месте и времени консультации.

Многие команды на тренинге BootCamp совершенно напрасно начинают бороться за помощь, а не просить о ней, особенно в начале недели. Эта борьба не только не нужна – обычно она затягивается слишком надолго. В результате количество запросов о помощи консультантов становится чрезмерным. Это можно объяснить, в частности, тем, что успешные занятия творчеством и сотрудничество в составе команды могут оказаться очень приятными, поэтому участники не хотят терять ни минуты из этого времени.¹

По мере того как дела налаживаются, люди присоединяются друг к другу и начинают взаимодействовать. Большинство членов команды стремятся получить индивидуальные консультации. На этой стадии они с большим желанием обращаются за помощью, если сравнить с ситуацией в начале недели. Время тренинга BootCamp ограничено, поэтому расписание консультаций становится весьма плотным – так же как и при завершении разработки продукта. Каждый момент начинает казаться более важным, чем это есть на самом деле.

Если вы должны выбрать между получасовым консультированием и получасовой командной работой, выберите консультирование. Скорее всего, оно принесет больше пользы вам и вашей команде.

Обращайтесь за консультациями как можно раньше и чаще. Студенты, которые действуют таким образом, получают больше пользы, чем те, кто так не поступают.

¹ И наоборот, если все идет плохо, ситуация будет казаться настолько сложной и напряженной, что вы даже не подумаете о том, чтобы в такой момент воспользоваться индивидуальным консультированием. Многие из самых лучших команд тренинга BootCamp боролись до последнего.

Задание вашей команды

Спроектируйте, разработайте и представьте учебный курс, дающий вам все необходимое для того, чтобы всегда вовремя поставлять отличные продукты.

Чему мы хотим научить на первом тренинге BootCamp

1. Успешно запрашивать помощь.
2. Создавать «соединение», характеризующее высокой пропускной способностью.
3. Достигать общего видения.

Кроме того, вы можете:

- Узнать, что же представляет собой разумность.
- Узнать, как повысить собственную восприимчивость.
- Изучить уровни выстраивания.
- Овладеть целенаправленным совершенствованием.
- Научиться отыскивать благо.
- Ориентироваться на истинные результаты.
- Узнать, что такое версии и видение продуктов.
- Узнать, что такое большие идеи.
- Научиться эффективно управлять программами.
- Научиться ощущать себя источником уникальной информации.
- Научиться получать желаемое (независимо от того, что вы получаете).
- А также узнать многое другое. Тренинг BootCamp всегда предоставляет полезную информацию, всегда дает что-то новое.

В первом тренинге BootCamp мы считаем самыми важными три урока: ЗапросПомощи, Присоединение и ОбщееВидение. Мы хотим помочь вам усвоить эти уроки так хорошо, чтобы они произвели значительные изменения в вашей жизни. Широта приобретаемых знаний и цели, которые вы сможете достичь с их помощью, целиком зависят от вас. Они будут отражать тот выбор, который вы и ваша команда сделаете на этой неделе.

Ответы

Раньше, когда тренинг BootCamp подходил к концу, студенты говорили, что нам следовало рассказать им об x еще в начале недели. Здесь x – это какая-нибудь информация, которую, как они были уверены, мы от них утаивали. Студентам казалось, что если бы они знали x , им было бы легче. Прилагаемые ответы показывают, что мы раскрываем всю информацию о том, как получить в тренинге BootCamp максимальный опыт с минимальными неудобствами и усилиями.

Если выполнять все рекомендации, тренинг BootCamp станет простым и по большей части приятным. Однако не всегда легко *изменить* свое поведение, даже если вы ясно представляете, каким оно должно быть. Трудность тренинга BootCamp в том, чтобы выполнять действия, о которых здесь говорится, и своим примером вести за собой других. Эти идеи приводятся приблизительно в том порядке, в каком они возникают по ходу тренинга BootCamp.

1. Да, тренинг BootCamp – непростое занятие.

Иногда вы можете с удивлением обнаружить, насколько трудны задачи, которые ставит перед вами BootCamp. От вас потребуются значительные усилия, чтобы выдержать эту неделю. Хотя идеи кажутся довольно простыми, может оказаться, что реализовать их совсем нелегко.

Дело в том, что мир BootCamp очень отличается от окружающего мира. В мире BootCamp каждый человек сам несет ответственность за свою судьбу. Вначале следовать этому принципу оказывается намного труднее, чем вы ожидали, находясь во внешнем мире.

2. Учитесь понимать, когда вам нужно запросить помощь, а затем запрашивайте ее таким образом, чтобы получить результаты.

Определить такую потребность вы сможете, например, по следующим признакам:

- У вас возникло ощущение, что консультанты должны все время находиться в комнате.
- Вы расстроены.
- Вы чувствуете, что вы или ваша команда застряли на месте.
- Вы раздражены, грустите или боитесь.
- Вы чувствуете себя жертвой (зачастую – жертвой инструкторов или консультантов).

- Вы чувствуете, что обижаете кого-то (повышая голос или обвиняя кого-либо).
- Снова и снова со все возрастающим раздражением вы думаете: «Почему Джо не делает x ?»
- Вы все сильнее склоняетесь к тому, что «если Джоанн просто сделает x , то все разрешится».
- Вы думаете, что консультанты прилагают недостаточные усилия.
- Вы думаете, что Черные Шляпы делают не все, что нужно, либо делают что-то чрезмерно.
- Вы просите у консультанта помощи и вам кажется, что он не помогает вам или предлагаемая помощь вызывает у вас переживания, отличные от радости.

Человек, разбирающийся в вопросах получения помощи, будет обращаться за ней даже в том случае, когда все идет хорошо. Он будет запрашивать помощь так часто, что покажется странным или полностью зависимым. Запрос помощи, особенно когда дела не выглядят ужасными, является первым шагом на пути к совершенству. Запрос помощи – это не уступка, а продвижение вперед. Чтобы реализовать эту идею на практике, сосредоточьте свое внимание на следующем:

- Всегда старайтесь извлечь максимальную помощь из общения со специалистом, который обладает в данном вопросе большими знаниями, чем вы. Например, всегда старайтесь получить максимальную помощь от консультантов, так как они уже много раз успешно применяли Базовую систему и эффективно предоставляли практическую помощь.
- Всегда ищите пути к повышению эффективности. Всегда найдутся способы получения больших результатов с меньшими усилиями. Ключом к эффективности является запрос помощи.

3. Запрашивайте помощь всякий раз, когда она нужна вам.

Вы не можете попросить слишком много помощи.

Иногда при запросе помощи можно получить не тот ответ, на который рассчитываешь. Подумайте о том, насколько полезнее ответ, который вы получили, по сравнению с тем, что вы ожидали. Другими словами, студент BootCamp зачастую хочет, чтобы консультанты сделали что-либо, вместо того чтобы сделать это самому. Таким образом, он запрашивает помощь, ожидая, что консультанты вмешаются и все возьмут в свои руки. Но консультанты знают, что эта тактика не работает. Если вы просите о помощи и хотите, чтобы мы вмешались и все сделали за вас, мы обязательно скажем, как мы поступили бы в этой ситуации, но не

возьмем на себя роль руководителей. Вы и ваша команда должны действовать самостоятельно; мы не будем руководить вами.

Часто студенты считают, что мы должны вмешиваться чаще и помогать, не дожидаясь, пока нас об этом попросят. Если вы не согласны с тем, что нам как консультантам лучше ждать, пока у нас попросят помощи, пожалуйста, попросите нас помочь вам понять эту идею. Мы с радостью покажем вам эффективность этого подхода в реальном времени.

4. Не предлагайте получать помощь (через протокол Разрешитель). Просто обращайтесь за помощью.

Встаньте и покиньте команду, если это необходимо. Скорее всего, в начале недели вам придется оставлять группу, чтобы задать вопрос или попросить о помощи. В воскресенье команда отвлекает вас в наибольшей степени, однако в течение недели уровень отвлечения внимания снижается.

5. В получении помощи нет негативной стороны. Если вы выступаете против получения помощи или сопротивляетесь помощи иным образом, значит, по каким-то причинам вы препятствуете движению команды.

6. Просите давать вам уроки по темам, которые вызывают у команды затруднения или особый интерес.

Например, вы можете попросить провести для вас уроки, посвященные протоколам ЗапросПомощи, Разрешитель, Выстраивание, ОбщееВидение, Спасение или ЦиклСовершенства.

7. Задание имеет множество смысловых уровней. Глубокие размышления сделают ваш опыт более ценным.

Задание: Спроектируйте, разработайте и представьте учебный курс, дающий вам все необходимое для того, чтобы всегда вовремя поставлять отличные продукты. Мы считаем, что главный ключ к пониманию этого задания состоит в признании того, что потребителем является каждый человек в вашей команде. Если каждый сотрудник достигнет того, чего он хотел достичь в работе над продуктом в течение этой недели, то вы достигнете успеха. Если ваша команда поймет, что ей нужно, то она сможет помочь любой другой команде, поскольку у людей есть много общего.

Кроме того, это задание является рекурсивным, то есть оно указывает на себя. Курс, который вы создаете, является курсом в котором вы участвуете (BootCamp). Протоколы BootCamp разработаны таким образом, чтобы предоставить каждому человеку все необходимое для того, чтобы всегда вовремя создавать отличные продукты. В известном смысле ваша команда является тем продуктом, который вы создаете.

Тем не менее важно, чтобы ваша команда создавала некий продукт. Для того чтобы заработать деньги, нужно создавать продукт на основе определенной бизнес-модели, поэтому этот курс должны пройти другие команды вашей компании. Затем, вероятно, этот курс можно продавать другим компаниям в качестве полноценного продукта. Поэтому ваш конечный результат должен хотя бы в минимальной степени учитывать коммерческую сторону. Как ваша команда намеревается зарабатывать деньги?

Кроме того, работайте так, чтобы было заметно совершенство команды, появившееся в результате созданного вами курса. Создавайте творения, которые отразят ваше ОбщееВидение и покажут, что ваша команда создает первоклассные продукты. Будет полезно, если эти продукты органично впишутся в курс, который, как вы утверждаете, принесет вашему руководству миллионы.

Главная идея – на примере вашей команды показать, что ваш курс помогает создавать превосходные команды. Чтобы продемонстрировать свое совершенство, ваша команда должна быть совершенной во всех аспектах.

8. Глубже изучите протоколы Вход, Разрешитель и ИграСовершенствования.

Вместе со своей командой применяйте эти протоколы до тех пор, пока не почувствуете, что сможете руководить новой группой студентов BootCamp, которые стремятся их освоить. Когда протоколы Вход, Разрешитель и ИграСовершенствования применяются правильно, эффективность тренинга BootCamp увеличивается экспоненциально. Сетования на то, что сейчас неподходящее время для Входа, означают, что именно сейчас пора выполнить эту процедуру.

Просите, чтобы вам помогли стать экспертом по этим протоколам.

9. Не работайте или не соглашайтесь работать над продуктом до тех пор, пока не войдете в состояние ОбщегоВидения.

Черные Шляпы будут недовольны до тех пор, пока ваша команда не достигнет ОбщегоВидения. Вот почему они нанимают Мак-Картти – помочь вам. Не обещайте и не делайте что-либо в стремлении быстро исполнить желания Черных Шляп.

На первой встрече с Черными Шляпами руководители спросят вас о том, не забываете ли вы максимально использовать помощь консультантов, принимаете ли вы их рекомендации. Если нет, вы почувствуете, будто зря потратили время, потому что Черные Шляпы будут настаивать, чтобы вы в полной мере воспользовались всеми своими ресурсами для реализации данного проекта.

Помните:

- Черные Шляпы, скорее всего, заметят малейшую ложь с вашей стороны.
- Черные Шляпы могут легко определить, есть ли у вас Общее-Видение или нет.
- Черные Шляпы всегда будут знать о том, что вы не запрашиваете помощь.
- Черные Шляпы всегда будут знать о том, что вы действуете так, словно вы что-то знаете, но на самом деле не знаете ничего.
- Черные Шляпы станут жестче, если вы начнете защищаться, и мягче, если вы будете говорить правду и воспринимать информацию.

10. Учитесь ладить с Черными Шляпами.

Черные Шляпы предъявляют определенные требования и ведут себя определенным образом. Вы можете подготовиться к следующему:

- Они будут требовать, чтобы вы в максимальной степени использовали помощь консультантов.
- Они будут требовать, чтобы вы достигли ОбщегоВидения.
- Они будут требовать, чтобы вы создали продукт в срок или раньше срока.
- Они будут требовать, чтобы ваш продукт был «совершенным».
- Они будут требовать, чтобы продукт был успешным. Каждый студент должен понимать, что ему нужно для того, чтобы всегда вовремя создавать первоклассные продукты.
- Они будут требовать, чтобы вы делали то, о чем говорите.
- Они будут действовать, как обычные люди. Они будут настаивать, чтобы вы относились к ним, как к обычным людям. Все студенты замечали, что действовали «странно» в присутствии Черных Шляп.
- Они будут требовать, чтобы вы говорили правду и честно признавались в незнании ответа, если такое случится.
- Они будут тщательно отслеживать противоречия в вашей команде, считая их признаками трудностей в проекте.
- Они будут требовать, чтобы *все* ваши действия были совершенны, в том числе собрания и общение с Черными Шляпами.
- Они будут требовать, чтобы вы отнимали у них как можно меньше времени. У них есть еще 50 команд, которыми они руководят. Поэтому они рассчитывают, что вы сами будете руководить собой.

11. Ведите себя естественно с Черными Шляпами.

- Когда Черные Шляпы входят в комнату, сразу же приветствуйте их, предлагайте им присесть, предлагайте кофе и т. д.
- Не смейтесь над Черными Шляпами. Они тоже люди.
- Не ведите себя подло или цинично, не умничайте и не проявляйте неблагодарность по отношению к Черным Шляпам. Они тоже люди.
- Не шутите над Черными Шляпами, особенно в их присутствии.
- Не нарушайте моделирование, ссылаясь в присутствии Черных Шляп на «выдумки» или «фантазии». Ваш отказ от роли настоящего работника, встречающегося со своим начальником, нарушает моделирование.
- Не ждите большой поддержки со стороны Черных Шляп. Они обеспечили вас всем необходимым для того, чтобы вы смогли стать отличной командой. Если вам кажется, что Черные Шляпы вас не поддерживают, посмотрите на ресурсы, которые у вас уже есть, особенно на себя.

12. Остерегайтесь Отдачи.

Отдача наступает всякий раз, когда команда или отдельный человек достигли успеха. После этого (иногда с задержкой) возникает равносильная, но противоположная реакция. Состояние, возникающее при Отдаче, схоже с подавленностью, злостью, смятением или какой-нибудь другой формой неудовлетворенности. В каждом тренинге BootCamp мы наблюдали, как команда испытывала Отдачу в следующие моменты:

- После Выстраивания и до достижения состояния ОбщегоВидения. Возникает импульсивное желание отказаться от достижения этого состояния, раз уж выстраивание выполнено.
- После достижения состояния ОбщегоВидения, но до того как команда начинает работу над продуктом. Эта проблема проявляется в виде препирательств или других способов сопротивления по достижении этого состояния.
- После тренинга BootCamp, когда вы видите, насколько сильно «поддельный» мир отличается от мира BootCamp. Эта эмоция принимает форму отчаяния, поскольку вы не сможете перенести полученные знания в «поддельный» мир. Вы считаете, что не сможете запросить помощь. Вы не верите в возможность получить желаемое.

