

15 ЗАКОНОВ СИЛЬНОЙ КОМАНДЫ



И Л Ь Я Л Е Й Н

Илья Лейн

15 законов сильной команды

<https://litres.ru/74540534>

SelfPub; 2026

Аннотация

Один сильный сотрудник может вытянуть задачу. Сильная команда вытягивает бизнес. Если люди спорят о ролях, прячутся за оправданиями, не слышат друг друга и ждут, пока кто-то другой возьмет ответственность, никакая стратегия не спасет результат. Эта книга разбирает 15 законов команды на примерах волчьей стаи и реальных рабочих ситуаций: как превратить «я» в «мы», найти свое место, поставить общую цель, укрепить ответственность, лояльность, дисциплину, коммуникацию, мотивацию и исполнение. Здесь мало красивых лозунгов и много практики, самоанализа и моделей поведения. Читайте, если хотите не просто собрать талантливых людей, а заставить командную силу работать на общий результат.

Илья Лейн
15 законов
сильной команды

Предисловие

Вы не одиноки в этой борьбе

Работая в команде, мы должны всегда помнить один принцип: вы не одиноки в этой борьбе. Стая волков — животное, которое лучше всего в природе умеет действовать слаженно, — на ярких примерах постоянно подтверждает нам запреты и законы жизни в коллективе, а также постоянно подтверждает одну истину: в природе отдельному индивидууму трудно выжить, и только в составе коллектива он может лучше всего раскрыть свой потенциал.

Итак, как нам извлечь уроки из законов выживания стаи волков и успешно применить их в нашей командной жизни? Именно над этим нам и следует серьезно задуматься.

Что мы можем сделать, чтобы лучше интегрироваться в команду и реализовать свой потенциал? Как нам правильно определить свою роль и найти своё место в команде? Как нам согласовать свои личные цели с целями команды? Как нам лучше брать на себя ответственность в команде? Как проявить верность команде, оставаясь с ней «в беде и в радости»? Как лучше подчиняться общим интересам команды? Как нам лучше посвятить свои силы команде? Как нам учиться, чтобы всегда сохранять боеспособность в команде? Какое отношение мы должны сохранять в команде? С какой позицией мы должны участвовать в решении больших и малых дел команды? Как эффективно общаться с членами ко-

манды? Когда в работе возникают трудности, как мы должны взаимно мотивировать друг друга? Как нам лучше соблюдать правила команды? Как разрешать конфликты с членами команды? Какое отношение мы должны сохранять при выполнении задач команды?

Задайте себе эти вопросы, а затем тщательно обдумайте их и серьезно поищите ответы. Уверены, что вы обязательно глубоко поймете, как правильно взаимодействовать с другими членами команды!

В эпоху, когда для выполнения работы всё больше требуется взаимное сотрудничество, когда командная работа становится всё более важной, необходимо освоить некоторые принципы взаимодействия с членами команды! Это позволит вам лучше развить свои способности, поможет более эффективно выполнять задачи и принесёт огромную пользу как в работе, так и в личной жизни.

Итак, давайте начнём с изучения стаи волков, с изучения моделей взаимодействия в стае, чтобы раскрыть секреты командной работы! Уверен, что самые обычные примеры и самые простые истины помогут вам, умному человеку, обрести наибольшую мудрость!

Глава 1. Правило интеграции: стань частью команды

Сила отдельного волка ограничена: только присоединившись к стае, он может повысить свои шансы на выживание и успех в охоте. Присоединиться к стае, стать её частью —

это самый важный шаг. Только по-настоящему считая себя частью коллектива, вы сможете отказаться от менталитета и подхода «одиначного бойца» и психологически принять эту команду.

Превратите «я» в «мы»

Трибуна стаи

Зимой на степях Внутренней Монголии добыча особенно редка, и стая волков часто страдает от голода. В тот день волк, отвечавший за разведку, с большим трудом заметил дикого коня, причём этот конь был ранен — вероятно, во время бега он ударился о твёрдый предмет, скрытый под снегом.

Что же делать? Напасть на добычу в одиночку или подать сигнал, чтобы соседние волки пришли на помощь? Несмотря на то что волк был изморен голодом, он сохранил рассудок: незаметно отошел от дикого коня и издал сигнал о помощи. И действительно, вскоре к нему присоединились два волка из окрестностей, и трое волков образовали небольшую стаю. Хотя их силы по-прежнему были немного слабы, но если они будут действовать сообща, шансы на успех оставались весьма высокими.

Пока дикий конь сосредоточенно разгребал толстый слой снега в поисках корней травы, стая волков перешла в атаку: все три волка набросились на него. Один волк вцепился зубами в хвост коня и с силой потянул его назад, не давая ему убежать, а другой, воспользовавшись моментом, подпрыгнул

и вцепился в нос коня; как бы тот ни сопротивлялся и ни тряс головой, волк крепко держал его, не отпуская. Дикий конь, не выдерживая невыносимой боли и из-за имевшейся ранее раны, сразу же стал раздражительным и начал прыгать и метаться. Когда стало видно, что двое волков уже не справляются, третий волк бросился вперед и, воспользовавшись моментом, вцепился в ногу коня; в мгновение ока четыре существа оказались в смертельной схватке.

В конце концов, дикий конь не выдержал и рухнул на землю; волк, который сначала кусал его за нос, тут же укусил коня за шею, и кровь хлынула струей — крепкий дикий конь стал лакомым кусочком для трёх одиноких волков.

Три одиноких волка смогли победить большого дикого коня главным образом благодаря тому, что у них было чувство команды, они по-настоящему слились в единое целое и не действовали в одиночку. В противном случае этот дикий конь, возможно, давно бы сбежал.

Зеркало командной работы

Переход от одного волка к стае — это не просто увеличение количества, но и накопление силы. Переход от «я» к «мы» требует не только формального присоединения, но и психологического единства. Раньше вы могли действовать в одиночку, демонстрируя личный героизм, но как только вы присоединяетесь к команде, забудьте обо всём прошлом, удалите «я» из своего внутреннего мира и впустите туда «мы». Бесполезно просто говорить: «Я хочу присоединиться к этой команде» или «Я хочу стать частью команды» — главное заключается в действиях.

Ван Фан — очень успешный маркетолог в одной косметической компании, каждый месяц входящая в число лидеров по результатам продаж. Именно благодаря Ван Фан отдел маркетинга, в котором она работает, постоянно лидирует по показателям.

Чтобы повысить свои показатели, косметическая компания «Мейюмей» потратила большие деньги на то, чтобы переманить Ван Фан из её прежней компании и перевести её в свой отдел маркетинга, поручив ей помочь компании увеличить объёмы продаж. Более того, руководитель «Мейюмей» даже надеялся, что Ван Фан поможет его отделу продаж повысить эффективность работы.

К сожалению, всего через два месяца Ван Фан была уво-

лена менеджером отдела продаж «Мэйюмей». Почему же так произошло? Причина проста: присоединившись к маркетинговой команде, она не проявила командного духа, действовала по-своему, что привело к провалу проекта по продажам. Продажи команды не только не выросли, но и гармоничная атмосфера в коллективе была нарушена.

Дело обстояло следующим образом:

Дело в том, что владелец компании «Мейюмей» поручил отделу, в котором работала Ван Фан, реализацию важного маркетингового проекта. Менеджер отдела Ван Фан долго обдумывал задачу, но, так и не придя к четкому пониманию того, как ее выполнить, засомневался и в итоге не смог предложить реалистичного рабочего плана. В то же время Ван Фан считала себя мастером маркетинга и полагала, что у нее есть очень тщательно продуманный и простой в реализации план для этого проекта. Она полагала, что, если сумеет хорошо проявить себя, то, возможно, сможет занять место руководителя отдела. Поэтому она не посоветовалась с руководителем отдела и даже не предложила свой план, а обошла его, напрямую сообщив владельцу компании о своей готовности взять на себя эту задачу и представив реалистичный план. Более того, не получив согласия владельца, она самостоятельно привлекла нескольких маркетологов и приступила к реализации проекта. В итоге проект не был завершен: из-за отсутствия одобрения со стороны владельца и руководителя отдела он в конечном итоге сорвался.

Очевидно, что такой подход Ван Фан нанёс серьёзный ущерб руководителю отдела и подорвал командный дух. В результате, когда начальник обратился к руководителю отдела за советом по поводу того, как поступить с Ван Фан, тот без колебаний выбрал вариант «увольнение».

Применение знаний на практике

От «я» до «мы» — всего одно слово. Не думайте, что это просто: для этого нужна серьёзная работа, например, следующие шаги:

(1) Изменение мышления

Если раньше вы были довольно эгоцентричны и не любили думать о других, то теперь вам следует постараться изменить это, скорректировав своё поведение на уровне мышления. Уделяйте больше внимания мыслям других людей, анализируйте, соответствуют ли ваши слова и поступки их потребностям. Если нет, лучше самостоятельно подумать, как это исправить, а не ждать, пока вам подскажут, что делать.