Ключ к устранению Отдачи состоит в том, чтобы вслух признать ее возникновение и применить ЗапросПомощи. Скажите консультанту: «Мне кажется, что у меня состояние Отдачи. Вы можете мне помочь?»

13. Создавайте ОбщееВидение.

Не приступайте к своему заданию до тех пор, пока не достигнете состояния ОбщегоВидения. Для того чтобы достичь это состояние, вам понадобится изучить протоколы Вход, Разрешитель и Выстраивание. Только после этого ваш продукт будет становиться совершеннее. Вероятно, на тренинге BootCamp ЛичноеВыстраивание займет наибольшую долю времени. Успешное завершение процедур ЛичноеВыстраивание и ОбщееВидение гарантирует максимальную продуктивность вашей команды во время фазы «разработки». То, что вы привыкли считать «разработкой», на самом деле является лишь последней стадией процесса.

14. Пользуйтесь нашей помощью, прибегая к протоколу ОбщееВидение.¹

В первую очередь, прежде чем двигаться дальше, убедитесь, что ваша СетьОбязательств действительно сформирована. Просите консультантов помочь вам определить, приемлемо ли качество сети для того, чтобы двигаться дальше.

Используйте протокол ИзмерительЭнтузиазма для достижения состояния ОбщееВидение и создания формулировки паттерна ДальнееВидение. Эта формулировка должна отвечать следующим критериям:

- Она должна быть очень краткой (менее 10 слов) и точной.
- Она должна давать читателю представление о том, как изменится мир после завершения вашей работы. Например, «Компьютер – на каждый стол» или «Человек на Луне».
- Она должна быть яркой, убедительной. Она должна брать читателя за живое, обращаться к какому-либо его желанию. Увидев такую формулировку, он должен воскликнуть: «Да!», осознав, что формулировка выражает нечто привлекательное, например «беспроводной мир».

Во время этой процедуры могут происходить перепалки. Это проявление Отдачи после достижения состояния ОбщееВидение. Мы рекомендуем, чтобы над этой формулировкой работали несколько человек, пока другие сотрудники начинают работу над продуктом.

15. Воспользуйтесь преимуществами, которые дает вам состояние ОбщееВидение.

Под влиянием Отдачи по достижении состояния ОбщееВидение команда возвратится к своим прежним привычкам. Привычки, по-

¹ Обращайтесь за помощью в любой момент. Зачастую команды перестают запрашивать помощь сразу после реализации паттерна СетьОбязательств, как будто после этого помощь больше не может принести пользу.

могающие выживать в мире, в котором нет состояния ОбщееВидение, могут быть следующими:

- Неверие в хорошее качество работы, выполняемой другими студентами, если они будут работать в стороне от вас; нежелание разбиваться на небольшие группы.
- Желание внедрить какую-то конкретную рабочую схему.
- Желание провести «мозговой штурм» вместо того, чтобы следовать интуиции в достижении своих целей.

В мире BootCamp по достижении состояния ОбщееВидение вы сможете оставить многие из своих привычек, приобретенных для управления процессом разработки. По достижении состояния ОбщееВидение мы рекомендуем поступать так:

- Просто говорите о хороших идеях по мере их возникновения. Вам не нужно контролировать обсуждение в режиме мозгового штурма.
- Следуйте за выдумщиками. Безусловно, некоторые члены команды будут иметь свои представления о каких-то частях продукта. Просто начните реализовывать эти видения. Нет ничего плохого в тех или иных действиях, когда ваша команда находится в состоянии ОбщееВидение.
- Убедитесь в том, что кто-нибудь понимает бизнес-модель вашего курса. Каким образом ваш курс может принести деньги?
- Используйте свои знания о способах достижения своих целей, но не обсуждайте эти способы. Не тратьте силы команды на попытки получить поддержку какого-либо процесса.
- Начните действовать. Создавая продукт, вы найдете свой путь. В общем случае «планирование» – это плохая идея.
- Разбейтесь на несколько подкоманд. Вы будете работать согласованно, поскольку сможете сохранять соединение друг с другом, разделяя одно и то же видение.

16. Избегайте отзывов.

Если у вас возникает желание выразить свои впечатления консультантам или у вас есть идея по поводу высказывания впечатлений, лучше задайте вопрос. Большая часть получаемых нами отзывов не помогает улучшить тренинг BootCamp, так как они формулируются без учета всей информации. Чтобы действительно помочь улучшить тренинг BootCamp, вы должны полностью разбираться в той области, которую критикуете.

Кроме того, большая часть обратной связи вызвана гневом. Поэтому мы рекомендуем вам воспользоваться помощью в решении тех проблем, которые вызвали ваш гнев, а не выражать свой отзыв.

17. Освободите себя.

Расслабьтесь и станьте совершенным. Позвольте себе раскрыть весь свой потенциал в эти пять дней. Успех в тренинге BootCamp в значительной мере связан с раскрытием себя и своих талантов, а не с героическими усилиями. Он имеет больше отношения к честности, нежели к мастерству. Найдите в себе самые лучшие качества и вложите их в продукт. Доверьтесь своей команде на этот период времени.

Вы сможете изменить свой взгляд на высказанные идеи после завершения тренинга BootCamp. Однако сначала их нужно понять. Применяйте эти идеи до тех пор, пока не увидите их преимущества. Если эти идеи неоптимальны, вы сможете улучшить их так, чтобы они стали еще более ценными. Не старайтесь спорить с консультантами или другими членами команды по поводу этих идей, пока не сможете реализовывать их должным образом. Лишь в этом случае вы приобретете достаточные знания для того, чтобы внести свой вклад, а не занимать негативную позицию. Истинное содействие всегда целенаправленно, тогда как простое отрицание или сложное сопротивление всегда сомнительны.

Тренинг BootCamp — это не терапия

Во время прошедших тренингов BootCamp мы заметили, что некоторые студенты путают назначение тренинга BootCamp с назначением психотерапии. Чтобы вы смогли получить максимум от этого тренинга, важно подчеркнуть различия между этими процессами. Тренинг BootCamp — не психотерапия. У него другие цели и другие методы.

Вообще говоря, целью терапии является оптимизация вашего состояния. Цель тренинга BootCamp — развить вашу способность создавать продукты, которые приносят деньги.¹ Обе цели очень важны. В некоторых случаях они даже могут зависеть друг от друга. Однако, поскольку эти цели принципиально различаются, следует отметить, что некоторые методы психотерапии, которые, возможно, вам известны, неэффективны в тренинге BootCamp (и поэтому не допускаются).² Терапевтические методы и техники идеально подходят для оказания личной помощи или

¹ Если, конечно, вы не занимаете некоммерческую должность в государственных или благотворительных организациях, где результаты зависят от вашей роли (но опять-таки отличаются от терапевтических результатов). В любом случае здесь вовлечена экономика, поэтому избыток лучше, чем нехватка.

для индивидуальной работы с членами команды и персоналом BootCamp, если они захотят помочь вам таким образом. Однако на тренинге BootCamp (или в любой другой ситуации) терапевтические методы часто снижают ваши личные результаты при использовании индивидуального подхода. Более того, некоторые методы неприемлемы для условий лагеря BootCamp, поскольку они неизменно отвлекают группу от ее первой цели – достижения необходимых результатов.

Сравнение тренинга BootCamp с терапевтической практикой

Как правило, терапия требует постоянного наблюдения или участия терапевта. Тренинг BootCamp (то есть начальное, концентрированное применение Базовой системы) имеет строго контролируемую структуру ограничения власти:

- В тренинге BootCamp запрещено любое «наблюдение» за командой.
- Тренинг BootCamp подразумевает минимальное присутствие персонала.
- В тренинге BootCamp определены роли Черных Шляп и консультантов. Эти роли играет персонал тренинга.
- В тренинге BootCamp участие Черных Шляп и консультантов четко ограничено.

Допустимо во многих видах терапии, но запрещено в тренинге BootCamp:

- Использовать элемент Входа для высказывания своих чувств по отношению к кому-то другому.
- «Выходить из себя» в группе (то есть открыто выражать свой гнев или ярость для того, чтобы понять динамику своих отрицательных эмоций или высвободить их).
- Срывать свой гнев на ком-либо в присутствии группы; вступать в конфронтацию.

Правила участия Черных Шляп

Присутствие Черной Шляпы на собрании команды не может продолжаться более 15 минут.

² Эффективная терапия очень полезна, и мы всем ее рекомендуем. Наверное, в современном мире прохождение полного психотерапевтического курса важнее получения университетского образования.

Как правило, встреча проходит в заранее назначенное время.

Единственная цель Черной Шляпы состоит в том, чтобы узнать, как команда выполнила свое задание.

Черные Шляпы принимают участие лишь в той мере, в какой это необходимо, чтобы оценить график работ, его выполнение, характеристики продукта и вероятность успеха команды. Сюда же входит отслеживание жульничества или ложных представлений в команде.

Правила участия консультантов

- Как правило, консультации предоставляются только по прямому запросу и предварительной договоренности.
- Консультанты могут находиться в команде лишь определенное время.
- Иногда консультант (или, что более вероятно, группа консультантов) может вмешиваться в работу команды. Процедура состоит из трех этапов: (1) заявить о намерении вмешаться; (2) любым способом изложить свою точку зрения; (3) ясно заявить о завершении вмешательства.

Групповое обсуждение

Сутью терапии является анализ и обсуждение причин, по которым человек испытывает определенные чувства, особенно те из них, которые связаны с его прошлым опытом или особенностями его личности. В тренинге BootCamp подобная практика категорически запрещена. Консультанты могут спрашивать студента о том, почему он *делает* что-либо (затем консультант должен объяснить, почему неэффективно то или иное действие). Основной вопрос состоит в следующем: «Если ваши действия должны быть выполнены, можете ли вы совершить их с большей эффективностью?»¹

В терапии нужно уделять время обсуждению ваших собственных или чужих чувств. Базовая система в принципе запрещает такой тип обсуждения. Эмоции раскрываются и обозначаются в соответствии с процедурой Вход. Вход – это особый промежуток времени. Дальнейшие обсуждения, как правило, не нужны и запрещены.

Конфронтация

В некоторых видах групповой терапии допускаются или поощряются нападки на человека в присутствии группы. В тренинге

¹ Эффективность = выгода от результатов/цена усилий.

BootCamp это недопустимо.¹ В тренинге BootCamp недопустимо ругаться, вступать в конфронтацию или срывать свое зло на ком-либо. Такое поведение указывает на ваши невыраженные чувства. В таких случаях обращайтесь за помощью. Подобное поведение не позволяет группе достичь результатов. Страх и гнев не принесут никакой пользы. Они лишь вызовут ощущение тревоги у других членов команды. Необходимо получить помощь извне, чтобы не отвлекать группу от основной цели – создания продуктов.

Присутствие модератора

В отличие от терапевтических групп или коллективов, где психотерапевт постоянно контролирует процесс, в тренинге BootCamp важно, чтобы команда работала самостоятельно, без какой-либо надзирающей фигуры, постоянно находящейся поблизости. Если вы почувствовали, что сейчас здесь должен присутствовать консультант, но его нет, то вам нужно обратиться за помощью. Найдите консультанта и договоритесь с ним о встрече. Если помощь нужна всей команде, найдите консультанта и договоритесь с ним о содействии. Если вы чувствуете, что вам нужен консультант, но не можете его найти и не способны самостоятельно справиться со своими проблемами, покиньте команду. Не возвращайтесь к совместной работе, пока не найдете консультанта или не разрешите возникшие затруднения каким-либо другим способом.

Такое поведение является важным для вас и вашей команды. На самом деле в этом состоит основная цель тренинга BootCamp. Вы должны:

- Научиться понимать, когда вам нужно обращаться за помощью.
- Быть готовым принять эту помощь.

¹ Тем не менее важно как можно быстрее выразить свои чувства по отношению к участникам тренинга BootCamp. По нашему мнению, самый продуктивный способ заключается в том, чтобы сначала разобраться со своими эмоциями с помощью представителя персонала. Зачастую ваши эмоции, которые вы связываете с другим человеком, не имеют к нему почти никакого отношения. Изменить эти чувства вы сможете, изменив свое поведение. Поэтому для достижения желаемых результатов не нужно беспокоить другого человека (и, естественно, всю группу или кого-либо из ее членов). В конце концов (реже, чем можно подумать), возникает настоящий «многосторонний» конфликт, который выходит за ваши индивидуальные границы. Консультант может помочь вам структурировать процесс разрешения этого конфликта.

- Уметь ждать, если помощь нельзя получить немедленно.¹

После тренинга BootCamp ваше поведение, ориентированное на методическое обращение за помощью, всегда будет приносить результаты. Важно практиковать такое поведение в условиях тренинга BootCamp. Но если консультанты будут непрерывно «надзирать» за студентами, у вас не будет возможности такой практики.

То, что BootCamp может привести к большим изменениям или уменьшить обычные стрессы, не означает, что консультанты всегда будут присутствовать в команде. Важно, чтобы вы научились самостоятельно производить серьезные изменения, уживаться с другими людьми, сохраняя способность запрашивать помощь. Научитесь принимать помощь и при этом контролировать свои эмоции.

Если вы не чувствуете себя «в безопасности» (как правило, это означает чрезмерный уровень страха и раздражения), это не означает, что консультант должен постоянно присутствовать рядом с вами. Правила тренинга BootCamp и Базовая система обеспечивают максимальную безопасность. Ощущение «небезопасности» *прежде всего* означает, что вам следует обратиться за помощью к консультанту.

Вход

Сообщение о своем эмоциональном состоянии в процедуре Вход полезно для повышения вашего уровня присоединения и для сбора информации обо всех членах команды. Эта процедура призвана обозначить присутствие и установить соединения. Не допускается комментировать высказывания, сделанные во время процедуры Вход, или использовать эту процедуру для обсуждения других членов команды. (Даже если ваше высказывание кажется правильным и уместным, вы идете на риск, который не оправ-

¹ Иногда очень полезно просто принять и почувствовать ощущение срочности, возникающее при ожидании помощи, или даже просто ждать, пока это ощущение не сменится ясным мышлением. Как правило, срочность выражается в виде страха и гнева в сочетании с высоким уровнем адреналина, который достаточен для ощущения неотвратимости гибели, если *что-то* не будет сделано. Лучше всего с этим справляться при помощи косвенных действий или вообще не предпринимать никаких действий (например, поискать источник помощи либо просто заняться размышлениями или медитацией). Самая лучшая стратегия состоит в том, чтобы терпеть ощущение срочности, пока оно не пойдет на убыль. В большинстве случаев принятие решений или какие-то серьезные действия в срочном порядке – это плохая идея, которая приводит к скверным результатам.