(2) Установите связь между собой и командой

Волосы и кожа головы тесно связаны: если потянуть за волосы, кожа головы тоже будет болеть. Точно так же, если почесать кожу головы, волосы могут выпасть. Когда вы по-настоящему вливаетесь в команду, вы испытываете это ощущение, подобное взаимосвязи волос и кожи головы: каждое действие команды влияет на вас, а ваши личные поступки влияют на команду, поэтому необходимо уметь проявлять самодисциплину, стремиться к совершенству и быть предан-

ным делу.

Платформа самосовершенствования

Как вы превращаете «я» в «мы» при интеграции в команду? Помимо перечисленных выше действий, что, по вашему мнению, ещё следует добавить?

Признайте свою команду всем сердцем

Трибуна «Стая волков»

На бескрайней степи отдыхает стадо североамериканских бизонов. В это время вокруг бродят стаи волков. Бизоны явно усилили бдительность, поскольку уловили сигнал опасности.

Атмосфера постепенно становится чрезвычайно напряжённой.

Странствия стаи волков не были бесцельными: ещё до этого они разработали план охоты, в котором для каждого волка было четко определено, что именно он должен делать. Они следили за добычей, наблюдали, ждали и выжидали подходящего момента, чтобы напасть на старых, слабых, больных или немощных особей среди этих свирепых североамериканских бизонов. Они твёрдо верили, что, если все будут действовать в соответствии с заранее разработанным планом, им обязательно удастся добыть добычу. Нынешнее затишье — это как раз накопление сил перед самой напряжённой схваткой!

Североамериканские бизоны также осознали опасность, и их бдительность усилилась. Вожак стада разработал план

обороны: сильные и свирепые бизоны должны контратаковать стаю волков, а старые, слабые, больные и немощные — сначала убежать, а затем контратакующие бизоны воспользуются моментом, чтобы сами сбежать! К сожалению, некоторые бизоны не согласились с этим решением!

Стая волков постепенно окружила бизонов. Атмосфера стала крайне напряжённой! В разгар противостояния стая волков внезапно перешла в атаку. Однако бизоны начали отчаянно разбегаться в разные стороны, полностью забыв о ранее оговорённом распределении ролей. Крепкие бизоны постепенно ушли от преследования стаи волков, а слабые бизоны оказались в изоляции, постепенно теряли силы и не могли противостоять свирепой стае. Наконец, во время бега один бизон был схвачен жестокой стаей волков.

И стая волков, и стадо бизонов представляли собой две команды. Почему же волчьей стае удалось достичь цели — поймать добычу, — а бизонам не удалось избежать участи быть пойманными?

Очевидно, что стая волков сделала две вещи правильно. Во-первых, она выбрала подходящую добычу, а во-вторых, каждый волк искренне идентифицировал себя с командой и отлично сотрудничал с остальными во время охоты. А что же стадо отдыхающих североамериканских бизонов? Столкнувшись с нападением стаи волков, они просто инстинктивно разбежались в разные стороны. Рассеяв свои силы, они, естественно, дали волкам возможность воспользоваться си-

туацией.

Различные подходы к выживанию этих двух групп предопределили их разные судьбы!

Зеркало команды

Вес волка составляет всего 40 килограммов, что намного меньше, чем у крепко сложенных североамериканских бизонов. Почему же эти свирепые бизоны всё же испытывают опасения? Потому что жизненный опыт подсказывает им: стая волков атакует со всех сторон даже более сильную добычу. Перед стаей волков даже самый свирепый гепард отступает на три шага. Как гласит пословица: «Тигр боится стаи волков» — под их поочередными атаками даже «царь зверей» вряд ли сможет спастись. Практика доказывает, что даже слабые силы, объединившись, способны победить захватчиков.

Этот закон применим и к людям. Во время Второй мировой войны флагман нацистского флота Денниц получил прозвище «вожак стаи» именно потому, что он впервые применил в морских сражениях «тактику стаи волков», благодаря которой нацистский флот в начале Второй мировой войны на время обрёл безграничную мощь.

Только когда человек искренне идентифицирует себя с командой, в которой он находится, он естественным образом подчиняется организационным распоряжениям, любит эту команду и разделяет с ней и радости, и горести, а сама команда непременно будет постоянно прогрессировать!

Некоторое время назад в популярном фильме «Борьба» герой Лу Тао, попав в группу D, прозванную «dog», увидел следующую картину:

Члены команды пребывали в состоянии полного отчаяния, каждый бездельничал. Видя, что другие группы вынуждены работать сверхурочно, а их группа из-за отсутствия проектов может уходить с работы вовремя, они даже радовались и ликовали! Даже руководитель выглядел полумертвым и просто дожидался конца рабочего дня вместе со всеми.

Увидев такую команду, Лу Тао, конечно же, сначала почувствовал недовольство. Однако он не ушел из этой команды, которая в глазах посторонних казалась безнадежной. Напротив, он с очень позитивным настроем принял эту команду и твердо поверил, что сможет привнести в неё новую жизнь и надежду.

Он прилагал все усилия: тщательно готовился к участию в конкурсе молодых дизайнеров и неоднократно просил руководителя подписать документы, чтобы получить право на участие. Когда руководитель подписал документы, возникла проблема с финансированием со стороны компании: было решено отправить на конкурс только одну группу, и Лу Тао с большим трудом добился поддержки у соответствующих руководителей. Когда ему удалось добиться права на участие и 20 % финансирования, Лу Тао прыгал от радости, как ребенок. Чтобы обеспечить себе победу, он предпочел реализовать тот креативный проект с 3D-опытом, который погру-

жал всех в атмосферу происходящего, и даже ради финансирования пожертвовал собственным самолюбием, чтобы собрать деньги. Ведь он считал, что этот успех — не просто проявление его личных способностей, а, в первую очередь, честь его команды. Его команда наделила его неосязаемым чувством миссии!

Другие члены команды, находясь под его влиянием, постепенно и незаметно прониклись духом сплочённости; они тоже начали меняться и прилагать усилия, чтобы укрепить чувство чести своей команды. Когда другие продолжали оскорблять их достоинство, они пробудились и начали сопротивляться. Когда идея Лу Тао была украдена командой, участвовавшей в том же конкурсе, в тот момент сплочённость их команды проявилась с новой силой. Когда Лу Тао успешно выступил и одержал победу в конкурсе, громогласные аплодисменты и ликование всех членов команды заглушили всё вокруг!

Применение знаний на практике

Чтобы искренне принять свою команду, нам нужно начать меняться изнутри. Почему бы не попробовать?

(1) Научитесь смотреть на всё с позитивной точки зрения

По принципу зеркала ваше отношение определяет то, что вы получаете в ответ. Когда вы присоединяетесь к команде, если вы решите смотреть на всё с позитивной точки зрения, то поздравляем — вы обязательно увидите в этой команде многообещающую сторону и захотите вложить свои силы в

её развитие.

(2) Научитесь доверять

Подобно тому, как вы твердо верите, что ваш ребенок, делающий первые шаги, обязательно научится ходить, сколько бы раз он ни падал, вам нужно с такой же уверенностью доверять своей команде. Доверие — это вера в результат, несмотря ни на что. Когда вы полностью доверяете команде, вы естественным образом принимаете её ценности и одобряете её модели управления и работы.

(3) Научитесь ждать

Когда вы без конца жалуетесь на текущую ситуацию, когда ваши эмоции переполнены негативом, когда в душе начинает нарастать раздражение... пожалуйста, сделайте только одно — ждите. Ведь ожидание дарит вашей команде безграничные возможности, которые могут создать безграничное будущее!

Платформа самосовершенствования

Когда вы только присоединяетесь к новой команде, искренне ли вы принимаете её? Если вы ещё не приняли свою команду от всего сердца, что, по-вашему, вам следует сделать? Избавьтесь от того, что мешает вам гармонично вписаться в коллектив

Трибуна стаи волков

В большой стае волков жил один очень смелый, вспыльчивый и самонадеянный волк. Сначала он, как и все остальные, следовал приказам вожака и только после этого отправлялся на охоту, но со временем его душа стала беспокоиться. Ему казалось, что некоторые приказы вожака слишком осторожны и консервативны, а остальные волки — просто стоя нерешительных трусов. Наконец он решил, что больше не может слепо подчиняться приказам: он должен доказать свою решительность и отвагу, действуя по-своему — быстро и решительно!

Поэтому во время этой охоты он не стал, как велел вожак, сначала наблюдать за обстановкой в поисках подходящего момента, а, пока остальные волки методично выполняли указания вожака, сразу же бросился на добычу. В результате, конечно же, добыча испугалась и убежала, не дождавшись его приближения, и охота закончилась провалом.

По окончании охоты вожак начал преследовать и кусать его в наказание. Этот волк осознал свой недостаток — опрометчивость — и во время следующей охоты полностью влился в команду, что в итоге принесло успех.

Для преследования добычи одной только собственной силы недостаточно, особенно когда речь идет о стаде крупных животных: необходимая подготовка и последователь-

ность действий являются основой успеха, а полное сотрудничество команды — залогом успеха.

Зеркало команды

Даже у самого сильного волка есть свои слабые места, и чтобы стать лучшим в стае, одной только собственной силы недостаточно. Каждый член команды может постоянно развиваться вместе с ней, только если будет учиться на сильных сторонах других и исправлять свои недостатки.

Сяо Ван и Сяо Ли — оба выпускники престижных университетов, работающие в компаниях над разработкой рекламных кампаний в творческих группах «А» и «Б» соответственно. С точки зрения личных способностей эти двое, можно сказать, находятся на одном уровне, но их характеры сильно различаются. Сяо Ван — скромный и трудолюбивый человек. Когда его мнение расходится с мнением других членов группы, он способен хладнокровно проанализировать ситуацию. Он твердо убежден, что у других больше опыта работы, чем у него самого, и что прислушиваться к мнениям других помогает ему совершенствоваться.

Более того, после каждого проекта он делает подробный анализ в своем рабочем дневнике, тщательно и глубоко анализируя, что получилось хорошо, а что — нет. Благодаря его усилиям та неопытность и незрелость, которые были у него в начале работы в компании, постепенно исчезли, уступив место уравновешенности и уверенности в себе. Ли, напротив, по характеру был высокомерным и самонадеянным че-

ловеком. Он всегда испытывал чувство превосходства, никого из коллег по команде не считал достойным внимания и постоянно чувствовал, что его талант теряется среди толпы посредственностей. В каждом проекте он вел себя эгоистично: даже по многим вопросам, по которым уже было принято общее решение, он упорно поступал по-своему, если это не совпадало с его собственными представлениями. Не раз из-за его упрямства всем приходилось исправлять ситуацию, что отнимало время, силы и приводило к растрате ресурсов.

Наконец, спустя несколько месяцев на ежеквартальном подведении итогов было отмечено, что результаты творческой группы А постоянно значительно превосходили результаты творческой группы Б. Кроме того, благодаря отличной работе Ван получил высокую оценку начальства и был повышен в должности. По окончании испытательного срока компания не продлила с Ли трудовой договор и деликатно уволила его.

Применение знаний на практике

Подобно «принципу бочки», от которого зависит, сколько воды может вместить бочка, — это самая короткая доска, — то, насколько велики могут быть достижения человека, часто определяется именно теми несогласованными факторами, которые присутствуют в его личности. Чтобы добиться больших успехов, необходимо поочередно исправлять все эти несогласованности в себе.

Как же это сделать? Необходимо учитывать несколько аспектов:

(1) Правильно познать себя

Каждый день перед сном уделяйте несколько минут разговору с самим собой, чтобы обрести свое истинное «я». Не стоит ни стремиться к недостижимому, ни преуменьшать свои достоинства. Только по-настоящему познав и поняв себя, осознав свои сильные и слабые стороны, мы сможем действовать целенаправленно, раскрыть свои таланты и восполнить недостатки.

(2) Объективно относиться к своим недостаткам

Никто не идеален, у каждого есть те или иные недостатки и слабости, поэтому к своим недостаткам нужно относиться объективно. Обнаружив у себя ошибку, скажите себе, что каждая ошибка и каждое несовершенство имеют ценность, и научитесь поздравлять себя, ведь вы получили еще одну

возможность для роста.

(3) Твердо верить, что усердие компенсирует недостатки

Работая в команде, неизбежно приходится сталкиваться с людьми, которые выделяются своими выдающимися способностями. Восхищаясь другими, обязательно старайтесь перенимать их лучшие качества. Усердно анализируйте ситуацию: почему в одной и той же ситуации подход других оказался лучше, чем ваш? Как вам следует поступить, когда в следующий раз столкнётесь с подобной проблемой? Задавайте себе больше подобных вопросов, и вы станете лучше.

Платформа самосовершенствования

Избавьтесь от своих недостатков, не будьте упрямыми. Сначала определите, в чём заключаются эти недостатки, а затем добавьте к этому позитивное убеждение и правильные методы. Вы так поступаете?

Примите культуру вашей команды

Трибуна «Стая волков»

Большая стая волков бежала по заснеженной местности; они уже несколько дней подряд не могли найти добычу, поскольку большинство животных впало в зимнюю спячку.

Внезапно они заметили впереди дикого коня, который тоже вышел на поиски пищи. Добыча появилась! Несколько сильных волков бросились на него и загрызли коня.

Но произошло нечто странное. Ни один из этих изголодавшихся волков не бросился с нетерпением пожирать убитого дикого коня, а вместо этого они подали сигнал и стали почтительно ждать вожака стаи рядом с добычей.

После того как вожак наелся, ели его супруга и детёныши, затем настала очередь тех волков, которые участвовали в охоте, и, наконец, если что-то оставалось, — старых, слабых, больных и немощных волков из стаи.

Конечно, если добыча была небольшой, то после того, как вожак наелся, оставалось уже очень мало. В этот момент первое, что делали волки, — это продолжали искать добычу, вы-

жидая подходящего момента для следующей охоты.

Ни один волк не жалуется на такой порядок распределения, и ни один волк не отказывается с полной самоотдачей участвовать в следующей охоте из-за того, что, несмотря на добычу, остался голодным. Наконец, однажды один сильный волк больше не смог терпеть эту несправедливость — добывать добычу, но не иметь возможности ею насладиться, — он покинул стаю и отправился на поиски новой стаи, готовый принять его. Однако, присоединившись к новой стае, он столкнулся с той же трагедией: оказалось, что система распределения добычи во всех стаях одинакова. Так он вступил на путь бесконечных поисков новых стай и постоянных разочарований, и в конце концов умер в одиночестве и отчаянии.

Зеркало команды

Модель распределения добычи среди волков можно считать одной из форм командной культуры, общепринятой в стае. Любая успешная команда имеет свою уникальную культуру, четкие принципы и твердые убеждения. Эти принципы и убеждения кажутся простыми и обыденными, но именно они становятся мощной движущей силой развития команды.

Компания, в которой работает Сяо Хун, была основана всего год назад, и многие не могли понять, почему такая талантливая девушка устроилась в компанию, которая ещё не встала на ноги и предлагает заработную плату ниже средней по отрасли.

На одной из вечеринок друзья в очередной раз задали Сяо Хун тот же вопрос. Она улыбнулась, рассказала друзьям о причинах своего выбора и развеяла их многодневные сомнения.

Оказалось, что эта компания занимается образованием и обучением, и её корпоративная культура глубоко привлекла Сяо Хун. У входа в компанию на самом видном месте красовалась большая надпись: «Мы — одна семья». Корпоративная культура здесь заключается в том, чтобы относиться к клиентам и сотрудникам как к членам семьи и решать все проблемы с позиции семьи. Во время собеседования она стала свидетелем того, как в компании все сотрудники объеди-

няют усилия, и тогда же убедилась, что у этой компании есть будущее. В такой команде Сяо Хун чувствует себя счастливой, работает с полным энтузиазмом и испытывает сильное чувство удовлетворения от достигнутого.

Многие клиенты также были привлечены уникальной корпоративной культурой компании и установили с ней хорошие деловые отношения. Относясь к клиентам как к членам семьи, компания во всём учитывает их интересы, что естественным образом снижает количество неприятных ситуаций, вызванных рабочими упущениями. Компания даже в тех аспектах, о которых многие клиенты и не догадываются, заботливо предоставляет высококачественные услуги. Сейчас объём бизнеса компании растёт, Сяо Хун получила важную должность, а сама компания готовится к выходу на биржу — её будущее безгранично светло!

Применение знаний на практике

Для любого человека, желающего выжить и развиваться в команде, крайне важно понимать и разделять идеалы и культуру этой команды. Если вы находитесь в команде, с которой не можете внутренне отождествиться, вы будете чувствовать себя угнетённым, а всё вокруг будет казаться вам чуждым. Подумайте: как можно развиваться, находясь в такой эмоциональной обстановке? Кроме того, остальные члены команды постепенно оттолкнут вас, поскольку вы вступаете в конфликт с той корпоративной культурой, которую они разделяют. Что же делать в таком случае?