дывает таких усилий.) Высказывание своих эмоций поможет вам обозначить свое присутствие для людей, которые в данный момент находятся на собрании. Увеличивается ваше самосознание, восприимчивость и чувствительность. Выслушивание описаний эмоционального состояния других членов команды может помочь вам замерить температуру всей команды или же получить другую информацию. В любом случае результаты улучшатся. Сосредоточенность на эмоциях после процедуры Вход, разговоры о выполнении этой процедуры кем-либо или обсуждение других людей во время собственного Входа всегда отвлекают от достижения результатов. Если вам нужно справиться со своими эмоциями, обратитесь к консультанту за помощью.

Выстраивание

Целью Выстраивания является определение желаний каждого члена команды. Выстраивание – это не приглашение к анализу, спасению или выяснению чьих-либо мотивов. Не углубляйтесь в «проблемы» других студентов, которые присутствуют на тренинге BootCamp. Такое исследование отвлекает команду от достижения результатов; лучше всего оно подходит для терапии. Тренинг BootCamp создавался не для проведения терапии, поэтому любая попытка отклониться в эту область при проведении собственного или чьего-либо выстраивания всегда уводит в сторону от результатов. Цель вашего выстраивания – уведомить группу о своих мыслях в максимально эффективной и понятной форме. Не стремитесь получить поддержку своих эмоций, добыть идеи для собственного выстраивания или поговорить о своих чувствах и других терапевтических аспектах. Эти стремления порождаются антипаттерном ВыстройтеМеня.

Вы выполняете свое выстраивание самостоятельно. Возможно, вам помогут индивидуальные исследования консультантов или других членов команды. Период группового выстраивания посвящен информационному обмену, протоколам установления взаимосвязей и их уточнению.

Не используйте выстраивание для восторженных отзывов о том или ином члене команды. Это попытка спасения.

Не тратьте время, посвященное выстраиванию группы, на что-либо кроме улучшения результатов. Если в присутствии всей группы вы чувствуете желание углубиться в собственные чувства или в чувства другого выстраивающегося студента, вы, вероятно, находитесь под влиянием магии близости в сочетании с нервным импульсом. Вы чувствуете близость человека, с которым говорите, или хотите стать еще ближе. Но близость в группе менее эффективна, чем тесное сотрудничество с отдельным чело-

веком. Кроме того, близость не настолько ориентирована на достижение результатов, чтобы стремиться к ней в присутствии всей группы. Мы предлагаем стремиться к более тесным отношениям в своей жизни и сопротивляться желанию добиться близости посредством переменчивого поведения или исполнения какой-либо роли в антипаттерне ВыстройтеМеня. Иначе будет потеряно чрезвычайно ценное время, выделенное для группового выстраивания.

Тренинг BootCamp посвящен достижению результатов – продуктов, приносящих деньги. Он *не* посвящен эмоциям, хотя и *связан* с ними. Наоборот, эмоциями занимается терапия. Эмоции – это открытые командные ресурсы. В тренинге BootCamp они используются лишь в той мере, в какой помогают достигать результатов.

Если вы испытываете желание сказать (особенно персоналу): «Раньше я уже занимался чем-то похожим», мы можем сразу поздравить вас с вашим предшествующим опытом. После глубокого изучения информации о том, что другие тренинги или какие-нибудь организованные группы, в которых участвовали наши студенты, похожи на BootCamp, мы пришли к следующему выводу: студенты, заявляющие об этом, *уже* сталкивались с опытом полного присутствия и эмоциональной вовлеченности в условиях групповой терапии или (реже) в работающей команде. И это, безусловно, полезно. Однако мы также можем заверить вас, что вы никогда не принимали участие в тренинге, подобном BootCamp. Тренинг BootCamp отличается от терапии или других форм «командного тренинга». У него мало общего с другими курсами по «построению команд», которые представлены на рынке. Тренинг BootCamp – это моделирование, ориентированное на достижение результатов и разработку командного продукта. Даже курсы со сходным названием отличаются от этого тренинга. BootCamp создан впервые. На самом деле ни в одном курсе нет ничего «схожего» – ни Базовых протоколов,¹ ни моделирования разработки продуктов, ни методики проектирования «с нуля», ни избавления от нервного поведения, ни накопления опыта для его передачи. Чтобы в ходе недельных занятий получить максимальный результат, отбросьте всякие предположения насчет тренинга BootCamp и не пытайтесь строить какие-либо обобщения исходя из своего прошлого опыта.

¹ Если только кто-нибудь не повторяет тренинг BootCamp без нашего ведома.



Базовые протоколы v. 1.0

КОМУ: Читателям

ОТ КОГО: Джим и Мишель Мак-Карти, компания *McCarthy Technologies, Inc.*

ТЕМА: Распространение Базовых протоколов v. 1.0

Дорогой получатель:

Информация, содержащаяся в этом документе – Базовые протоколы v. 1.0, – представляет собой «приемы формирования общего видения». Хотя это несколько новый подход к распространению идей, мы считаем, что среда разработки программного обеспечения, ее общие характеристики и позиция людей по отношению к этой среде предоставляют наилучшие условия для распространения любой системы функциональных идей и процедур. Люди понимают, что программное обеспечение предназначено для выполнения тех или иных операций. Кроме того, они понимают, что спустя некоторое время успешное программное обеспечение будет заменено на более лучшие (или, по крайней мере, другие) версии. То же самое можно сказать и о Базовых протоколах.

Существует множество других выгод в том, чтобы рассматривать описываемые процедуры как своего рода программное обеспечение и распространять их так же, как обычно распространяются программы. Однако все возможные выгоды в первую очередь зависят от покупателя, который получил абсолютно точную копию программы. Данный документ как раз и является такой копией.

При установке новой программы на жесткий диск компьютера вы вполне уверены, что файлы, переданные вам производи-

телем, являются копией исходной программы. В программе могут быть ошибки, однако чаще всего правильность расположения битов не подвергается сомнению. Формирование ОбщegoВидения – совсем другое дело. Документ, который вы сейчас читаете, предназначен для обеспечения «технологии копирования информации» от человека к человеку. От этой технологии зависит распространение Базовых протоколов.

Если для обсуждения Базовых протоколов ваш коллега вручил вам эти страницы или переслал их по электронной почте, вам следует понимать, что он действовал в соответствии со своими обязательствами по Лицензионному соглашению, предусмотренному в Базовой системе. Данная Лицензия является частным примером общедоступной лицензии GNU («GNU General Public Licence», www.fsf.org/copyleft/gpl.html). Помимо всего прочего она регулирует свободное распространение Базовых протоколов.

Базовые протоколы v. 1.0, полностью представленные на этих страницах, состоят из:

1. Данного письма.
2. Базовых протоколов.
3. Лицензионного соглашения Базовой системы.

Три этих элемента целиком и нераздельно друг от друга образуют Базовые протоколы v. 1.0. Последующие версии можно получить на нашем веб-сайте (www.mccarthy-tech.com). Файлы, упомянутые в Лицензионном соглашении (далее), представляют собой эти части. Они должны входить в пакет, вводный документ к которому вы сейчас читаете. Следует отметить, что в Базовой системе можно найти много других полезных компонентов, особенно паттернов, антипаттернов и определений, используемых в данной системе. Эти компоненты приведены в книге,¹ в которой были впервые опубликованы эти методики, но они не включены в этот пакет и не регулируются лицензией Базовой системы.

Распространяя Базовые протоколы, вы распространяете страницы, помещенные в данном приложении. Если вы решите рассказать кому-либо о Базовых протоколах или «обучать» их применению, то фактически вы будете копировать Базовые протоколы. Подобное словесное «копирование» является неполным и содержит много ошибок. Кроме того, оно может вы-

¹ *Software for Your Head: Core Protocols for Creating and Maintaining Shared Vision*, by Jim and Michele McCarthy. Boston: Adison-Wesley, 2002 (ISBN: 0-201-60456-6).

зывать сильное раздражение, особенно если человек, выполняющий копирование, выбирает тон проповедника. Тем не менее мы считаем, что копирование Базовых протоколов полезно, поэтому мы не требуем за это никакой платы, при условии, что вы действительно выполняете копирование. Копирование Базовых протоколов подразумевает, что вы должны представить весь материал, содержащийся в данном пакете, до или во время передачи кому-либо части Базовых протоколов. Вы должны представить (1) этот документ, (2) Базовые протоколы и (3) Лицензионное соглашение Базовой системы – либо в письменном виде, либо по электронной почте (электронный вариант данного документа можно взять на нашем веб-сайте www.mccarthy-tech.com).

Здесь не так много страниц, поэтому вам не придется ни объяснять Базовую систему, ни защищать ее, ни проповедовать. Это всего лишь программное обеспечение. Предлагайте людям эти материалы, и они сами извлекут из них пользу.

Мы предлагаем курсы под названием BootCamp, по окончании которых выдаем сертификат, свидетельствующий о практическом владении Базовыми протоколами. Подробности можно узнать по адресу www.mccarthy-tech.com. В данном пакете нет ни разрешения на преподавание Базовых протоколов, ни сертификата о вашей компетентности в этой системе. Вы не получаете разрешения на проведение тренингов BootCamp, посвященных Базовой системе. Если вы участвуете в каком-либо авторизованном курсе или в тренинге BootCamp, ваш инструктор должен показать сертификат, полученный от компании McCarthy Technologies, Inc. Этот сертификат является разрешением для подобной деятельности. В противном случае деятельность инструктора не санкционирована.

Кстати говоря, если вы уже слышали о Базовых протоколах от якобы осведомленного человека, но никогда не видели этого письма, то теперь вы можете сделать определенные выводы об этом человеке.

Спасибо за интерес к нашей работе.¹

Джим Мак-Карти
jim@mccarthy.net

Мишель Мак-Карти
michele@mccarthy.net

¹ Текущую версию этих страниц, а также информацию о книге и видеоматериалы можно найти по адресу www.mccarthy-tech.com.

Базовые протоколы

Протокол Вход

Обязательства протокола Вход

Когда вы говорите: «Я присоединяюсь» (см. процедуру «Групповой Вход»), вы обязуетесь следовать нижеописанным правилам:

- Вы будете в полной мере слушать и наблюдать.
- Вы будете предлагать команде и принимать от нее только рациональные и эффективные виды поведения.
- Если команда или ее члены будут отклоняться от обязательств, согласованных при Входе, вы заявите об этом сразу же, как только это заметите, и порекомендуете другой вариант действий. Если с вашим заявлением не согласятся, вы предложите другой подходящий вариант и разрешите конфликт при помощи протокола Разрешитель.
- Вы будете относиться к открыто выраженным эмоциям как к ценной информации.
- Вы будете следить за соотношением времени, которое вы тратите на эффективные разговоры, и времени, которое уходит на слушание.
- Вы всегда будете говорить только в тех случаях, когда:
 - У вас есть вопрос по сути дела.
 - Вы хотите получить дополнительную информацию об обсуждаемой идее, при этом ваш запрос будет короток и ясен.
 - Вы не будете задавать фиктивные вопросы, то есть вопросы, которые предназначены не для выяснения мнения другого человека, а для выражения своего собственного мнения. Пример хорошего вопроса: «Джаспер, расскажи об этом подробнее».
 - У вас есть предложение по сути дела.
 - У вас есть полномочия говорить в соответствии с протоколом Разрешитель.
 - У вас есть непосредственное и относящееся к делу дополнение.
 - Вы отвечаете на запрос информации.
 - Вы предлагаете идею в поддержку того сотрудника, который сейчас говорит. Перед тем как начать ее излагать, вы спросите говорящего, нуждается ли он в вашей идее. Есте-

ственно, ваш коллега вправе принять, исследовать или отклонить ваше предложение.

- Вы выполняете Выход или Вход.
- Вы выражаете идею, которая лучше текущей (начальное описание идеи). В обмен на возможность выразить свою идею вы обязуетесь отстаивать ее только до тех пор, пока не произойдет одно из следующих событий: (1) будет показано, что ваша идея не подходит или является неэффективной; (2) ваша идея расширится таким образом, что превзойдет первоначальный замысел; (3) по вашей идее принято решение в процедуре Разрешитель.

Индивидуальный Вход

Любой член команды может войти в работу как угодно и когда угодно. Дополнительного разрешения не требуется. В случае индивидуального Входа от других членов команды не требуется никакого другого участия, кроме слушания. Когда вы хотите войти, вы говорите: «Я хочу войти». Эта процедура предшествует всем остальным действиям Базовой системы, за исключением процедуры Разрешитель.

Групповой Вход

Хотя назначение протокола Вход заключается в том, чтобы упростить присоединение человека к группе, более эффективным является проведение общего группового Входа. В такой ситуации требуется, чтобы каждый член команды прошел процедуру Вход или заявил о пропуске.

Обычно групповой Вход происходит в начале совещания или другого собрания команды и после перерыва во время продолжительного обсуждения. Кроме того, такая процедура возможна, когда работа группы или направление этой работы заводит в тупик или порождает конфликты. Групповой Вход также происходит в начале телефонной конференции, при прямых контактах членов группы или в электронном чате. Для начала процедуры группового Входа просто предложите: «Давайте войдем в работу». Как человек, предложивший выполнить групповой Вход, вы должны войти первым.

Процедура группового Входа выполняется следующим образом:

1. Начинают с инициатора. Каждый сотрудник по мере готовности выполняет процедуру Вход. Процедура выполнена, когда каждый участник либо войдет, либо заявит о пропуске.
2. Каждый сотрудник говорит: «Я пропускаю» или «Я чувствую [грусть, и/или раздражение, и/или радость, и/или страх]».

(При желании каждый член команды может кратко объяснить свое эмоциональное состояние.)

3. Скажите: «Я присоединяюсь». Тем самым вы подтверждаете свое согласие следовать обязательствам, которые изложены в протоколе Вход.
4. Группа отвечает: «Добро пожаловать». Это высказывание подтверждает, что члены группы слышали вас и приняли ваше обязательство присоединиться.

Пример

Человек, выполняющий процедуру Вход: «Я испытываю страх, радость и грусть. Я боюсь, что новый проект будет неинтересным и неуспешным. Но я рад, что мы начинаем новый проект. Кроме того, я испытываю грусть от того, что не смогу сегодня быть со своей семьей. Я присоединяюсь».

Группа: «Добро пожаловать».

Базовые эмоциональные состояния

По протоколу Вход требуется, чтобы все чувства выражались в терминах четырех и только четырех эмоциональных состояний:

- раздражение
- грусть
- радость
- страх

Хотя существует огромное множество других эмоций, все они могут быть выражены с достаточной точностью при помощи указанных четырех терминов.

Не допускается входить, не сообщив о своем эмоциональном состоянии. Также не допускается представлять другие эмоции, помимо четырех основных.

Когда применять Вход

- В начале любого собрания. Вы можете войти самостоятельно либо предложить выполнить групповой Вход. Если вы объявляете об общем Входе, вы не имеете права пропустить эту процедуру и должны пройти ее первым.
- Выполняйте Вход всякий раз, когда вам кажется, что команда отклонилась от эффективного способа работы.
- Выполняйте Вход всякий раз, когда чувствуете в этом необходимость.

Указания по выполнению Входа

- Процедура Вход дает максимальные результаты, если при ее выполнении вы описываете, по крайней мере, два чувства.
- Не давайте описаний типа «*небольшое* раздражение/грусть/страх» и не используйте других определений, уменьшающих важность ваших ощущений.
- Входите как можно глубже (под «глубиной» здесь можно понимать степень открытости и ощущения незащитности). От глубины группового Входа непосредственно зависит качество достигаемого результата.