(1) Перед тем как присоединиться к команде, обязательно изучите её культуру

Прежде чем принять решение о вступлении в команду, обязательно тщательно подумайте: согласны ли вы с её культурой? Это очень важно, так как повлияет на вашу дальнейшую работу. Если вы согласны с её культурой, то активно интегрируйтесь в неё; если нет, то лучше уйти, чтобы избежать страданий и сожалений в будущем.

(2) Примите на себя ответственность за свой выбор

Раз уж вы приняли решение, будьте готовы нести ответственность за его последствия. Приложите все свои силы, чтобы доказать, что ваш выбор был правильным — результаты ваших усилий часто приносят неожиданные приятные

сюрпризы!

(3) Придерживайтесь своей позиции

В команде часто встречаются люди с разным опытом и разными характерами, и в процессе взаимодействия неизбежно возникают взаимные влияния и трения. Но обязательно помните: когда речь идет о принципиальных вопросах, непременно придерживайтесь своей позиции, не поддавайтесь влиянию других, не следуйте слепо за толпой и ни в коем случае не нарушайте свои принципы.

Платформа самосовершенствования

Принятие культуры команды имеет решающее значение для личного развития. Считаете ли вы, что в вашей текущей ситуации есть моменты, над которыми стоит поразмыслить и которые нужно усовершенствовать?

Обладаете ли вы чувством общей картины?

Трибуна «Стая волков»

Ученые, изучающие поведение людей, в результате длительных и многократных наблюдений выяснили, что повадки волков следующие: как правило, в стае насчитывается от 7 до 10 волков. Один самец выступает в роли вожака; только он обладает правом на спаривание и отвечает за продолжение рода, тогда как воспитание волчат является общей обязанностью всей стаи.

После рождения щенков волчица обычно остаётся в норе на некоторое время, чтобы кормить и защищать их. Остальные члены стаи оставляют добытую пищу у входа в нору, чтобы волчица могла поесть.

Сначала учёные были очень удивлены: какими правилами руководствуется стая? Однако после некоторого времени изучения и анализа они наконец поняли: это проявление у волков чувства общей цели.

1. Причина, по которой право на спаривание имеет только вождь, заключается в одном: естественный отбор. Вождь —

лидер стаи, и он, несомненно, является лучшим представителем вида. Только передавая лучшие гены, стая может постоянно развиваться, а лучшие гены — накапливаться.

2. Причина, по которой стая берет на себя обязанность доставлять пищу самкам, также заключается в продолжении рода. Молодые волки — это надежда всей стаи; если в течение нескольких лет в стае не будет пополнения за счет молодняка, она, скорее всего, обречена на вымирание. Как же обеспечить здоровый рост молодняка? Для этого необходимы совместные усилия всей стаи.

Волк — умное животное, и в его поведении мы видим способность смотреть на ситуацию в целом. К сожалению, во многих человеческих коллективах этого не наблюдается.

Зеркало команды

Эти особенности поведения стаи направлены на регулирование численности стаи и обеспечение качества потомства, но с другой стороны, члены стаи идут на большие жертвы: они не имеют собственного потомства и отказываются от многих личных интересов ради общего блага стаи.

В команде такое понимание общей картины необходимо ещё в большей степени.

В мгновение ока наступило время проведения ежегодных спортивных соревнований компании. В отличие от предыдущих лет, на этот раз награды не присуждались исключительно отдельным участникам, а регистрация осуществлялась по отделам; были учреждены как индивидуальные, так и командные награды, а отдел, набравший наибольшее количество медалей, получил дополнительный грандиозный приз!

В то время как все, как обычно, заполняли заявки, выбирая дисциплины, в которых они сильнее всего, отдел, в котором работал Ли, собрал всех желающих принять участие на совещание для обсуждения. Оказалось, что Ли, как руководитель отдела, обратил внимание на новые правила присуждения наград в этом году и хотел обсудить с коллегами, как можно с уверенностью завоевать этот дополнительный гранпри.

Вначале обсуждение зашло в тупик: все были заиклены

на своих привычных мыслях и хотели подать заявки на те дисциплины, в которых они сильны. Но когда Ли рассказал историю о скачках Тянь Цзи, все вдруг прозрели и начали активно высказывать свои мнения, анализируя свои сильные и слабые стороны. Ли же внимательно вел записи, время от времени вступая в дискуссию с коллегами, и, наконец, перед окончанием рабочего дня определил дисциплины для участия в соревнованиях с учетом реальных возможностей каждого.

Были объявлены результаты соревнований, и, как и ожидалось, отдел, в котором работал Ли, набрал наибольшее количество медалей и получил тот дополнительный приз.

Применение знаний на практике

В большинстве случаев интересы отдельного человека и команды совпадают, но иногда, по тем или иным причинам, приходится по необходимости пожертвовать личными интересами ради долгосрочных и общих интересов всей команды. Как же поступить в такой ситуации?

(1) Помните, что в любой момент следует ставить общие интересы выше всего

Отношения между личностью и командой можно без преувеличения сравнить с пословицей «Если губы исчезнут, зубы замерзнут». Если интересы команды пострадают, то и интересы каждого её члена также пострадают. Выбирая из двух зол меньшее, любой разумный человек поймёт, как поступить в ситуации «повредить все десять пальцев или отрезать один».

(2) Попытайтесь изменить угол зрения

Если ориентироваться исключительно на личные выгоды и потери, то никогда не удастся добиться прогресса и роста. Когда же цель ставить на долгосрочные интересы развития команды, то угол зрения на проблему естественным образом изменится. Более того, вы обнаружите, что ваше понимание общей картины и способность координировать действия с каждым днём улучшаются!

(3) Научитесь отпускать — потеря тоже является одним

из видов обретения

Когда мы постоянно цепляемся за что-то, мы неизбежно упускаем многое другое. Поэтому иногда стоит попробовать отпустить — и вы обнаружите, что это приносит свои плоды!

Платформа самосовершенствования

Как вы поступаете, когда личные интересы вступают в конфликт с интересами команды? Насколько у вас развито глобальное видение? Как вы поступите, если в следующий раз столкнётесь с подобной проблемой?

Интеграция и создание атмосферы

Трибуна «Стая волков»

В глубине гор жила стая волков, которая уже много дней не могла добыть добычу. Длительный голод и неудачи в охоте, продолжавшиеся день за днём, привели к тому, что все они стали унылыми.

Однажды, когда вожак собрал стаю на охоту, все были без энтузиазма. К тому же силы их уже на исходе: едва начавшись разведке и поиску добычи, они все как один уже были готовы вернуться с пустыми лапами.

И вот, на обратном пути они встретили одинокого волка — вероятно, это был молодой волчок, только что ставший самостоятельным в другой стае, или же волк, отставший от своей стаи. Он попросил принять его в стаю, которая направлялась к норе.

Когда вожак стаи согласился принять его в стаю, этот одинокий волк проявил огромное волнение — он наконец-то нашёл стаю, которая его приютила! На следующий день, когда вожак вновь собрал стаю на охоту, новоприбывший волк

добровольно вызвался присоединиться к ней и всю дорогу шёл впереди, активно разведывая местность, а остальные волки следовали за ним.

Наконец они нашли олененка, рога которого застряли в кустах, и вся стая наконец-то добыла первую добычу за последние несколько дней.

Только когда они подали сигнал вожаку, они обнаружили, что на этот раз радиус разведки оказался гораздо шире, чем обычно!

Отражение в команде

Этот одинокий волк, только что присоединившийся к стае и выглядевший невероятно возбуждённым, несомненно, придал всей стае новую силу. Он активно шёл впереди, незаметно влияя на своих товарищей. Если бы все по-прежнему вели себя как обычно, возможно, они бы снова ушли с пустыми руками.

Сяоли — выпускница университета, недавно устроившаяся на работу. Будучи новичком в коллективе, она всегда чувствовала, что окружающие работают без удовольствия. Все механически сидели за компьютерами, почти не общаясь друг с другом. Иногда работа требовала совместных действий, но все делали это по инерции: как только передавали друг другу задачи, сразу же спешили вернуться к своим мониторам.

Наконец, на одном из итоговых собраний Сяоли подняла руку, выступила, указала на эту ситуацию и высказала своё

предложение. Она предложила, чтобы каждое утро перед началом работы все собирались на утреннее совещание, на котором каждый должен был похвалить одного из коллег за поступок, достойный подражания. Таким образом, каждый день работа всех будет начинаться в приятной атмосфере. Кроме того, если в течение дня потребуется взаимодействие с другими отделами, об этом также можно будет сообщить на утреннем собрании; краткое согласование графика работы поможет повысить эффективность труда.

Действительно, уже через неделю после начала проведения утренних собраний стали заметны изменения в коллективе. При приходе на работу на лицах сотрудников больше не отражалось безразличие, а вся компания наполнилась атмосферой радости! Более того, как и предполагала Сяоли, коммуникация между подразделениями, которым требовалась помощь, стала более эффективной, а производительность труда значительно выросла.

Применение знаний на практике

Атмосфера в коллективе имеет огромное значение. Если в команде царит позитивная и жизнеутверждающая атмосфера, то такая команда обязательно полна надежды и способна достигать высоких результатов. И наоборот, если команда постоянно находится в угнетающей, пассивной и пессимистичной атмосфере, её положение будет только ухудшаться.

Так как же конкретно это сделать?

(1) Всегда сохраняйте позитивный и здоровый настрой

Независимо от обстоятельств, обязательно сохраняйте позитивный и здоровый настрой. Когда все члены команды придерживаются такого настроя, вся команда неизбежно приобретает процветающий облик. Даже если у членов команды не лучший настрой, достаточно, чтобы хотя бы один человек демонстрировал такой позитивный и здоровый настрой, и его влияние, подобно камню, брошенному в тихую воду, вызовет целую череду кругов на воде.

(2) Принимайте периоды спада у членов команды

Когда мы сталкиваемся с событиями, которые не соответствуют нашим ожиданиям, научитесь принимать их. Ведь принятие текущей ситуации — это начало, начало понимания причин происходящего и, как следствие, поиска решений. Не жалуйтесь, ведь жалобы ничего не изменят, а только ухудшат ваше настроение.

(3) Укрепляйте чувство причастности к миссии команды

Только укрепив чувство миссии команды, мы сможем дышать одним дыханием с командой и разделять с ней судьбу, а также проявить большую инициативу, чтобы интегрироваться в команду и поддерживать в ней должную позитивную атмосферу.

Платформа самосовершенствования

При вступлении в новую команду достаточно ли вы проявляете инициативу? Осознаете ли вы необходимость интегрироваться в эту команду и активно способствовать созданию в ней гармоничной атмосферы?

Глава 2. Закон ролей: найдите своё место

Волк может выжить только тогда, когда он интегрируется в стаю. То же самое и с человеком: только интегрировавшись в команду и искренне отождествившись с ней, можно в полной мере раскрыть свой потенциал. Какую команду выбрать? Как правильно выстраивать отношения между личностью и командой? Ответ на эти вопросы начинается с осознания своего места в команде. Как члену команды, самое важное — правильно определить свою роль. Только найдя наиболее подходящее для себя место, можно наиболее эффективно раскрыть свой потенциал и достичь наилучших результатов.

Что такое команда

Трибуна стаи волков

Во время одной из охот на добычу волк случайно попал в ловушку, устроенную охотниками. Но товарищей поблизости не было, а ловушка оказалась слишком глубокой: выпрыгнуть из неё было невозможно, и не было возможности подать сигнал о помощи товарищам. Что делать? Волк был

в полном отчаянии.

Он начал беспокойно кружиться по ловушке, но вдруг с удивлением обнаружил, что в углу сидели, сжавшись калачиком, две лисы. Только неизвестно, были ли они ранены при падении или просто потеряли сознание от того, что слишком долго пробыли в ловушке.

Настроение волка немного стабилизировалось, ведь в отчаянии он обнаружил добычу — по крайней мере, он не умрёт с голоду! Но как раз когда он собирался укусить лис, его разум подсказал ему, что сейчас не время наслаждаться трапезой — главное, найти способ выбраться из ловушки. Только действительно выбравшись из ловушки, можно будет считать, что угроза выживанию полностью устранена.

Поэтому он начал лапами пытаться разбудить лису. Когда лиса открыла глаза, она, конечно же, испугалась. Но волк сказал им, чтобы они не боялись, что он их не съест: сейчас они в ловушке, охотник может появиться в любой момент, и спастись можно только выбравшись наружу. Лиса покрутила глазами — да, это верно: раз уж она оказалась в ловушке и сама не сможет выбраться, то лучше однажды поверить волку — может, у них ещё есть шанс на спасение.

Так лиса и волк пришли к общему решению: чтобы выбраться, им нужно действовать сообща. Они устроили «пирамиду»: волк внизу поддержал лису, а затем та маленькая лиса залезла на спину большой лисе, а самая верхняя лиса как можно ниже наклонилась к земле и стала кричать.

Окружающая стая волков услышала крик лисы и пошла на звук. Когда они нашли лису-жертву, то, естественно, обнаружили и того волка, который попал в ловушку.

Зеркало команды

Если это способствует выживанию, даже враг может стать временным другом, как в случае с волком и лисой, попавшими в ловушку. Но можно ли считать их временное объединение командой? Очевидно, нет, ведь команда — это не просто любая небольшая группа, работающая вместе.

Сяо Ван только что закончил университет и устроился на работу в компанию, предлагавшую высокую зарплату и предоставлявшую проживание и питание. Проработав там несколько дней, он понял, что что-то не так.

Сначала ему всё казалось довольно необычным: в компании сказали, что перед выходом на работу необходимо пройти предпрофессиональную подготовку, и для достижения оптимального результата обучение будет проходить в закрытом режиме. Всем пришлось временно сдать свои мобильные телефоны на хранение компании, а руководитель поместил эти телефоны и другие ценные вещи в сейф, чтобы вернуть их по окончании обучения. После этого каждое утро один из руководителей выводил жильцов из общежитий на утреннюю зарядку, затем вел всех на завтрак, а после этого — на так называемые занятия по предпрофессиональной подготовке.

Сяо Ван заметил, что содержание этих курсов сначала состояло из мотивационных тем, которые наполняли слуша-

телей надеждой на будущее, но позже многие занятия были посвящены историям о том, как разбогатеть за одну ночь и о других случаях, когда «с неба падает пирог». Ещё больше насторожило Сяо Ваня то, что у них не было настоящего личного пространства: практически во время сна, еды и занятий рядом с ними постоянно находился один из старых сотрудников компании. Связав все эти факты воедино, он испугался и понял, что это похоже на легендарную схему пирамиды. Они были чрезвычайно хорошо организованы, а так называемые занятия на самом деле были просто «промыванием мозгов».

Осознав это, Сяо Ван стал мечтать только об одном — как можно скорее сбежать оттуда. С одной стороны, он притворялся, что очень заинтересован в содержании тренинга, а с другой — искал возможность сбежать. Наконец, однажды, воспользовавшись моментом, когда руководитель ослабился, он сбежал, выпрыгнув из окна второго этажа, когда тот отлучился в туалет.

Хотя эта пирамида, в которой оказался Маленький Ван, отличалась высокой целеустремлённостью и дисциплиной, на самом деле это была преступная группировка!

Применение знаний на практике

Что такое команда? Любая организация, в которой люди работают вместе, даже если она отличается высокой организованностью и дисциплиной, не обязательно может называться командой. Настоящая команда должна обладать следующими характеристиками:

(1) У команды должна быть общая позитивная цель

Только когда группа людей, работающих вместе, имеет позитивную цель и совместно стремится к ней, объединяя усилия и сотрудничая, её можно назвать командой. И наоборот, если цель организации не является позитивной, а даже противоречит морали и закону, то такую организацию можно назвать лишь преступной группировкой, которая подлежит пресечению!

(2) У членов команды должны быть общие ценности

Чтобы члены команды могли гармонично сосуществовать и всецело сотрудничать, они должны разделять общие ценности. В противном случае команда превратится в разрозненную группу, погруженную в хаос. Представьте себе: команда без общих ценностей похожа на людей, одновременно тянущих телегу в разных направлениях — хотя каждый из них и прилагает все усилия, телега не сдвигается с места.

(3) Команда должна создавать эффект « $1+1>2$ »

Суть команды заключается в скоординированном сотруд-

ничестве, в слаженной взаимосвязи, в раскрытии потенциала каждого, в достижении высокой результативности, в рациональном использовании ресурсов и создании максимальной эффективности и ценности. Если такой эффект не достигается, то такая команда является неудачной.

Все вышеперечисленные аспекты необходимы, и отсутствие любого из них не позволяет назвать это командой.

Платформа самосовершенствования

Правильно ли вы понимаете суть команды? Или ваше понимание ограничивается лишь поверхностными представлениями? Поразмыслив над этим, смогли ли вы понять глубинный смысл команды?

Сотрудничество — основа команды

Трибуна «Стая волков»

В стае волков жили два волка, которые не могли прийти к согласию. Вожак стаи неоднократно пытался их перевоспитать; хотя на первый взгляд их отношения значительно смягчились, на самом деле они по-прежнему не уступали друг другу. Несколько раз во время охоты, стремясь доказать свою силу, между ними возникали конфликты. Вожак стаи, наблюдая за этим, решил преподать им ещё один урок.

Он вызвал их к себе, поручил каждому из них выполнить отдельное задание и потребовал, чтобы они в установленный срок добыли необходимое количество добычи и вернулись, чтобы отчитаться.