Правила выполнения протокола Вход

Процедура Вход является особой. Во время ее выполнения действуют следующие ограничения:

- Не допускаются никакие обсуждения – только приветствие после каждого Входа. Просто слушайте друг друга, говорите, когда доходит ваша очередь, и ждите, пока все не завершат процедуру. Слушайте и наблюдайте как можно внимательнее. Оценивайте и отмечайте свое собственное эмоциональное состояние при Входе.
- Ничего не говорите о своем Входе ни до ни после его выполнения.
- Не спрашивайте и не рассказывайте о том, как выполнили процедуру Вход другие сотрудники.
- Не обвиняйте других членов команды в ваших эмоциях во время Входа.
- Не используйте протокол Вход для того, чтобы обсудить другого члена команды, накричать на него, попытаться его выгнать или выступить против него или любого другого человека, отсутствующего на собрании.

Протокол Выход

Скажите: «Я выхожу». Затем немедленно покиньте помещение, где находится группа, и не возвращайтесь, пока не будете готовы войти в работу.

Краткое описание

Воспользуйтесь перерывом, чтобы вернуться свежим и полностью готовым к участию, даже если вам не очень хочется использовать свое время таким образом. Хотя в выходе нет ничего плохого, отсутствие вашего вклада должно вызывать беспокойство. Подумайте об этом. Вы можете испытывать дискомфорт при Выходе, но

вскоре он исчезнет благодаря осознанию того, что вы поступаете в соответствии с собственными обязательствами.

Других сотрудников может взволновать ваше внезапное отсоединение, однако они тоже быстро преодолеют дискомфорт и даже извлекут пользу из вашего отсутствия. Не поддавайтесь искушению использовать их волнение и превратить ваш Выход в представление (например, демонстрируя своим видом, что это *они* подтолкнули вас к выходу).

Когда применять Выход

Порой вам нужно время, чтобы позаботиться о себе (например, успокоиться, отдохнуть или вернуться в состояние полной готовности). Выход дает вам и вашей команде возможность сохранить продуктивность, когда это невозможно в случае вашего присутствия. Выход также нужен в тех случаях, когда людям необходимо заняться личными делами.

Обязательства Выхода

- Признавать недостаточность своего вклада и физически покидать рабочую среду.
- Не выходить с целью привлечь к себе внимание.
- Возвращаться сразу, как только вы снова сможете работать продуктивно.
- Возвращаясь, не привлекать к себе внимание кроме необходимого.
- Ясно сообщать команде о своем выходе. (Например, скажите о своем выходе всей команде, а не кому-то одному. Если вы собираетесь отсутствовать более часа, сообщите своим коллегам о времени своего возвращения.)

Указания по выполнению Выхода

Выход есть признание того, что в данный момент вы не можете внести свой вклад в работу. Назначение Выхода – помочь команде, а не манипулировать ею. Данный паттерн не предназначен для какой-либо из следующих целей:

- Для выражения гнева
- Для нарушения работы команды
- Для привлечения к себе внимания
- Для развязывания драмы
- Для провоцирования других людей

Вы можете сообщить о своем Выходе сразу, как только эта идея пришла вам в голову.

Протокол Пропуск

Для выполнения этой процедуры вам нужно вовремя (например, перед началом какого-либо процесса или протокола) сказать: «Я пропускаю». Если вы решили пропустить что-либо, вы обязаны сразу же заявить об этом. Однако если какая-то процедура уже началась, вы все равно можете пропустить ее.

Пример

Допустим, выполняется процедура Вход. Вы не хотите проходить ее, поэтому в подходящий момент (чем раньше, тем лучше) сигнализируете группе: «Я пропускаю. Я присоединяюсь».

Краткое описание

Пропуск выражает ваше решение не участвовать в каком-то мероприятии, то есть самоустраниться из процесса. Процедура Пропуск устанавливает границу безопасности для каждого сотрудника. Она требует смелости.

Указания по выполнению процедуры Пропуск

- Пропускать можно всегда, кроме случаев голосования в процедуре Разрешитель.
- Решение о чем-либо пропуске обсуждению не подлежит.
- Для осуществления своего права на пропуск вы должны сказать: «Я пропускаю». Пропуск втихую недопустим. Ваше молчание означает, что вы ждете своей очереди.
- Другие сотрудники неизбежно будут проявлять любопытство. Ни в коем случае не объясняйте причин своего поступка.
- Вы можете отменить свое решение.

Когда применять протокол Пропуска

Делайте пропуск всякий раз, когда вы этого хотите, даже просто ради интереса.

Обязательства протокола Пропуск

Протокол Пропуск накладывает следующие обязательства:

- Заботиться о себе.
- Не судить, не стыдить, не донимать расспросами того, кто решил на пропуск.
- Не судить, не стыдить, не донимать расспросами того, кто решил не пропускать тот или иной процесс.

- Не объяснять причин своего пропуска (как бы вас об этом ни просили).

Что-то не в порядке, если вы чувствуете необходимость «наказать» группу или хотите спастись по иной причине, нежели из простого желания отказаться от участия в какой-то деятельности. Вероятно, вам лучше выйти, чем спастись. Также как и Выход, протокол Пропуск нельзя применять с целью «драматизировать» ситуацию. Любое мимолетное желание драматизировать события дает достаточное основание для Выхода.

Протокол Разрешитель

1. Сотрудник, вносящий предложение, говорит: «Я предлагаю...»
2. Далее он кратко излагает свое предложение.
 - В одном предложении предлагается решение только одного вопроса.
 - В предложении четко описываются дальнейшие действия голосующих в случае принятия данного предложения.
3. Предлагающий произносит: «Раз, два, три».
4. Все члены команды голосуют одновременно одним из трех способов:
 - «За» – голосующий указывает рукой или большим пальцем вверх.
 - «Против» – голосующий указывает рукой или большим пальцем вниз.
 - «Поддерживаю» – голосующий поднимает полусогнутую руку или поворачивает ладонь горизонтально.
5. После непосредственного проведения голосования начинается процедура подсчета:
 - Если количество сотрудников, голосующих «против» (*оппоненты*) и «поддерживаю», слишком велико (примерно 30% или более – определяется вносящим предложение), предлагающий снимает свое предложение.
 - Если кто-либо из голосующих «против» заявит о своем категорическом несогласии, предложение снимается немедленно.
 - Если «против» проголосовало лишь несколько человек, предлагающий использует протокол Разрешение, чтобы договориться с оппонентами (сотрудниками, проголосовавшими «против»).
 - Во всех остальных случаях предложение принимается.

Указания по выполнению протокола Разрешитель

1. Подсчет голосов выполняет сотрудник, внесший предложение.
2. Никто не может говорить во время выполнения протокола Разрешитель, за исключением сотрудника, внесшего предложение:
 - Когда он излагает свое предложение.
 - Когда применяется протокол Разрешение.Или за исключением сотрудника, голосующего «против»:
 - Когда он использует протокол Разрешение.
 - Когда заявляет о категорическом несогласии с данным предложением.
3. Во время выполнения протокола Разрешение сотрудники, проголосовавшие «за» и «поддерживаю», говорить не могут.
4. Сотрудники, которым требуется дополнительная информация, должны проголосовать «против», чтобы остановить принятие предложения до получения недостающих данных.
5. Проголосовавшие не объясняют причин, по которым они проголосовали так, а не иначе.
6. Сотрудник, внесший предложение, сам определяет понятие «слишком много» в отношении той или иной категории голосов (например, слишком много голосов «против» или слишком много голосов «против» и «поддерживаю»). Обычно три или четыре голоса «против» из десяти считаются «слишком большим» количеством, чтобы можно было перейти к процедуре Разрешение. Большинство голосов «поддерживаю» указывает на слабость предложения.
7. В протоколе Разрешитель не предусмотрена возможность пропуска. Вы должны голосовать, если присутствуете.
8. Единогласное одобрение или же голоса «за» с некоторым количеством голосов «поддерживаю» – единственные варианты, при которых предложение принимается и становится частью **согласованного плана команды**.
9. Каждый член команды несет ответственность за выполнение шагов, описанных в принятом решении. Никто не берет на себя большую или меньшую ответственность по сравнению с другими сотрудниками. Кроме того, каждый сотрудник обязан настаивать на том, чтобы действия, описанные в принятом предложении, выполнялись всеми членами команды.
10. После принятия предложения члены команды, отсутствовавшие во время голосования, обязаны выяснить, что произошло на собрании. Они тоже будут нести ответственность за

принятое решение. Если сотрудник не хочет нести ответственность за это решение (то есть он проголосовал бы «против», если бы присутствовал), он должен как можно скорее внести новое предложение. До этого момента он обязан следовать принятому решению, словно он проголосовал «за».

11. Когда голосующий заявляет, что он «не согласится ни при каких обстоятельствах» («категорический отказ»), это означает, что он не представляет себе обстоятельств, при которых его мнение может измениться.
12. Традиционно, но не обязательно, сотрудник, который заявил о «категорическом отказе», приведшем к снятию предложения, вносит новое предложение.

Голосование

Для вынесения решения по внесенному предложению в протоколе Разрешитель предусмотрено три стратегии голосования:

- За
- Против
- Поддерживаю

Заявление «поддерживаю» означает «за» с оговорками. Его можно интерпретировать следующим образом: «Я могу согласиться с этим предложением. Я верю, что, возможно, для нас это самый лучший способ дальнейших действий. Я поддерживаю его, хотя у меня есть некоторые замечания. Думаю, что я не смог бы руководить реализацией этого предложения, но я обязуюсь не саботировать его».

Результаты протокола Разрешитель

Возможны три варианта результатов:

- *Утвердительное решение.* Предложение сразу получает общее одобрение.
- *Эффективное согласование с выявлением конфликтов и вынесением решения по предложению.* Процесс вынесения решения приводит к появлению более согласованных предложений.
- *Быстрый отказ от идей, не находящих поддержки.* Незамедлительное, открытое и безболезненное отклонение идей, которые признаны неверными слишком большим количеством сотрудников.

Обязательства протокола Разрешитель

В соответствии с протоколом Разрешитель на членов команды налагаются следующие обязательства:

- Активно поддерживать принятые решения, выполняя предписанные действия.
- Голосовать согласно своим истинным убеждениям.
- Говорить или не говорить только в положенные моменты, как описано выше.
- Считать других сотрудников ответственными за их решения.
- Уважать право «категорического несогласия». Запрещается преследовать или обсуждать мотивы такого решения.
- Не выяснять, как проголосовали другие сотрудники, перед тем как проголосовать самим.
- Не повторять свое предложение после его провала, если только не произошло изменение соответствующих обстоятельств.
- Своевременно узнавать о процедурах Разрешитель, прошедших в ваше отсутствие, и прибегать к помощи этого протокола, если вы недостаточно поддерживаете те решения, которые были приняты в ваше отсутствие.
- Высказываясь «против», сразу же уточнять, является ли ваше несогласие «категорическим».

Протокол Разрешение

Когда голосование по протоколу Разрешитель выявляет небольшое количество оппонентов, сотрудник, внесший предложение, начинает руководить командными действиями по нахождению общего языка с оппонентами. Цель этого сотрудника проста: поддержка своего предложения и изменение позиции оппонентов с наименьшими затратами.

1. Сотрудник, внесший предложение, просит каждого оппонента сообщить о своих условиях поддержки предложения: «Что требуется для вашего согласия?»
2. У оппонента есть только два варианта возможного ответа:
 - Он может заявить в любой момент после голосования (но не позже того, как ему задали вышеприведенный вопрос), что ни при каких условиях не изменит свою позицию и не скажет «за» или «поддерживаю». Это простое заявление означает, что теперь данное предложение официально отклонено. На этом процедуры Разрешитель и Разрешение завершаются.
 - Оппонент может одним коротким предложением ясно объявить о том, что именно он требует. Таким образом он выражает условную готовность представить, что предложение принято и воплощено на практике. При выполнении

указанных требований оппонент обещает прекратить сопротивление внесенному предложению и поддержать его.

3. По необходимости и возможности сотрудник, внесший предложение, может что-нибудь предложить оппоненту. Допускаются два метода внесения изменений в исходное предложение с учетом любых уточнений, выраженных другими членами команды:
 - Если по оценке сотрудника, внесшего предложение, изменения в соответствии с требованиями оппонента будут не большими, он может неофициально («на глаз») выяснить, найдет ли измененное предложение общую поддержку. Если вы выступаете против нового предложения или требуете, чтобы новое предложение было заявлено формально и по нему было проведено новое голосование, вы должны сообщить о своем требовании в этот промежуток времени.
 - Если предъявляемые требования довольно сложны, сотрудник, внесший предложение, должен разработать новое предложение, в котором будут учтены требования оппонента. Команда рассматривает это предложение и проводит новое голосование, а процедура Разрешитель начинается с самого начала.
4. Сотрудникам, проголосовавшим «за» или «поддерживаю», запрещается говорить во время процедуры Разрешение. Они уже выразили свою поддержку, а их молчаливое внимание повышает качество процедуры разрешения.
5. Если оппоненты изменяют свою позицию «против» на «поддерживаю» или «за», то выносится решение о принятии предложения и команда приступает к его выполнению. Никаких других форм обсуждения для достижения устойчивого, единодушного консенсуса не требуется.

Обязательства протокола Разрешение

Будучи оппонентом, вы обязаны ответить на вопрос: «Что требуется для вашего согласия?» Ваш ответ должен содержать либо описание осуществимых изменений предложения, либо заявление о «категорическом несогласии». Другие ответы, например объяснение причин, по которым вам не нравится внесенное предложение, являются отклонением от сути вопроса.

Когда применять протокол Разрешение

Используйте протокол Разрешение в тех случаях, когда небольшая часть команды голосует «против» вашего предложения, внесенного по протоколу Разрешитель.

Протокол ПроверкаНамерения

Протокол ПроверкаНамерения оценивает честность ваших (и, в меньшей степени, чужих) намерений. Протокол ПроверкаНамерения определяет условия, нежелательным образом влияющие на вашу эффективность в рассмотрении какого-либо вопроса при проведении этой проверки.

1. Спросите себя: «Каково мое текущее эмоциональное состояние: спокойное, беспокойное или напряженное?»
2. Спросите себя: «Каков уровень моего текущего восприятия новой информации: высокий, средний или низкий?»
3. Спросите себя: «Ясно ли я понимаю мою текущую цель?», то есть: «Какой результат я хочу получить?»
4. Если ваше эмоциональное состояние беспокойное и/или уровень вашего восприятия невысок, или вы недостаточно ясно понимаете свою цель, отложите совершение каких-либо действий или примените протокол Выход. Он поможет получить информацию, необходимую для выяснения собственного намерения перед тем, как говорить или действовать.

Краткое описание

Проверка намерения перед началом важных действий увеличивает вероятность того, что эти действия приведут к желаемому результату. С точки зрения эффективности самая распространенная проблема заключается в низком качестве намерения. Применяя протокол ПроверкаНамерения к себе или предлагая другим сотрудникам исследовать ваше намерение, вы будете совершать меньше действий, но с большей отдачей. В этом состоит суть эффективности.