Они были в восторге, считая это прекрасной возможно-

стью продемонстрировать свою беспрецедентную храбрость. Оба волка, полные уверенности, отправились в путь.

Первый волк подкрался к корове, которая паслась, и хотел, воспользовавшись её невнимательностью, вцепиться ей в шею. Но как только он собрался наброситься, корова резко оттолкнула его, сбив с ног, а затем сильно ударила рогами и убежала.

Второй волк долго бродил, прежде чем наткнулся на кролика. Но едва он успел приблизиться, кролик заметил его и тут же убежал; волк гнался за ним очень далеко, но так и не догнал.

И вот, когда наступило назначенное время, оба волка вернулись с пустыми лапами!

Они поняли истинный замысел вожака, осознали важность совместных усилий при охоте и глубоко осознали свои ошибки!

Зеркало командной работы

Стая волков не сможет добыть добычу без взаимного сотрудничества. В современном обществе это особенно актуально: ни одна компания не может выполнять всю работу силами одного человека, отделы должны тесно взаимодействовать и действовать сообща — только так можно добиться успеха.

В конференц-зале одной компании находились трое молодых сотрудников, только что приступивших к работе.

Генеральный директор, чтобы проверить, есть ли у них

дух командной работы, специально придумал игру. Он достал стеклянную бутылку, поставил её на стол в конференц-зале, опустил в неё три пинг-понговых мяча, привязанных к тонким нитям, и попросил каждого из трёх молодых людей взять по одной нити. Затем он сказал им: «Когда я скажу „старт“, вы начнёте вытаскивать мячи из бутылки. Тот, кто вытащит их быстрее всех, получит большой приз. Но если в течение 5 секунд кто-то из вас не вытащит мяч, все трое будете наказаны».

Дело в том, что горлышко стеклянной бутылки было очень узким — в него мог пройти только один мяч.

Трое молодых людей, держа в руках свои нитки, ждали команды генерального директора. «Начало!» — крикнул генеральный директор. Все трое переглянулись, и — бум, бум, бум! — один за другим вытащили мячи из стеклянной бутылки, не потратив на это и трёх секунд!

Генеральный директор аплодировал им всем троим, потому что они явно были тремя молодыми людьми, умеющими работать в команде. Если бы они, ослеплённые перспективой крупного приза, стали спорить о том, кто первым вытащит мяч, то в результате все три мяча застряли бы у горлышка бутылки, и никто не смог бы их достать — и тогда наказание неизбежно постигло бы всех троих.

Поэтому, если на работе вы видите только свои интересы, игнорируя интересы команды и не проявляя командного духа, вам не удастся закрепиться в коллективе.

Так обстоит дело в любой компании и в любом коллективе. Если делать акцент только на индивидуальных способностях, то даже при самом безупречном выполнении своих обязанностей вам будет трудно создать значительную ценность. Только благодаря тесному сотрудничеству каждого члена команды мы сможем достичь максимального успеха. В единстве — сила: только объединившись, мы сможем обрести огромную силу и мудрость, необходимые для преодоления любых трудностей!

Применение знаний на практике

Мы все знаем о важности сотрудничества, но как членам команды лучше взаимодействовать друг с другом?

(1) Необходимо четко определить цели команды

Только четко определив цели всей команды, вы сможете четко ориентироваться в своих задачах и понять, в каких аспектах нужно взаимодействовать с командой, чтобы не тратить силы впустую и не наносить ущерб достижению целей команды. (2) Ставить интересы команды на первое место

По сравнению с интересами команды любые личные интересы ничтожны. Когда интересы команды и личные интересы вступают в конфликт, при необходимости нужно пожертвовать личными интересами ради достижения целей команды. Только так можно лучше сотрудничать с другими членами команды и совместно добиваться наилучших результатов. (3) Сознательно развивать в себе дух сотрудничества

Бесчисленные факты свидетельствуют о том, что сила ко-

манды всегда превосходит силу отдельного человека! Это требует от нас целенаправленного развития духа сотрудничества, отказа от самонадеянности и завышенной самооценки. В современном обществе именно люди, обладающие духом сотрудничества, пользуются популярностью и соответствуют будущим тенденциям развития трудовой сферы.

Платформа самосовершенствования

Есть ли в вас признаки чрезмерной самонадеянности? Обладаете ли вы духом командной работы? Смогли ли вы глубже понять суть командной работы?

Точное понимание каждой роли в «стае волков»

Трибуна «Стая волков»

На степи обитает могучая стая волков, которая, будь то охота на добычу или сражения с другими стаями, непобедима и всегда выходит победительницей, что вызывает у других стай одновременно страх и любопытство. Однажды, когда они вступили в схватку с другой, более мелкой стаей, вожак той стаи добровольно признал поражение и выразил готовность присоединиться к их стае, подчинившись их руководству и командованию. После того как эта слабая стая благополучно присоединилась к ним, вожак, добровольно сдавшийся, начал внимательно наблюдать за тем, как действует вожак большой стаи.

Постепенно он обнаружил одну особенность: оказывается, в этой могучей стае у каждого волка было свое, практически неизменное место и фиксированная роль. Кто отвечал

за разведку, кто — за преследование и окружение, кто — за нанесение окончательного удара по добыче, и даже кто — за подбадривание стаи — все это было четко определено. В ходе постоянных боевых испытаний индивидуальные навыки этих волков были отточены до совершенства.

Вот как поступает вожак: он досконально понимает особенности каждого волка и, исходя из них, возлагает на каждого отдельные важные задачи. Таким образом, сильные стороны каждого волка раскрываются в полной мере, а фиксированные позиции позволяют стае лучше проявить свою организованность. Как такая суперкоманда с четким распределением обязанностей может не быть непобедимой? Зеркало команды

Опыт стаи волков учит нас простой истине: если точно определить место каждого волка в команде и четко распределить обязанности, то сила команды проявится в полной мере.

По мере того как специализация становится всё более тонкой, а рыночная конкуренция — всё более ожесточённой, можно сказать, что сложную и многогранную работу трудно выполнить в полном объёме силами одного человека. В любой команде обязательно найдутся специалисты в различных областях, и только точно определив место каждого из них, можно максимально раскрыть потенциал команды.

На чемпионате мира 2002 года в Корее и Японии сборная Бразилии стала главным победителем, завоевав Кубок мира.

Их победа, с одной стороны, была связана с высоким уровнем мастерства: Маркос, Кафу, Карлос и другие были выдающимися игроками, а легендарная комбинация «3R» стала настоящей легендой того чемпионата и секретным оружием бразильской сборной.

Однако нельзя упускать из виду ещё один важный момент — это план, разработанный главным тренером Сколари с учётом индивидуальных особенностей каждого игрока. От структуры расстановки до состава на каждый матч — все решения принимались после тщательного обдумывания. Расстановка — 4-3-3 или 4-4-2 — менялась в зависимости от соперника; состав команды также варьировался в зависимости от силы соперника.

Такая гибкость тренера объясняется точным пониманием индивидуальных особенностей каждого игрока, а также его места и роли в команде. Независимо от выбранной схемы, цель заключалась в том, чтобы каждый смог максимально эффективно проявить свои сильные стороны. Нападающие, защитники, фланговые защитники, вратарь — все выполняли свои обязанности и отлично взаимодействовали друг с другом, что и позволило в конечном итоге завоевать чемпионский титул.

Применение знаний на практике

Чтобы точно понять роль каждого члена команды и обеспечить более эффективную работу команды, руководитель должен сначала выполнить следующие задачи.

(1) Обеспечить эффективное общение

Эффективная коммуникация является предпосылкой для выполнения любой работы. Только при наличии качественной коммуникации руководитель может понять, в чем заключается цель работы, каковы стандарты и в чем заключаются сильные стороны каждого члена команды. Только понимая это, можно более эффективно организовать распределение обязанностей и взаимодействие, а также результативно выполнять работу. (2) Необходимо координировать действия с членами команды

Слаженная работа с членами команды включает в себя согласованность как по содержанию работы, так и по темпам её выполнения. Согласованность по содержанию работы требует от членов команды качественного и своевременного выполнения возложенной на них части работы. Согласованность по темпам работы требует, чтобы каждый член команды не отставал от общего темпа работы; если кто-то отстаёт, он должен найти способ наверстать упущенное, а не заставлять других ждать.

(3) Правильно оценивать роль каждого члена команды

Следует всегда помнить, что в команде у всех просто разное распределение обязанностей. Работа не бывает «большой» или «малой»: отсутствие любого члена команды повлияет на темпы работы всей команды, и работа каждого очень важна.

Платформа самосовершенствования

Осознайте свою роль в команде и найдите своё место в ней. Вы уже определили своё место?

Не становитесь трагическим героем

Трибуна стаи волков

В стае волков жил один маленький волчонок, который с самого детства ходил с стаей на охоту и подбадривал волков криками, когда они окружали и преследовали добычу.