Когда применять протокол ПроверкаНамерения

- Когда ваши мотивы неоднозначны и неясны.
- Когда ваше поведение может вызвать дискомфорт у других людей.
- Когда ваше поведение может помешать другим людям достигать своих целей.
- Когда вы сомневаетесь в каком-либо действии, которое может быть рискованным с точки зрения межличностных отношений или неоднозначным с точки зрения этики.
- После неудачной попытки применения протокола ПроверкаНамерения.

- Когда вы слишком эмоционально оцениваете поведение другого сотрудника, с которым вам предстоит взаимодействовать по ходу дальнейшей работы.
- Когда вы испытываете психологическую привязанность к какой-то цели и уверены, что другие сотрудники противодействуют ее достижению.

Протокол Выстраивание

Протокол Выстраивание регулирует поведение во время процесса выстраивания. Он включает в себя пять основных шагов и вовлекает такие паттерны, как ЛичноеВыстраивание, ИграСовершенствования и Исследование.

1. Члены команды начинают выстраивать себя при помощи протокола ЛичноеВыстраивание.

Все участники начинают с одного и того же стандартного утверждения: *«Я хочу понять себя»*.

Уделяйте достаточно личного времени на размышления и получение помощи, чтобы суметь сформировать и выразить ваше ЛичноеВыстраивание.

Небольшие группы людей могут собираться, чтобы слушать и изучать друг друга, но только после того, как каждый сотрудник потратил время на самостоятельные размышления и получение помощи.

2. Члены команды применяют паттерн Исследование для того, чтобы помочь друг другу завершить свое ЛичноеВыстраивание.

Паттерн Исследование применяется теми членами команды, которые в данный момент не работают над своим Выстраиванием. Во время групповой части процедуры ЛичноеВыстраивание они доступны для сотрудников, выполняющих Выстраивание.

3. При необходимости члены команды повторяют процедуру Выстраивание.

Ваш первый пропуск процедуры ЛичноеВыстраивание, сделанный с поддержкой команды в режиме Исследование, завершит процесс, но это может привести к неокончательному результату или спровоцировать изменение точки зрения. Это может привести либо к углублению Выстраивания, либо к путанице. Допускается повторное выполнение групповой части процедуры ЛичноеВыстраивание. Даже если с вашим Выстраиванием все ясно, его можно изменить частично или целиком, если на общем собрании уведомить команду обо всех изменениях.

4. Команда улучшает формулировки ответов, собранных во время выполнения процедуры ЛичноеВыстраивание.

5. Команда формирует Сеть Обязательств и встраивает ее в группу.

Дополнительные факторы, определяющие качество и удобство Выстраивания, включают в себя следующие физические условия:

- Выстраивание лучше всего выполнять в спокойной, комфортной обстановке – в стороне от рабочих мест и обычных стрессов.
- Команда станет эффективнее, если все сотрудники выполнят Личное Выстраивание в течение одного собрания. Необходимо выделить столько времени, сколько необходимо для завершения работы и достижения удовлетворенности сотрудников.
- Если один или несколько членов команды не могут присутствовать на этом собрании, команда должна продолжить выстраивание без них.

Протокол Личное Выстраивание

Выполняйте следующее упражнение по процедуре Личное Выстраивание. Просите помощи у других сотрудников в любой момент и так часто, как пожелаете. Будьте готовы к тому, что помощники будут применять паттерн Исследование. Когда вы помогаете другим сотрудникам провести их Личное Выстраивание, вы также должны задействовать паттерн Исследование.

1. Спросите себя: «Чего я хочу? Чего именно я хочу?»
2. Когда вам покажется, что вы понимаете желаемое, сформулируйте это в письменном виде.
3. Теперь спросите себя: «Почему у меня нет того, чего я хочу?» Допустите, что к настоящему моменту вы уже могли бы получить желаемое. Почти всегда будет обнаружен какой-то внутренний блок, препятствующий достижению желаемого, иначе вы давно получили бы его. Запишите свой ответ.

Если ваш ответ на вопрос пункта 3 содержит обвинение других людей или ссылки на неконтролируемые обстоятельства, представьте себе, что ваш ответ – это всего лишь история, миф, который не позволяет вам достигнуть желаемого. Прежде чем идти дальше, вы должны сделать воображаемый шаг к более сильной позиции. Скорее всего, вам понадобится увеличить уровень самоосознания. Увеличьте уровень понимания и степень своей восприимчивости. В любом случае измените *что-нибудь* в способе выполнения этой процедуры, поскольку она не сработала. Затем вернитесь к пункту 3.

4. Если ваш ответ на вопрос пункта 3 содержит много слов, попробуйте дать более простой ответ.
5. Если ваш ответ на вопрос пункта 3 не касается вас лично:
 - Увеличьте ваши обязательства по отношению к самому себе.

- Спросите себя, не боитесь ли вы чего-либо. Если да, то что представляет собой ваш страх.
 - Спросите себя, является ли ваш ответ честным.
 - Прямо сейчас измените *что-нибудь* в способе выполнения этой процедуры, поскольку она не сработала. Затем вернитесь к пункту 3.
6. Если вы несколько раз возвращались к пункту 3:
 - Примените паттерн ЗапросПомощи (в случае необходимости примените его повторно).
 - И/или сделайте перерыв, а затем перейдите к пункту 1.
 7. Если ваш ответ на вопрос пункта 3 указывает на сдерживающие факторы, устранение которых приведет к радикальному повышению вашей эффективности во время работы и отдыха, то вы обнаружили *блок*.
 8. Оставайтесь на данном этапе до тех пор, пока не убедитесь, что ваши высказывания о желаемом соответствуют тому, чего вы действительно хотите. Если вы не достигли такой уверенности, а команда уже идет дальше, примените стандартный вариант выстраивания: вы хотите достичь более глубокого самоосознания и не знаете, что вам мешает. Переходите к шагу 13.
 9. Если вы не уверены, что устранение блока, обнаруженного при ответе на вопрос пункта 3, стоит приложения усилий, вернитесь к шагу 8.
 10. Попробуйте разобраться с блоком, обратившись к людям, которые знают вас и способны помочь в этой ситуации. Если вы не хотите применять ЗапросПомощи, вернитесь к шагу 8.
 11. Определите, какое ценное качество могло бы устранить этот блок.
 12. Определите, является ли это качество именно тем, чем нужно: силой, которая помогла бы получить то, чего, как вы *думали*, вы хотите (см. шаг 1). Если это так, зафиксируйте данный факт. Перейдите к шагу 3.
 13. Сформулируйте очень короткое предложение, начинающееся со слов: «Я хочу...»
 14. Если ваше предложение содержит лишние слова, вернитесь к шагу 13.
 15. Это предложение является формулировкой вашего паттерна ЛичноеВыстраивание. Изучите его вместе со всеми членами команды.
 16. Спросите их о том, могут ли они придумать более короткую и ясную формулировку того же самого.

17. Обещайте им предпринять конкретные, заметные действия, которые покажут ваше стремление достичь желаемого. Сообщите им, какие действия они смогут увидеть с вашей стороны, и начните действовать прямо сейчас.
18. Попросите у команды помощи. Сделают ли они X, если вы просигнализируете действием Y? В своей просьбе о помощи говорите о конкретных действиях, которые им нужно совершить, чтобы вы получили желаемое. Важно, чтобы именно *вы* начали последовательность «действие-реакция», просигнализовав о выполнении процедуры ЛичноеВыстраивание. В обязанности коллег не входит наблюдение за состоянием ваших дел и проверка вашего Выстраивания. Обращаясь за помощью к своим коллегам, применяйте конкретные формулировки. Например: «Билл, когда я [сделаю что-либо позитивное в подтверждение моего стремления достичь желаемого], не сможешь ли ты [продемонстрировать свою поддержку, одобрение и/или предложить конкретную помощь]?»
19. Напишите или перепишите заново следующее:
 - Формулировку вашего Выстраивания.
 - Свидетельство Выстраивания.
 - Поддержку, которую вы запрашиваете у своей команды.

Приведем несколько примеров просьб о поддержке:

«Когда я скажу: «Это требует от меня смелости», похвалишь ли ты меня?»

«Когда я буду рассказывать, как я ежедневно забочусь о себе, будете ли вы аплодировать?»

«Билл, сможешь ли ты уделять мне полтора часа в неделю, чтобы мы вместе поработали над этой задачей?»

Обязательства протокола ЛичноеВыстраивание

В соответствии с этим протоколом у выстраивающегося сотрудника есть следующие обязательства:

- Если вы собираетесь сделать Пропуск, то сделайте это как можно раньше. Заявить о пропуске позже можно лишь в том случае, если вы не смогли сделать этого раньше.
- Двигайтесь к максимальной цели как можно быстрее.
- Будьте честны.
- Будьте восприимчивы к эффективной помощи со стороны других сотрудников.
- Отказывайтесь от помощи, которая замедляет ваш прогресс.
- Не участвуйте в процессе Выстраивания «постольку поскольку» или только для того, чтобы пошутить. Если вы чувствуете та-

кое побуждение, заявите о пропуске. Такой шаг позволит сохранить целостность процесса.

- Задействуйте воображение. То есть обдумывайте новые идеи, прежде чем их отбросить.
- Будьте ответственны.
- Избегайте пустых разговоров.
- Подав сигнал, требуйте поддержки от членов команды.

Формулировка Личного Выстраивания

Формулировка паттерна Личное Выстраивание начинается со слов: «Я хочу». Самые обычные и удачные формулировки Выстраивания выглядят примерно так:

«Я хочу ...» или «Я хочу сделать ...»,

где ... – это ценное качество или сила, которая, как вы считаете, сможет разрушить ваш самый большой блок.

Распространенные примеры Выстраивания

Ниже приведены самые распространенные примеры Выстраивания. Это неполный список, который не является ограничителем или шаблоном.

Я хочу:

доверять
надеяться
чувствовать энтузиазм
понимать себя
заботиться о себе
быть смелым
быть мудрым
мира
быть зрелым
присутствовать
радоваться
любить себя
ценить себя
понимать свои чувства
верить в себя
быть честным
быть веселым
чувствовать легкость

соглашаться с собой
 быть честным по отношению к самому себе
 быть к себе снисходительным

Примеры ложного Выстраивания

Слово или фразу трудно назвать примером ложного Выстраивания, но мы обнаружили, что некоторые «выстраивания» являются признаками ошибочного понимания либо процедуры ЛичноеВыстраивание, либо рассматриваемого вопроса. Следующие утверждения часто маскируются под Выстраивание:

Я хочу:

верить
 верить в себя
 контролировать себя
 быть сильным
 разрешать проблемы
 слушать
 быть принятым
 понять
 славы
 быть богатым
 уйти на пенсию
 быть самым лучшим в _____
 избежать следующего _____
 обрести здравый смысл
 получить знания
 добиться сосредоточенности
 добиться равновесия
 стать терпеливым
 обрести безопасность

Протокол Исследование

1. Займите позицию беспристрастного, но заинтересованного исследователя.
2. Задавайте только такие вопросы, которые улучшат ваше понимание. Задавайте вопросы, чтобы получить информацию. Сохраняйте позицию интересующегося, но незнающего человека. (См. раздел «Протокол ПроверкаНамерения» в главе 6.)
3. Не задавайте неуместных вопросов. Например, избегайте задавать:

- Вопросы, которые «ведут» выстраивающегося сотрудника или отражают ваши собственные мотивы. Это может произойти, когда вы сами испытываете сильные чувства по поводу рассматриваемого предмета.
 - Вопросы, скрывающие правильный, по вашему мнению, ответ.
 - Плохо продуманные вопросы. Если вы не понимаете, с какой целью собираетесь задать вопрос, не задавайте его. (См. раздел «Протокол ПроверкаНамерения» главы 6.)
 - Вопросы, которые уводят выстраивающегося сотрудника в сторону слишком глубокого анализа или не относящегося к делу материала. Это могут быть вопросы, начинающиеся со слова «почему».
4. Предложите несколько формулировок ваших вопросов. Например, можно применить следующие формы:
- «Не кажется ли тебе, что X делает Y Z?» Например: «Не кажется ли тебе, что твой код делает все слишком сложным?»
 - «Что произойдет, если случится такое событие?», «Не мог бы ты замедлить процесс и описать его мне?», «Возьми конкретный пример и остановись».
5. Задавайте вопросы лишь в том случае, если выстраивающийся сотрудник вовлечен в работу и готов к восприятию новой информации. Если вам кажется, что коллега по команде устал, проявляет упрямство, настойчивость или начинает «ходить кругами», остановите исследование. Для достижения позитивного результата выстраивающийся сотрудник должен придерживаться обязательств протокола ЛичноеВыстраивание. Чтобы преодолеть этот блок, скажите: «У меня такое ощущение, словно я вытягиваю из тебя информацию против твоего желания. Давай отложим этот вопрос на некоторое время, чтобы подумать обо всем, а потом вернемся к нему вновь». Кроме того, вы можете просто молчать.
6. Выражайте свое мнение как можно реже и только после получения разрешения у выстраивающегося сотрудника. Придерживайтесь своего намерения собрать больше информации. Если у вас есть интересная мысль, хорошая идея или теория, скажите: «У меня есть [...]. Рассказать тебе об этом?» Выстраивающийся сотрудник может ответить «да» или «нет» либо сообщить условия, при которых вашей идее будет уделено внимание.

Если вам кажется, что вы взорветесь, если не расскажете об идее, пришедшей вам в голову, лучше промолчите.

7. Никогда не спорьте во время процедуры ЛичноеВыстраивание.
8. Не говорите ни с кем, кроме выстраивающегося сотрудника.

Когда применять протокол Исследование

- Когда выстраивающийся сотрудник просит вашей помощи в процедуре ЛичноеВыстраивание.
- Во время Выстраивания, когда выстраивающийся сотрудник сам предложил задавать вопросы по протоколу Исследование.
- В любой ситуации, когда вы изучаете какое-то явление на предмет возможности его использования.
- Когда вы сами выполняете процедуру ЛичноеВыстраивание.

Обязательства протокола Исследование

- Усиливать свою любознательность.
- Расширять свою Восприимчивость.
- Задавать хорошо сформулированные вопросы.
- Отказаться от своих предубеждений по отношению к выстраиваемому сотруднику и беспристрастно наблюдать за ним.
- Принимать то, что говорит выстраивающийся, сохраняя состояние повышенной восприимчивости.
- Не допускать теоретизирования насчет выстраивающегося сотрудника.
- Не допускать постановки диагноза выстраиваемому сотруднику.
- Не применять терапию во время Выстраивания.
- Не отвлекаться от взаимодействия с выстраивающимся сотрудником.
- Применять протокол Исследование или Выход.

Примеры вопросов

Чего ты хочешь в этом проекте больше всего?

Что мешает тебе получить желаемое?

Если этот блок удастся устранить, сможешь ли ты получить желаемое?

Какое качество может помочь тебе устранить этот блок?

Что представляет собой самая большая проблема?

Какое самое важное действие ты можешь предпринять прямо сейчас?

Что бы ты хотел получить больше всего на свете?

Что бы ты хотел сделать сейчас больше всего?

Что произойдет, если это случится?
Можешь привести конкретный пример?
Сможешь разбить это действие на этапы?

Протокол СетьОбязательств

Протокол СетьОбязательств включает в себя четыре шага:

1. Каждый выстраивающийся сотрудник должен создать список, включающий следующие пункты:
 - Формулировка ЛичногоВыстраивания.
 - Позитивное, измеримое свидетельство – как краткосрочное, так и долгосрочное, – которое продемонстрирует, что цель достигнута.
 - Обязательства поддержки со стороны команды с указанием (1) особого позитивного сигнала, который выстраивающийся сотрудник подает команде, и (2) особой позитивной поддержки, которую команда проявляет в отношении выстраивающегося.
2. Выстраивающийся сотрудник делает этот список общедоступным, размещая его на доске объявлений в виде плаката или рассылая его по электронной почте.
3. Далее проводится общекомандная церемония со следующими целями:
 - Подчеркнуть каждое ЛичноеВыстраивание.
 - Довести процедуру ЛичноеВыстраивание до завершения (выполняется по усмотрению).
 - Подчеркнуть командное выстраивание.
4. Каждый сотрудник выполняет обязательства, данные им, и следит за исполнением этих обязательств другими сотрудниками. При необходимости производится обновление всех элементов.

Протокол ЗапросПомощи

В протоколе ЗапросПомощи задействованы два персонажа: проситель и помощник.

Роль просителя

В роли просителя вы начинаете процедуру запроса помощи так:

1. Задайте будущему помощнику примерно такой вопрос: «[Имя человека, к которому вы обращаетесь], не поможете ли вы мне [действие][создаваемый объект, достигаемая цель и так далее]...?»

2. Если вы хотите, чтобы помощник выполнил какие-то конкретные действия (особенно если вы готовы принять только эти действия и никакие другие), опишите их помощнику, прежде чем попросить его дать ответ на ваш запрос.
3. Запрос всегда следует формулировать согласно пп. 1 и 2, то есть он должен быть представлен в виде вопроса, начинающегося со слов: «Не могли бы вы...?»
4. Попросив помощи посредством допустимого вопроса, вы должны хранить молчание до тех пор, пока не получите ответ.

Роль помощника

Если к вам обращаются за помощью надлежащим образом, сосредоточьте все свое внимание на просителе. Есть только четыре допустимых ответа на ЗапросПомощи:

1. Если вы не можете уделить внимание поступившему запросу, немедленно скажите: «[Имя просителя], я не могу обсуждать этот вопрос прямо сейчас». Затем, если возможно, договоритесь об удобном времени, когда вы будете в состоянии рассмотреть этот вопрос.
2. Если сосредоточив свое внимание на просителе и выслушав его запрос, вы не захотите оказать помощь, скажите просителю: «Нет, я отказываюсь» или просто «Нет». После этого ничего не говорите.
3. Если вы хотите помочь или продолжить обсуждение, но вам нужна дополнительная информация, спросите: «Не могли бы вы рассказать более подробно о том, что просите?» После этого можно задавать интересующие вас вопросы. Когда вам станут ясны детали, ответьте «Да» или «Нет». Ваш ответ завершит процедуру. В противном случае перейдите к п. 4.
4. Если вы хотите предложить помощь, но не ту, которую у вас просят, отклоните запрос. Ваш ответ может быть приблизительно таким: «Нет, я отказываюсь. Но я могу [действие, которое, по вашему мнению, будет более полезным]. Поможет ли это вам?»

Обязательства просителя

Проситель должен выполнять следующие обязательства:

1. Проситель должен иметь ясное намерение. Человек, который осознает свое желание получить помощь, зачастую неправильно формулирует свое намерение получить помощь или убедить помощника спасти его. (Спасение – это тот случай, когда помощь предлагается, но не запрашивается явно.) Примеры:

«Мне нужна небольшая помощь».

«Мне нужно...»

«Если бы мне немного помогли...»

«Здесь мне нужна помощь».

«Помогите!»

2. Проситель должен совершенно четко понимать, что он является просителем, то есть выступает в этой транзакции в качестве просящего. Для помощника это имеет очень важное значение, поскольку ваш запрос не должен ограничивать свободу помощника. Помощник должен видеть, что вы знаете о его возможности отклонить вашу просьбу. Транзакция не должна приводить к наказанию помощника, если он отклонит ваш запрос.
3. Проситель обязан изложить детали своего запроса, если они имеются.
4. Проситель должен иметь в виду, что предполагаемый помощник сам несет ответственность за слово «нет». Другими словами, не пытайтесь определять за других их собственные возможности.
5. Не извиняйтесь за свое намерение и не утаивайте его.
6. Принимайте ответ «нет» без дополнительных эмоциональных драм внутреннего или внешнего характера.
7. Принимайте предлагаемую помощь как можно эффективнее. Если вы не понимаете ценность помощи, чувствуете ее бесполезность или считаете, что уже рассмотрели и отклонили эту идею, займите позицию исследователя вместо того, чтобы опрометчиво отказываться от помощи.
8. Запрос помощи должен быть позитивным.
9. Принимайте настоящую помощь.

Обязательства помощника

Помощник должен придерживаться следующих правил:

1. Говорить «Нет», когда вы не хотите помогать или не уверены в желании помочь.
2. Сообщать о том, что вы передумали, если вы начали помогать, но потом решили, что на самом деле не хотите оказывать помощь.
3. Полностью выполнять все обязательства по оказанию помощи.
4. Говорить «Нет» без драматизма или злобы и не оправдываться перед просителем.

5. Предлагать ту помощь, которая, на ваш взгляд, действительно принесет пользу просителю, даже если она не в полной мере соответствует его первоначальному запросу.

Протокол ОбщееВидение

1. Представьте себе жизнь, основанную на некотором видении. Превратите этот образ в метавидение (видение того, как вы создаете и используете видения), включающее вашу команду и организацию.
2. Пусть команда решит, какой мир она хочет создать. Ответьте все вместе на два вопроса: (1) как изменится мир, когда вы закончите свою работу, и (2) какой будет жизнь для вас и ваших клиентов? На основе своих ответов создайте ДальнееВидение и запишите его формулировку.
3. Последовательно разрабатывайте одну версию продукта за другой, причем каждую версию вовремя. Каждая версия должна быть посвящена одной и только одной идее, которую вы хотите передать. Кроме того, продукт должен ощутимо содействовать достижению состояния ДальнееВидение. То есть каждая версия должна явно приближать вас и ваших покупателей к миру, описанному в паттерне ДальнееВидение.

Протокол ДальнееВидение

После завершения Выстраивания запишите его в виде формулировки, которая лучше всего выражает ваши представления о том, как будет выглядеть мир после завершения вашей совместной работы.

- *ДальнееВидение должно быть основано на воображении.* Загляните в будущее настолько далеко, насколько это возможно. Начните, например, с двадцати лет – в любом случае всегда следует выбирать такую дату, на которую вы не сможете перенести существующие тенденции. Другими словами, это должна быть работа намерения и воображения, а не анализа.
- *ДальнееВидение должно быть измеримым.* В идеале прогресс вполне можно измерить. В качестве желаемого результата может выступать какой-то предмет или событие (например, «полет человека на Луну»). С другой стороны, прогресс может быть менее очевидным и трудноизмеримым (например, «создание неограниченного, свободного взаимодействия»). ДальнееВидение может быть основано на ценностях, которые трудно, но все же возможно измерить (например, «избавление от бедности» или «повсеместное установление радикальной демократии»).

- *Формулировка ДальнегоВидения должна состоять лишь из нескольких слов, в идеале не более десяти. Если формулировка содержит более шести слов, попросите свою команду пересмотреть ее.*
- *Используйте паттерн ИграСовершенствования для улучшения своего ДальнегоВидения.*
- *Команда должна единогласно поддержать ДальнееВидение с помощью протокола Разрешитель.*

Примеры формулировок паттернов ДальнееВидение и Версия:

Отправить человека на Луну.

Версия 1: Выйти на околоземную орбиту.

Компьютер — на каждый стол.

Версия 1: Программное обеспечение, которое легко освоить.

Мир во всем мире.

Версия 1: Мир в нашей стране.

Протокол ИзмерительЭнтузиазма

Протокол ИзмерительЭнтузиазма позволяет непосредственно определить, о чем заботится команда и насколько сильно она заботится об этом. Чаще всего данный протокол применяется при создании формулировки командного видения.

1. Члены команды пишут на карточках значимые слова или фразы, которые они связывают с миром, описанным в паттерне ДальнееВидение.
2. Разложите карточки. Если какие-то из них повторяются, убери-те лишние или соберите их в одну группу.
3. Помощник берет каждую карточку (или набор карточек), а члены команды выражают уровень своего энтузиазма относительно этого слова или фразы — шумом, жестами или другими способами.
4. Согласно рекомендациям команды помощник делит карточки на три группы на основе ответов, которые давала команда, когда он поочередно поднимал все карточки:
 - Высокий энтузиазм
 - Средний энтузиазм
 - Без энтузиазма
5. Используя только те карточки, которые были поддержаны с наибольшим энтузиазмом, повторяйте шаги 3 и 4 до тех пор, пока количество карточек не сократится до 5–6.

6. Если команда начала застревать, повторите процедуру ИзмерительЭнтузиазма с карточками, которые были поддержаны с наибольшим энтузиазмом.

Протокол ИграСовершенствования

1. Игроки садятся в круг.
2. Каждый игрок называет простую задачу, которую он готов выполнять на протяжении всей игры, например «щелкать пальцами», «коротко свистеть», «прикидываться мертвым».
3. Первый игрок выполняет задачу, названную на шаге 2. Она выполняется в следующем порядке:
 - Игрок обращает внимание всех остальных участников на то, что он начинает выполнять свою задачу. Он говорит: «Итак, я начинаю». Все последующие действия игрока могут быть усовершенствованы.
 - Игрок выполняет свою задачу.
 - Игрок говорит: «Я закончил». Все предыдущие высказывания можно усовершенствовать.
4. Остальные игроки оценивают исполнение задачи по шкале от 1 до 10, где 10 соответствует совершенному исполнению задачи. Оценка должна сопровождаться критическим анализом. После объявления оценки (например: «Я оцениваю твоё исполнение на 7 баллов») оценивающий игрок должен сообщить следующее:
 - Что именно было хорошо исполнено и что нашло отражение в его оценке.
 - Что должен предпринять оцениваемый игрок, чтобы в следующий раз получить высшую оценку в 10 баллов.Затем следующий игрок исполняет свою задачу, а все остальные сотрудники оценивают её исполнение, как описано выше.
5. Шаги 1–4 повторяются ещё два раза. Таким образом, каждый игрок исполняет свою задачу три раза и каждый раз получает оценку. В периоды между исполнениями своей задачи каждый игрок выполняет роль критика остальных членов команды.

Анализ протокола ИграСовершенствования

Во время выполнения процедуры ИграСовершенствования нельзя давать негативные или частично негативные оценки. Например: «Мне не нравится звук от щелчка пальцами». В данном случае важно передать такую информацию: «Для меня идеальный звук от щелчка пальцами – это хруст. Он должен быть достаточно

громким и побудительным. Чтобы получить 10 баллов, тебе нужно увеличить четкость звука».

Если вы не можете представить себе другое, более качественное исполнение, вы не сможете набрать очки. Значение по умолчанию – совершенство в 10 баллов.

Порядок оценки должен быть следующим:

- «Я оцениваю твое исполнение в n баллов».
- «Мне понравилось в твоём исполнении $p, q, \dots, z$ ».
- «Чтобы получить 10 баллов, нужно сделать $a, b, \dots, z$ ».

Если кто-либо нарушает процедуру, другие члены команды должны вежливо поправить этого сотрудника, указав на замеченное нарушение. После этого они должны сразу же напомнить этому игроку правильные формулировки оценки: «Я оцениваю твое исполнение в...», «Мне понравилось в твоём исполнении...», «Для того чтобы я дал 10 баллов, нужно сделать...»

Игра по протоколу ИграСовершенствования позволит команде научиться распознавать идеальное исполнение любого задания. Такой подход даст возможность учесть самые лучшие предложения и отказаться от менее удачных.

Включение всех предложенных улучшений в следующее исполнение редко приводит к совершенству: «совершенствователи» могут ошибаться в своих прежних оценках (не намеренно) или же комбинация всех предложений может оказать негативное влияние на процесс. Как «совершенствующийся» исполнитель вы должны учитывать только ценную критику и полностью отклонять критику более низкого качества.

Ваши оценки не должны определяться по шкале «нравится – не нравится», в которой 1 соответствует «полностью не нравится», а 10 – «полностью нравится». Суть протокола ИграСовершенствования не связана с тем, «нравится» вам что-либо или нет. Шкала оценок имеет диапазон от 1 («Сейчас это не имеет никакой ценности; я могу предложить много идей для совершенствования») до 10 («Это ценная идея и/или я не могу предложить ничего лучше»). Важно следить, чтобы «совершенствователи» придерживались именно этой шкалы, и вежливо поправлять их, если они начинают применять шкалу «нравится – не нравится».

Кроме того, оценка должна быть разумной. Например, если вы оцениваете чье-либо исполнение на 8 баллов, вы тем самым утверждаете, что оно на 80% совершенно, и можете точно сказать, как достичь остальных 20% совершенства. Вы не можете дать оценку 8 и затем предложить лишь 1% недостающего качества.

Часть процедуры, связанная с формулировкой «Для того чтобы я дал 10 баллов...», не может быть выполнена письменно. Все формулировки нужно произнести вслух.

Если вы: начинаете рассуждать в терминах «нравится – не нравится»; не можете внести разумное предложение по совершенствованию; чувствуете желание записать свое предложение, а не произносить его вслух, то должны заявить о пропуске. Все эти импульсы могут вызвать негативный цикл обратной связи, который мешает команде достичь желаемых результатов.

Лицензионное соглашение

Базовые протоколы v. 1.0

Декабрь 2001

Джим и Мишель Мак-Карти, *www.mccarthy-tech.com*

Copyright © 2001 McCarthy Technologies, Inc.

Допускается изготовление и распространение точных копий данного программного обеспечения, при условии указания авторских прав и наличия данного разрешения на всех копиях.

Допускается копирование и распространение модифицированных версий данного программного обеспечения при условии точного копирования, а также при условии, что раздел под названием «Общедоступная лицензия GNU» («GNU General Public License») соответствует оригиналу, а весь продукт распространяется на условиях данного разрешения.

Общедоступная лицензия GNU

Версия 2, июнь 1991

Copyright © 1989, 1991 Free Software Foundation, Inc., 59 Temple Place, Suite 330, Boston, MA 02111-1307, USA

Разрешено копирование и распространение точных копий данного лицензионного документа, но без возможности его изменения.

Преамбула

Большинство лицензий на программное обеспечение разрабатываются для того, чтобы ограничить ваши права на распространение и внесение изменений в это программное обеспечение. Напротив, **Общедоступная лицензия GNU** предназначена для того, чтобы гарантировать вам право копировать и изменять свободное программное обеспечение, то есть обеспечить свободный доступ к программному обеспечению для всех пользователей. Данная **Общедоступная лицензия** применяется к большинству программных продуктов Free Software Foundation, а также к любой другой программе по желанию ее авторов. (К некоторым другим программным продуктам Free Software Foundation применяются условия **Общедоступной лицензии GNU** для библиотек (GNU Library General Public License). Вы тоже можете применять ее для своих программ.