Со временем он постепенно вырос и стал невероятно могучим. И тогда ему стало недостаточно просто подбадривать стаю криками. Он считал, что настоящими героями являются те волки, которые впиваются в добычу и наносят ей смертельный удар, и он тоже хотел стать таким героем. Но приказы вожака нельзя было нарушать, и, не получив разрешения вожака, он мог только кричать и подбадривать, с завистью глядя на тех волков, которые действительно сражались с добычей!

Такие дни были для него мучительными: он постоянно чувствовал, что его героизм не находит применения. В муках этой душевной боли однажды у него возникла очень смелая идея. Он решил, что перед тем, как стая начнёт совместную охоту, он тайком пойдёт и сам добывает добычу, тем самым доказав свою состоятельность, и, возможно, вожак согласится, чтобы он участвовал в настоящей охоте. Так подумав, он тайком отправился в путь.

Чтобы доказать свою доблесть и заставить вожака по-новому взглянуть на него, он решил, что должен найти круп-

ную добычу, которая послужит доказательством его способностей. Он выбрал в качестве цели отдыхающего дикого быка. Прицелившись в быка, он стремительно бросился на него, пытаясь укусить за шею. Однако, не успев даже приблизиться, бык уже был готов к бою. После нескольких раундов этот волк, так стремившийся доказать свою силу, был забит до смерти твёрдыми рогами бизона.

Зеркало команды

Этот волк, стремившийся стать героем, несомненно, стал жертвой трагедии. Он был ослеплён так называемым героизмом и потерпел неудачу, погибнув, не достигнув цели. На рабочем месте также встречается много таких трагических персонажей. Сяоми работает в крупной компании. Многие задачи можно выполнить только при взаимном сотрудничестве коллег из одного отдела, а иногда требуется помощь других отделов.

Когда возникает необходимость в помощи других отделов, в компании сначала нужно заполнить рабочий бланк, а затем, в зависимости от конкретного содержания задания, получить одобрение от различных руководителей, прежде чем приступить к работе. Кроме того, по завершении работы также требуется подтверждение и подпись различных руководителей, после чего задание считается завершенным. Со временем, каждый раз сталкиваясь с такой ситуацией, когда рабочий ордер проходит целый круг, прежде чем можно приступить к работе, а завершение задачи сопровождается столькими сложностями, Сяоми начала жаловаться; ей даже казалось, что некоторые задачи выполняются лишь для проформы, ведь при её высоких способностях и наличии свободного времени она могла бы выполнить их самостоятельно!

Позже, однажды, в отдел, где работала Сяоми, поступил очередной проект. Руководство неоднократно подчеркивало, что на этот раз работа очень срочная, и просило всех скоординировать усилия, чтобы завершить её в установленные сроки.

Вначале работа шла довольно гладко, все отлично взаимодействовали друг с другом. Позже возникла задача, требующая сотрудничества с другим отделом, но Сяоми, вспомнив, как много времени уходит на последовательное подписание рабочих заданий, по собственной инициативе решила выполнить эту работу самостоятельно, не обращаясь за помощью к другому отделу.

В конце концов, когда дело было завершено, руководство обнаружило проблему. Поскольку Сяоми, в конце концов, не была специалистом, в той работе, которую она взяла на себя по собственной инициативе, оказалось много ошибок. Компания была вынуждена вновь собрать сотрудников других отделов на экстренные сверхурочные, чтобы восполнить ущерб, а Сяоми за это была подвергнута дисциплинарному взысканию.

Применение знаний на практике

Какими бы большими ни были способности одного человека, они всё же ограничены. В современном обществе только умение объединить силы коллектива позволяет получить больше возможностей для существования и развития. Для этого нужно избегать склонности действовать в одиночку и лучше сотрудничать с коллегами. Как следует поступать сотрудникам на работе? (1) Быть скромным и не высокомерным

Как говорится: «В каждой реке своя луна» — даже при самом низком уровне воды она всё равно отражает лунный свет.

Настоящий талант не проявляется в надменности. Точно так же человек, который держится скромно и смиренно, скорее завоюет всеобщее уважение.

(2) Никогда не будь самонадеянным

Всегда сохраняйте трезвое осознание ситуации и не будьте самонадеянными. Команда — это лучшее место для взаимного обучения: внимательно наблюдайте за тем, как работают другие, а затем делайте правильные выводы — это пойдет вам на пользу. Ведь другие люди — это зеркало, в котором вы можете увидеть себя: если в вас есть недостатки, исправляйте их; если нет, стремитесь к совершенству. Не спешите отрицать чужой подход к работе только потому, что

он отличается от вашего, ведь иногда именно ваше суждение может оказаться ошибочным.

(3) Решительно сдерживайте в себе стремление к героизму

Люди, которые постоянно стремятся выделиться и сыграть роль героя, не приветствуются в команде. Ведь такой характер не только мешает эффективному взаимодействию с коллегами, но и часто приводит к обратному результату, тормозя работу команды. Иногда даже из-за ошибок, допущенных такими людьми из-за их высокомерия, расплачиваться приходится всей команде. Платформа самосовершенствования

Есть ли у вас в душе склонность к индивидуальному героизму? В наши дни, когда командная работа становится всё более важной, в каком качестве вы выступаете в команде?

Уважайте каждого члена команды, ставьте гармонию во главу угла

Трибуна стаи волков

В лесу живет стая волков, которые под руководством вожака сотрудничают друг с другом и совместно вносят вклад в выживание стаи.

Каждая зима — самое тяжёлое время для стаи, ведь животные впадают в спячку, и добычу найти очень сложно. Поэтому зимой часто бывает, что несколько дней подряд не удаётся найти добычу, и голодание становится обычным явлением.

Однажды, после долгих поисков, волки добыли очень маленькую добычу. Все были голодны уже несколько дней, и после того, как вожак наелся, от добычи почти ничего не осталось.

Как раз когда волки, участвовавшие в охоте, собирались приступить к добыче, один маленький волчонок, полагая, что он — сын вожака, бросился вперед, чтобы отобрать добычу.

Но не успел он начать есть, как вожак в мгновение ока вырвал добычу из его лап и бросил обратно к охотникам. Маленький волчонок с тоской смотрел, как охотники лакомятся вкусной добычей, а сам, страдая от голода, жалобно выл.

Покончив с добычей, волки-охотники не пошли отдыхать, как обычно. Вместо этого они все как один вышли, готовясь к следующей охоте.

И действительно, спустя долгое время они снова поймали добычу. Те волки из стаи, которые раньше не успели полакомиться добычей, наконец-то смогли покушать.

Почему вожак не позволил своему детёнышу отнять еду? Это проявление уважения к охотникам и ко всей стае. Только так стая может оставаться единым целым, иначе она очень легко распадется на части.

Зеркало команды

Вожак уважает охотников в стае, а охотники, естественно, уважают вожака и тем самым лучше добывают добычу для всей стаи.

Основной принцип сотрудничества — это уважение. Когда руководитель умеет уважать каждого, он естественным образом получает уважение от других, и тогда в вашем сотрудничестве больше не будет никаких ненужных препятствий.

Компания, в которой работает Ли, является совместным предприятием. Руководитель каждому новому сотруднику говорит одну и ту же фразу: «Всегда проявляйте больше уважения, во всём обращайтесь за советом».

Это руководство производит особое впечатление именно своим уважительным отношением к сотрудникам. С самого первого момента пребывания в компании он с улыбкой приветствует каждого сотрудника, с которым сталкивается. Перед каждой фразой он добавляет слова «позвольте спросить» или «позвольте посоветоваться», и даже когда хвалит кого-то, говорит: «Позвольте, могу я аплодировать вам самым громким аплодисментом?» В этой компании всем приятно работать, и, находясь в такой атмосфере, все становятся более скромными и вежливыми.

Хао Ли, который обычно проводит с боссом больше времени, заметил, что тот проявляет уважение к подчинённым не только в компании: встречая уборщика в лифте или разговаривая с таксистом, босс также сохраняет уважительное и скромное отношение. Такое поведение, очевидно, уже стало для него привычкой.

Со временем в компании сформировалась атмосфера вза-

имного уважения и скромности. В такой атмосфере все работают очень усердно. Клиенты, с которыми у них налажены деловые отношения, с удовольствием сотрудничают с ними, а многие постоянные клиенты не только возвращаются к ним снова и снова, но и сами инициируют новые сделки и привлекают новых клиентов.