Говоря о свободном программном обеспечении, мы подразумеваем свободу, а не цену. **Общедоступные лицензии** разработаны нами для того, чтобы обеспечить вам возможность распространять

экземпляры свободного программного обеспечения (и при желании взимать за это плату), получать исходный код, изменять программное обеспечение или использовать его части в новых свободных программах, а также право знать, что вы имеете перечисленные возможности.

Для защиты ваших прав мы должны установить ограничения, запрещающие кому-либо отказывать вам в этих правах и просить вас отказаться от них. Эти ограничения налагают на вас определенные обязательства, если вы распространяете копии данного программного обеспечения или модифицируете его.

Например, если вы распространяете копии такой программы бесплатно или за какую-то плату, вы обязаны предоставлять потребителям все права, которыми обладаете вы. Вы должны предоставить новым обладателям программы исходный код или обеспечить возможность его получить. Вы также обязаны ознакомить их с этими условиями, чтобы они знали свои права.

Мы защищаем ваши права так: (1) сохраняем авторские права на данное программное обеспечение и (2) предлагаем вам эту лицензию, которая дает официальное разрешение копировать, распространять и/или модифицировать данное программное обеспечение.

Кроме того, для защиты каждого автора и нас самих мы уведомляем всех пользователей, что для данного программного обеспечения не предусмотрено никаких гарантий. Если пользователи получают программное обеспечение, модифицированное третьими лицами, они должны знать, что получают не оригинал, поэтому любые проблемы, вызванные ошибками третьих лиц, не могут отражаться на репутации авторов оригинала.

И наконец, любая свободная программа находится под постоянной угрозой быть запатентованной. Мы хотим избежать ситуации, при которой распространители свободной программы самостоятельно приобретут на нее исключительные права, сделав ее своей собственностью. Во избежание этого мы ясно заявляем, что любой патент должен быть выдан при условии предоставления любым лицам прав на свободное использование данной программы либо не должен выдаваться вовсе.

Ниже представлены точные условия, при которых можно осуществлять копирование, распространение и модификацию программного обеспечения.

УСЛОВИЯ КОПИРОВАНИЯ, РАСПРОСТРАНЕНИЯ И МОДИФИКАЦИИ

0. Данная лицензия применима к любой программе или другому продукту, содержащему указание правообладателя на то, что

данный документ может распространяться на условиях Общедоступной лицензии. Далее под термином «Программа» понимается любая подобная программа или продукт, а термин «продукт, основанный на Программе» означает либо Программу, либо любой производный продукт в соответствии с законом об авторских правах, то есть продукт, содержащий Программу или ее часть, как с модификациями, так и без них и/или в переводе на другой язык. (Здесь и далее понятие «модификация» включает в себя понятие перевода в самом широком смысле.) В дальнейшем каждый лицензиат обозначается как «вы».

Действие настоящей Лицензии не распространяется на обеспечение других прав, кроме копирования, распространения и модификации программного обеспечения. Использование Программы ничем не ограничивается, а выходные данные Программы подпадают под действие настоящей Лицензии лишь в том случае, если их содержание составляет продукт, производный от Программы (вне зависимости от того, была ли запущена Программа). Это зависит от того, что именно делает Программа.

1. Вы можете копировать и распространять точные копии исходного кода Программы на любом носителе при условии, что на каждой копии присутствует соответствующее уведомление об авторских правах и отказе от гарантий. Сохраните неизменными все уведомления, относящиеся к данной Лицензии и к отсутствию гарантий и предоставляйте всем другим получателям Программы копию настоящей Лицензии вместе с самой Программой.

Вы можете взимать плату за физический акт передачи копии. Вы вправе предлагать те или иные гарантии за соответствующее вознаграждение.

2. Вы можете модифицировать свою копию, или копии Программы, или любую ее часть, создавая продукт, производный от Программы. Вы можете копировать и распространять такие модификации или продукты в соответствии с п. 1 данной Лицензии при соблюдении следующих условий:

а) Вы должны снабдить модифицированные файлы информацией в виде заметных уведомлений о том, что вы изменили эти файлы, с указанием даты внесения изменений.

б) Каждый из распространяемых или публикуемых вами продуктов, содержащий Программу или ее часть или полученный в результате модификации Программы или ее частей, должен быть лицензирован для третьих лиц на условиях настоящей лицензии, при этом вы не вправе требовать каких-либо лицензионных платежей.

в) Если модифицированная программа во время своей работы читает команды в интерактивном режиме, вы должны обеспечить вывод на экран дисплея или печатающее устройство сообщения, которое включает в себя: уведомление об авторских правах и отсутствии гарантий (или иное уведомление, если вы обеспечиваете таковые); указание на то, что пользователи могут распространять программу на этих условиях, а также на то, каким образом пользователь может ознакомиться с данной Лицензией. (Исключение: если Программа является интерактивной, но не выводит подобных сообщений, то вывод такого сообщения продуктом, производным от Программы, необязателен.)

Эти требования применяются ко всему модифицированному продукту в целом. Если отдельные части данного продукта не являются производными от Программы и могут рассматриваться как самостоятельные продукты, то данная Лицензия и ее условия не охватывают эти части, если они распространяются в качестве самостоятельных продуктов. Но если вы распространяете эти части в составе продукта, производного от Программы, то условия настоящей Лицензии применяются к продукту в целом, а значит, и к каждой его части, независимо от того, кто ее разработал.

Таким образом, данный раздел Лицензии не заявляет о правах и не оспаривает ваши права на продукт, целиком созданный вами, но обеспечивает право контролировать распространение производных или коллективно разрабатываемых продуктов, основанных на Программе.

Кроме того, размещение продукта, который не является производным от Программы, на одном носителе с Программой (или продуктом, производным от Программы) не распространяет действие данной Лицензии на этот продукт.

3. Вы можете копировать и распространять Программу (или продукт, производный от нее, в соответствии с п. 2 настоящей Лицензии) в виде объектного кода или в исполняемой форме в соответствии с условиями пп. 1 и 2 настоящей Лицензии при соблюдении одного из перечисленных ниже условий:

а) Приложить к Программе соответствующий полный исходный код в машиночитаемой форме в соответствии с условиями пп. 1 и 2 настоящей Лицензии на носителе, который обычно используется для передачи программного обеспечения.

б) Приложить к ней действительное в течение не менее трех лет письменное предложение любому третьему лицу передать за плату, не превышающую расходы на физическое распространение, полную машиночитаемую копию соответствующего исходного кода, который должен распространяться в соответствии с усло-

виями пп. 1 и 2 настоящей Лицензии на носителе, который обычно используется для передачи программного обеспечения.

в) Приложить к ней информацию о предложении, согласно которому можно получить соответствующий исходный код. (Этот вариант допускается только для некоммерческого распространения программы при условии, что вы получили программу по такому предложению в виде объектного кода или в исполняемой форме согласно пункту б.)

Под исходным кодом понимается такая форма продукта, которая наиболее удобна для внесения изменений. Под полным исходным кодом исполняемого продукта понимается исходный код всех модулей, а также файлы описания интерфейса и скрипты, применяемые для компиляции и установки исполняемой части. Однако в качестве особого исключения распространяемый исходный код может не включать в себя информацию, которая обычно распространяется (в виде исходного текста или в двоичной форме) вместе с основными компонентами (компилятор, ядро и т. д.) операционной системы, в которой запускается исполняемый файл, если только компонент не является составной частью исполняемого файла. Если распространение исполняемой части или объектного кода выполняется путем предоставления доступа для копирования из определенного места, то предложение аналогичного доступа для копирования исходного кода из того же самого места считается распространением этого исходного кода, даже если третьи лица не принуждаются к копированию исходного кода вместе с объектным кодом.

4. Вы можете копировать, модифицировать, повторно лицензировать или распространять Программу только на условиях данной Лицензии. Любое копирование, модифицирование, повторное лицензирование или распространение Программы иным образом являющиеся недействительными и автоматически ведут к отмене ваших прав, установленных данной Лицензией. При этом права третьих лиц, которые в соответствии с данной Лицензией получили от вас копии Программы или права на нее, остаются в силе, пока эти лица соблюдают данную Лицензию.

5. Вы не обязаны принимать данную Лицензию, поскольку вы не подписывали ее. Однако ничто другое не дает вам разрешение на модификацию или распространение Программы или продуктов, производных от нее. Эти действия нарушают действующее законодательство, если вы не приняли данную Лицензию. Поэтому модифицируя или распространяя Программу (или любой продукт, производный от Программы), вы подтверждаете принятие настоящей Лицензии и всех содержащихся в ней условий в отно-

шении копирования, распространения или модификации Программы или продуктов, производных от нее.

6. Каждый раз, когда вы распространяете Программу (или любой продукт, производный от нее), получатель автоматически получает Лицензию от первоначального лицензиата на копирование, распространение или модифицирование Программы в соответствии с условиями настоящей Лицензии. Вы не можете устанавливать другие ограничения на права получателя, которые он приобретает по настоящей Лицензии. Вы не обязаны заставлять третьих лиц следовать данной Лицензии.

7. Вы не освобождаетесь от исполнения обязательств по данной Лицензии, если в результате судебного решения, или заявления о нарушении патента, или по любым другим причинам, не связанным непосредственно с нарушениями патента, на вас возложены обязательства (по судебному указанию, по соглашению или по другим причинам), которые противоречат условиям данной Лицензии. Вы не вправе распространять Программу, если не можете одновременно следовать обязательствам по данной Лицензии и любым другим обязательствам. Например, если по условиям патентного соглашения сублицензиатам не может быть предоставлено право безвозмездного распространения копий Программы, которые прямо или косвенно получены от вас, то единственный способ выполнить условия патента и настоящей Лицензии – полностью отказаться от распространения Программы.

Если какое-либо положение данного раздела считается недействительным или неприменимым при тех или иных обстоятельствах, то данный раздел применяется за исключением такого положения. Данный раздел применяется в целом при отсутствии этих обстоятельств.

Данный раздел не предназначен для того, чтобы принудить вас нарушить права на какие-либо патенты или другую собственность либо оспорить действительность таких прав. Единственной целью данного раздела является защита целостности системы распространения свободного программного обеспечения, которая осуществляется при помощи общественных лицензий. Многие люди внесли большой вклад в создание множества программных продуктов, распространяемых через эту систему в надежде на ее длительное применение. Автор/даритель на свое усмотрение решает, через какую систему распространять программное обеспечение, а лицензиат не может влиять на это решение.

Данный раздел предназначен четко прояснить назначение остальной части настоящей Лицензии.

8. Если распространение и/или использование Программы в отдельных государствах ограничивается патентами или интерфейсами, защищенными авторским правом, то изначальный правообладатель, распространяющий Программу на условиях данной Лицензии, вправе ограничить зону распространения программы, исключив эти страны. Таким образом, распространение будет разрешено только в тех странах, которые не указаны в запрете на распространение. В этом случае такое ограничение является неотъемлемой частью Лицензии.

9. Время от времени Free Software Foundation может публиковать переработанные и/или новые версии Общедоступной лицензии. Такие версии будут сходны с настоящей версией, но могут отличаться в деталях, связанных с конкретными вопросами или обстоятельствами. Каждая версия имеет свой номер. Если в Программе указывается номер версии данной Лицензии, а также присутствуют слова «все последующие версии», вы можете следовать условиям данной версии либо любой последующей из опубликованных Free Software Foundation. Если в Программе не указывается номер версии данной Лицензии, вы можете выбрать любую версию, когда-либо опубликованную компанией Free Software Foundation.

10. Если вы хотите включить части Программы в другие свободные программы, имеющие другие условия распространения, напишите авторам письмо с просьбой о разрешении. По поводу программного обеспечения, защищенного авторскими правами компании Free Software Foundation, пишите в Free Software Foundation; мы иногда делаем такие исключения. Наше решение будет определяться двумя целями: сохранение свободного статуса всех продуктов, производных от наших свободных программ, и содействие широкому распространению и повторному использованию программного обеспечения.

ОТСУТСТВИЕ ГАРАНТИИ

11. ПОСКОЛЬКУ ПРОГРАММА РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ БЕСПЛАТНО, ГАРАНТИЯ ДЛЯ НЕЕ НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА В ТОЙ МЕРЕ, В КАКОЙ ЭТО ДОПУСКАЕТ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ЗАКОН. ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ СЛУЧАЕВ, ОГОВОРЕННЫХ В ПИСЬМЕННОМ ВИДЕ, ОБЛАДАТЕЛИ АВТОРСКИХ ПРАВ И/ИЛИ ДРУГИЕ СТОРОНЫ ПОСТАВЛЯЮТ ПРОГРАММУ «КАК ЕСТЬ» БЕЗ КАКОЙ-ЛИБО ПРЯМОЙ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМОЙ ГАРАНТИИ, ВКЛЮЧАЯ ПОДРАЗУМЕВАЕМУЮ ГАРАНТИЮ ТОВАРНОГО СОСТОЯНИЯ И ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЯХ. ВЕСЬ РИСК, СВЯЗАННЫЙ С КАЧЕСТВОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОГРАММЫ, ВЫ БЕРЕТЕ НА СЕБЯ. ЕСЛИ ПРОГРАММА ОКАЖЕТСЯ НЕРАБОТОСПОСОБНОЙ, ВСЕ РАСХОДЫ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ, ВОССТАНОВЛЕНИЕ ИЛИ ИСПРАВЛЕНИЕ ЛОЖАТСЯ НА ВАС.

12. ЕСЛИ ИНОЕ НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО СУЩЕСТВУЮЩИМ ЗАКОНОМ ИЛИ НЕ СОГЛАСОВАНО В ПИСЬМЕННОМ ВИДЕ, АВТОР ИЛИ ТРЕТЬЕ ЛИЦО, КОТОРОЕ МОЖЕТ МОДИФИЦИРОВАТЬ И/ИЛИ РАСПРОСТРАНЯТЬ ПРОГРАММУ НА УСЛОВИЯХ НАСТОЯЩЕЙ ЛИЦЕНЗИИ, НЕ НЕСЕТ ПЕРЕД ВАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА УЩЕРБ, В ТОМ ЧИСЛЕ ОБЩИЙ, ОСОБЫЙ, СЛУЧАЙНЫЙ ИЛИ КОСВЕННЫЙ УЩЕРБ, ВОЗНИКАЮЩИЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИЛИ НЕВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОГРАММЫ (В ТОМ ЧИСЛЕ ПОТЕРЮ ИЛИ ИСКАЖЕНИЕ ДАННЫХ, ПОТЕРИ, ИСПЫТЫВАЕМЫЕ ВАМИ ИЛИ ТРЕТЬИМИ ЛИЦАМИ, ИЛИ НЕВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТЫ ДАННОЙ ПРОГРАММЫ С ДРУГИМИ ПРОГРАММАМИ). АВТОР ИЛИ ТРЕТЬЕ ЛИЦО НЕ НЕСУТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДАЖЕ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ БЫЛИ ИЗВЕЩЕНЫ О ВОЗМОЖНОСТИ ТАКОГО УЩЕРБА.

КОНЕЦ ОПРЕДЕЛЕНИЙ И УСЛОВИЙ

Порядок применения условий настоящей Лицензии к вашим новым программам

Если вы разработали новую программу и хотите, чтобы она принесла наибольшую пользу обществу, лучший способ достичь этого – сделать эту программу свободным программным обеспечением, которое каждый может распространять и изменять на данных условиях.

Для этого приложите к программе следующие уведомления. Лучше всего помещать их в начале каждого файла исходного кода, чтобы максимально ясно сообщить об отсутствии гарантий. Кроме того, в каждый файл следует поместить по меньшей мере строчку со знаком охраны авторского права и ссылкой на то место, где можно получить полный текст уведомления.

Одна строчка с названием программы и кратким описанием ее назначения:

Copyright © год имя автора

Данная программа является свободным программным обеспечением. Вы можете распространять ее и/или модифицировать в соответствии с условиями Общедоступной лицензии GNU, опубликованной Free Software Foundation (либо версия 2, либо (на выбор) любая последующая версия).

Данная программа распространяется в надежде, что она будет полезной, но БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ГАРАНТИЙ, в том числе без гарантии ТОВАРНОГО СОСТОЯНИЯ или ПРИГОДНОСТИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЯХ. Для получения более подробной информации ознакомьтесь с Общедоступной лицензией GNU.

Копию Общедоступной лицензии GNU вы должны были получить вместе с этой программой. Если вы не получили такой ко-

пии, напишите в Free Software Foundation по адресу: Free Software Foundation, Inc., 59 Temple Place, Suite 330, Boston, MA 02111-1307, USA.

Также укажите, как можно с вами связаться по электронной и обычной почте.

Если программа интерактивная, сделайте так, чтобы при запуске в интерактивном режиме она выдавала короткое сообщение, подобное следующему:

Gnomovision version 69, Copyright © год, имя автора; программа Gnomoversion поставится БЕЗ ВСЯКИХ ГАРАНТИЙ. Чтобы получить более подробную информацию, наберите «show w». Это свободное программное обеспечение, поэтому вы можете распространять его при соблюдении некоторых условий. Чтобы получить более подробную информацию об этих условиях, введите «show c».

Гипотетические команды «show w» и «show c» должны выдавать соответствующие части Общедоступной лицензии GNU. Конечно, эти команды могут обозначаться иначе. Они даже могут вызываться нажатием кнопки мыши или быть добавлены в меню – в зависимости от того, что подходит для вашей программы.

Вы также должны добиться, чтобы ваш работодатель (если вы работаете программистом) или ваше учебное заведение подписали в случае необходимости «заявление об отказе от авторских прав» на программу. Ниже приводится образец такого заявления (измените в нем имена):

Компания Yooyodyne, Inc. настоящим отказывается от всех исключительных прав на использование программы «Gnomovision», написанной Джеймсом Хакером, и оставляет ее во владении изначальных разработчиков.

Подпись Маг Ната, 1 апреля, 1989 г.
Президент, Маг Нат

Данная Общедоступная лицензия GNU не позволяет включать вашу программу в запатентованные продукты. Если ваша программа является библиотекой подпрограмм, то, возможно, более полезным будет разрешить запатентованным приложениям соединяться с вашей библиотекой. Если вы хотите это сделать, то вместо настоящей Лицензии применяйте Общедоступную лицензию GNU для библиотек.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

автократический метод принятия
решений, 131, 156
антипаттерны, 19, 329
 ВыстройтеМеня, 213–218
 ИзбежаниеРазрешения, 126, 158–163
 ИзлишняяЭмоциональность, 36, 70–79
 КомандноеШаманство, 174–186
 НачальникНеОтдаетВласть, 127, 172, 173
 Невнимательность, 127, 163–166
 НеЗадеватьЧувстваДругих, 36, 79–83
 НеХватаетЛюдей, 205–213
 Отдача, 310–314
 Отзыв, 314–319
 ОшибочнаяТерпимость, 36, 83–84
 СфераОбязанностей, 127, 166–170
 Техника, 273, 274, 303–310
 Шоры, 273, 274, 301–303

Б

Базовая система в. 1.0, 11
 определение, 329
 словарь, 329
 структура, 17–21
Базовые протоколы в. 1.0, 11
 лицензионное соглашение, 402
 обзор, 371
Белые Шляпы, 351
блок, 224, 225, 228, 229, 241, 242, 248
 определение, 329
болтовня
 антипаттерн и, 213, 216, 217
 паттерн и, 257
 определение, 330

В

вдохновение и паттерн, 236
Версия, паттерн, 269, 277, 299, 300
видение, формулировка видения, 268

вина и забота, 169
вовлеченность
 присутствие и, 101
 протокол и, 41
 степень, 34
возвраты назад и антипаттерн, 182
вопросы
 паттерн и, 240, 242, 259, 393
 сомнение в честности, 103
Восприимчивость, паттерн, 243–248
 и стресс, 243
Вход, паттерн, 39–45, 51–53
 антипаттерны, 70–84
 паттерны семейства Вход, 85–114
 протокол, 34, 45–51, 53–61
Выстраивание, паттерн, 197–200
Выстраивание, протокол, 193–196,
 201–204
 антипаттерны, 205–218
 паттерны, 219–260
выстраивания, подтверждение, 226
ВыстройтеМеня, антипаттерн, 213–218
Выход, паттерн, 61–62
 протокол, 35, 62–63

Г
глубина
 входа, определение, 331
 выстраивания, 229

определение, 331
 присутствия, 99
 голосование, 137
 графики и их составление, 206, 207
 групповой вход, 46, 375
 грусть
 паттерн и, 108
 протокол и, 48, 72, 376
 определение, 331

Д

ДальнееВидение, паттерн, 269, 277, 288–299
 протокол, 297–298
 Дарвин, Чарльз, 112
 демократические методы принятия решений, 132
 доверие, 87, 209– 211, 231

Е

единогласие в командных решениях, 125, 141

З

забота, определение, 169
 о своих идеях (о себе), 91
 «зазор между головами», 33, 332
 запаздывание и нечестность, 248
 ЗапросПомощи, паттерн, 254–260
 протокол, 256–260

И

игнорирование и антипаттерн, 178
 ИграСовершенствования, паттерн, 320–325
 протокол, 322–325
 идеи
 забота о своих, 91
 неудачные, 245, 246, 248
 избежание конфликтов, определение, 81
 ИзбежаниеРазрешения, антипаттерн, 126, 158–163
 ИзлишняяЭмоциональность, антипаттерн, 36, 70–79
 ИзмерительЭнтузиазма, протокол, 298, 299

индивидуальный вход, 46, 375
 интеллектуальная собственность (ИС), 112, 270, 333
 интроверты, 185
 Исследование, паттерн, 232–234, 239–243
 протокол, 240–243

К

качество и паттерн, 321
 Команда = Продукт, паттерн, 37, 85–89
 КомандноеШаманство, антипаттерн, 174–186
 команды
 командные роли, 170
 командные собрания, 59
 протокол и, 59
 свободная воля в, 128, 130
 симптомы командного шаманства, 181
 согласованный план, 139
 сценарии, 26, 118, 190, 264
 консультанты
 в тренинге BootCamp, 351, 354, 356, 357, 359, 360, 366
 и антипаттерн, 180
 конфликт
 и паттерн, 97, 105–107, 110
 издержки уменьшения, 106
 конфронтация в тренинге BootCamp, 366

Л

Лицензионное соглашение, 402
 ЛичноеВыстраивание, паттерн, 219–238
 протокол, 224–228
 личность, 185
 личные границы, определение, 167
 ложная вера, 40, 43
 ложное видение, 278
 ложное присутствие и паттерн, 61
 ложные убеждения, 177

М

мастерская в тренинге BootCamp, 351
 межличностное соединение, 34, 41, 68, 176, 209, 211, 254, 282, 368

Метавидение, паттерн, 269, 274, 276, 286–288
 методы принятия решений, 131
 мифы и антипаттерн, 179
 множество разрозненных видений, 283
 модераторы в тренинге BootCamp, 367
 МыслиИЧувства, паттерн, 37, 92–95

Н

намерение, 153
 начальник как судья, 133, 135, 156
 НачальникНеОтдаетВласть, антипаттерн, 127, 172–173
 неверие, 177
 Невнимательность, антипаттерн, 127, 163–166
 НеЗадеватьЧувстваДругих, антипаттерн, 36, 79–83
 неудачные идеи, 245, 246, 248
 НеХватаетЛюдей, антипаттерн, 205–213
 нехватка людей/ресурсов, 197, 199, 205–208, 243

О

облегчение и протокол, 235
 ОбщееВидение, паттерн, 268–300
 антипаттерны, 273, 274, 301–319
 протокол, 285
 объединение интеллектуальных ресурсов и паттерн, 146, 168
 определения, 18, 19, 329
 определения ролей, 166
 Оранжевые Шляпы, 350
 осведомленность, определение, 39
 ответственность, 12, 14, 20, 21
 Отдача, антипаттерн, 310–314
 определение, 336
 Отзыв, антипаттерн, 314–319
 отчаяние, 177
 ОшибочнаяТерпимость, антипаттерн, 36, 83–84

П

пассивное сопротивление, 135

паттерны, 18, 336
 Версия, 269, 277, 299, 300
 Восприимчивость, 243–248
 Вход, 39–45, 51–53
 Выстраивание, 197–200
 Выход, 61–62
 ДальнееВидение, 269, 277, 288–299
 ЗапросПомощи, 254–260
 ИграСовершенствования, 320–325
 Исследование, 232–234, 239–243
 Команда = Продукт, 37, 85–89
 ЛичноеВыстраивание, 219–238
 Метавидение, 269, 274, 276, 286–288
 МыслиИЧувства, 37, 92–95
 ОбщееВидение, 268–300
 ПомогиСебеСам, 37, 89–92
 Присоединение, 36, 66–69
 Притворство, 37, 95–96
 Пропуск, 64
 РаботаСНамерением, 150–156
 Разрешение, 148–150
 Разрешитель, 128–147
 СетьОбязательств, 248–254
 ЦиклСовершенства, 37, 97–114
 ЭкологияИдей, 125, 156–157
 переговоры, 148
 передатчик отзыва, 315–318
 поведение, проблемное, 36
 поиск виновных и паттерн, 279–284
 получатель отзыва, 315, 316
 ПомогиСебеСам, паттерн, 37, 89–92
 помощь, получение, 201, 313, 387
 посредственность, 31, 52, 61, 88, 89, 97, 152, 174, 175, 181, 195, 196, 243, 254, 269, 296, 311, 337
 построение мира и паттерн, 288
 правило большинства, 135
 Присоединение, паттерн, 36, 66–69
 присутствие
 определение, 337
 и паттерн, 97, 99, 101, 109, 110
 и протокол, 25, 33, 61
 степени, 34
 степень вовлеченности и, 101
 Притворство, паттерн, 37, 95–96
 притяжение и личное выстраивание, 236

ПроверкаНамерения, протокол, 126, 155, 156
 продукт(ы), 12, 37, 85, 195, 270, 338
 Пропуск, паттерн, 64
 протокол, 35, 64–66
 протоколы, 20, 338
 Вход, 34, 45–51, 53–61
 Выстраивание, 193–196, 201–204
 Выход, 35, 62–63
 ДальнееВидение, 297, 298
 ЗапросПомощи, 256–260
 ИграСовершенствования, 322–325
 ИзмерительЭнтузиазма, 298, 299
 Исследование, 240–243
 ЛичноеВыстраивание, 224–228
 ОбщееВидение, протокол, 285
 ПроверкаНамерения, 126, 155, 156
 Пропуск, 35, 64–66
 Разрешение, 148–150
 Разрешитель, 122–127, 137–147
 СетьОбязательств, 251–254
 профессионализм, 52
 психотерапия, сравнение с тренингом
 BootCamp, 43, 364, 365, 367

Р

РаботаСНамерением, паттерн, 150–156
 радость
 и паттерн, 108
 и протокол, 48, 72, 376
 определение, 342
 раздражение
 и антипаттерн, 312, 313
 и паттерн, 107, 108
 и протокол, 48, 72, 376
 определение, 339
 разобщенность, 33
 разработчики, определение, 270
 Разрешение, паттерн, 148–150
 протокол, 148–150
 Разрешитель, паттерн, 128–147
 антипаттерны, 158–186
 протокол, 122–127, 137–147

разумность
 и паттерн, 97–99, 110–114, 244, 245
 объединение интеллектуальных
 ресурсов и паттерн, 146
 определение, 98
 расстояние и протокол, 33
 решения
 единогласные, 125
 обычные методы принятия, 131
 определение, 130
 руководители, 73

С

саботаж
 и болтовня, 214
 и паттерн, 195
 и принятие решений, 134, 135, 140
 самодеструктивное поведение, 36
 самоцензура, 91, 92
 свидетельство выстраивания, 234
 свободная воля в команде, 128, 130
 своевременность, 87, 142, 172, 248
 СетьОбязательств, паттерн, 248–254
 протокол, 251–254
 синдром редкой честности, 103
 Синие Шляпы, 350
 словарь Базовой системы, 329
 смелость, 108
 собрания, командные, 59
 совершенство, 110–114
 соединение
 в тренинге BootCamp, 355
 и протокол, 145
 определение, 36
 состояние потока, 143, 177, 235, 282
 стратегия неучастия, 146
 страх
 и паттерн ЦиклСовершенства, 107
 и протокол, 48, 376
 определение, 342
 суеверия и антипаттерн, 179
 СфераОбязанностей, антипаттерн, 127, 166–170

Т

терпимость, 293
Техника, антипаттерн, 273, 274, 303–310
технические детали, определение, 244
типы личностей
 и антипаттерн, 185
 столкновения личностей, 185
тренинг BootCamp, 349
 групповое обсуждение, 366
 и протокол, 58, 368
 командные задания, 355
 конфронтация, 366
 личное участие, 345
 мастерская, 351
 материалы, 344
 модераторы, 367
 ответы, 356
 персонал, 354
 пример моделирования, 350
 создание, 14
 сравнение с психотерапией, 365
 цели, 355, 369
 шляпы, 350

Ф

философия, 11, 12
Фрейд, Зигмунд, 112

Х

харизма и антипаттерн, 180

Ц

цели, 211, 219
целостность и паттерн, 89
ЦиклСовершенства, паттерн, 37, 97–114
цинизм, 177, 178

Ч

Черные Шляпы, 255, 351, 357, 359, 360, 365
честность
 и паттерн, 97, 98, 102–105, 108, 110
 определение, 102, 342
 сомнение в, 103
чувствительность, повышенная, 77

Ш

Шеннон, Клод, 67
Шляпы в тренинге BootCamp, 350, 359
Шоры, антипаттерн, 273, 274, 301–303

Э

ЭкологияИдей, паттерн, 125, 156–157
экстрроверты, 185
эмоции, 42, 72
энтузиазм
 определение, 168
 паттерн и, 97, 98, 107–110
 протокол и, 37
эффективное поведение и протокол, 41
Эйнштейн, Альберт, 111, 112, 206

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru-Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 5-93286-065-0 «Программируем командный дух» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru-Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (www.symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.