Применение знаний на практике

Взаимное уважение между членами команды и руководителями устраняет существовавшие ранее барьеры и делает выполнение задач более быстрым и эффективным. Взаимное уважение между разными командами, поддерживающими деловые отношения, также делает атмосферу сотрудничества более гармоничной и способствует достижению ожидаемых результатов. Чтобы проявлять взаимное уважение, необходимо начать с следующих шагов:

(1) Сделать уважение частью своего внутреннего мира, превратить его в привычку

Уважение — это не пустые слова и тем более не показное поведение в определённых ситуациях. Настоящее уважение должно быть долгосрочной привычкой. Только привив себе эту привычку, можно проявлять должное уважение в любой ситуации и по отношению к любому человеку.

(2) Предоставлять друг другу достаточно пространства для самовыражения

Предоставляя друг другу достаточно пространства для самовыражения, вы не будете проявлять нетерпение или прерывать собеседника, когда он излагает свою точку зрения. Соблюдение этого правила само по себе является проявлением уважения как к себе, так и к собеседнику. (3) Руководители должны уделять внимание своему отношению и ме-

тодам управления

Управление командой — это целое искусство. Только если в управление вложить уважение, можно добиться подлинного взаимодействия между членами команды. В противном случае управление без уважения, а тем более грубое управление, приведёт лишь к негативным эмоциям у членов команды и снижению их рабочего энтузиазма.

Платформа самосовершенствования

Уважение заключается в том, чтобы обращать внимание на мелочи и начинать с самых простых дел. Есть ли в вашем поведении что-то, что требует улучшения?

Определите свою роль в команде

Трибуна стаи волков

Вожак долгое время возглавлял свою стаю, но постепенно состарился. Чтобы стая смогла выбрать достойного лидера, он стал незаметно наблюдать за своими сородичами.

После некоторого времени наблюдений вождь обнаружил одного выдающегося волка. Этот волк был очень храбрым и мудрым, но вождь всё ещё не был уверен, сможет ли он возглавить стаю, и поэтому решил проверить его, прежде чем принять окончательное решение.

В тот день, перед охотой на добычу, вождь объявил всем, что на этот раз он не будет участвовать в планировании операции, а всю ответственность возложит на того смелого и мудрого волка; все должны будут относиться к нему как к вожаку и подчиняться его приказам.

Итак, этот отважный и умный волк принял приказ, разработал план, и остальные волки отправились на охоту. Вожак остался очень доволен его планом охоты и про себя поставил ему 70 баллов.

Вскоре остальные волки вернулись с добычей. По традиции сначала нужно было угостить вожака, и когда все положили добычу перед ним, этот храбрый и мудрый волк внезапно подошёл к ней. Он сказал всем: «Вожак же сказал, что на этот раз он полностью отвечает за охоту и что все должны считать его вожаком, так что теперь, конечно, именно он должен первым насладиться добычей».

Остальные волки посчитали, что этот волк сошёл с ума, раз осмелился бросить вызов авторитету вожака, и начали набрасываться на него. В этот момент вожак уже был очень доволен этим смелым и мудрым волком, посчитав, что тот способен стать отличным лидером. Он остановил всех и высоко оценил этого смелого и мудрого волка. Зеркало команды

Вожак похвалил этого смелого и мудрого волка именно потому, что тот понимал своё место в стае, и это очень важно!

Да, при выполнении работы важно четко осознавать свою роль. Только четко определив свою роль, можно понять, какие задачи необходимо выполнить, и только так можно лучше справиться с работой. Роль определяет ваши обязанности и задачи. Прежде чем приступить к выполнению, сначала

ла определите свою роль — это позволит не только понять своё положение, но и осознать свои обязанности, создав более благоприятные условия для выполнения задачи.

В компании, где работает Сяоли, руководители часто повторяют: «Кто является ответственным за проект, тот и имеет право принимать решения в рамках этого проекта». Это не имеет отношения к занимаемой должности в компании. Однажды, чтобы сопроводить открытие нового франчайзингового магазина, в компании была создана временная проектная группа, и Сяоли стала руководителем этой группы.

Вся работа была подготовлена безупречно, и все пункты из списка подготовительных мероприятий были успешно выполнены. Однако, отправляясь на открытие франчайзингового магазина, из-за невнимательности она забыла взять с собой рабочую форму для сотрудников магазина. Что делать? Сяоли молниеносно придумала решение.

На следующий день должен был состояться открытие франчайзингового магазина, и во время рекламной акции сотрудники должны были носить униформу, чтобы создать впечатление единообразия; к тому же на униформе был логотип, поэтому нужно было немедленно найти курьерскую службу для отправки.

Однако когда Сяоли обратилась в отдел логистики с просьбой об отправке, там отказали ей, сославшись на отсутствие подписи руководителя на разрешении. К тому времени, когда она вернулась к руководителю за разрешением,

курьерская служба уже закончила работу. Вдруг она вспомнила, что является руководителем этого проекта и обладает правом принятия решений. Поэтому она сообщила отделу логистики, что это решение по данному проекту, и попросила сначала отправить груз, а формальности оформить позже.

Курьер своевременно доставил рабочую форму, и открытие франчайзингового магазина прошло очень успешно. Когда дело дошло до оформления документов, руководство осталось очень довольным тем, как Сяоли справилась с ситуацией.

Применение знаний на практике

Иногда, хотя мы и понимаем свои обязанности и полномочия, мы часто по тем или иным причинам, из-за различных опасений, не приступаем к их выполнению. В работе следует обратить внимание на следующие моменты: (1) Недостаточно просто четко понимать свою роль — главное — это выполнение

. Если что-либо не воплощается в жизнь, оно навсегда останется лишь на словах. Это требует не только ясного осознания своего статуса и обязанностей, но, что еще важнее, воплощения этой решимости в конкретные действия.

(2) Выполнять свои обязанности в полном объеме

Определив, что входит в круг ваших обязанностей, вы должны выполнять эти задачи на высоком уровне. Это требует от нас не просто завершения работы и считать дело сделанным, но и постоянной проверки, а также активного выяснения, есть ли что-то, что необходимо исправить или усовершенствовать.

(3) Нельзя ни бездействовать, ни принимать решения без разрешения

Необходимо правильно соблюдать меру и границы в работе. При возникновении ситуаций следует больше размышлять и прислушиваться к мнению других. Когда нужно принять решение, следует действовать однозначно; когда ре-

шение не входит в круг ваших полномочий, категорически нельзя выходить за пределы своих полномочий.

Платформа самосовершенствования

Самое сложное для человека — это осознать свою роль и статус. Есть ли в вашей реальной работе моменты, которые нужно улучшить?

Глава 3. Закон целей: определите свою цель

Волк, не определивший свою цель, неизбежно будет действовать вслепую. По закону выживания «сильный пожирает слабого» любой слепой волк будет вытеснен из стаи. Только определив цель, можно найти направление для своих усилий. В противном случае вы будете беспорядочно метаться, как муха без головы, пока реальность не разбивает вам голову и вы не будете вытеснены из общества.

Зафиксируйте цель и действуйте с полной отдачей

Трибуна стаи волков

На бескрайней степи большое стадо овец беззаботно пасется, опустив головы. В это время вдали к ним незаметно приближается стая волков.

Когда стая волков почти подошла к стаду овец, один настороженный ягненок заметил опасность и бросился бежать. Вслед за ним всё стадо овец также начало мчаться по степи. Практически одновременно стая волков, словно стрелы, выпущенные из лука, устремилась вслед за овцами, не отставая от них ни на шаг.

Постепенно стая волков приблизилась к отару. Бежав

некоторое время, волки даже обогнали нескольких ягнят, бежавших рядом. Однако, что удивительно, они не остановились, чтобы схватить этих ягнят, а продолжили бежать и преследовать отару...

Стая обогнала всё больше и больше овечек, бежавших рядом; многие из них оказались уже в двух шагах от волков, а некоторые даже замедлили бег, остановились и в панике бросились бежать в обратном направлении. Но ни один волк из стаи не остановился, чтобы схватить этих овечек, — они по-прежнему не переставали преследовать их...

Внезапно один из бежавших впереди пухлых ягнят был сбит с ног волком, бежавшим сзади, а другой волк быстро вцепился зубами в шею ягнёнка. Всего за несколько секунд пухлый ягненок оказался на грани смерти.

Оказалось, что с того самого момента, как стая решила начать погоню, она выбрала этого пухлого ягнёнка в качестве цели и твердо намеревалась поймать именно его. Поэтому, преследуя его, волки, хотя и обогнали многих других ягнят, ни разу не сбавляли темпа.

Зеркало команды

Выбрать одного маленького тучного ягненка из стада в качестве заданной цели, а затем непрерывно преследовать его, даже если вокруг много других ягнят, находящихся в двух шагах, и ни за что не отрывать взгляд от выбранного ягненка, пока не удастся его поймать — такова охотничья привычка волков.

В работе также необходимо сосредоточиться на одной цели и прилагать постоянные усилия до тех пор, пока не добьетесь успеха — только так можно реализовать свои идеалы.

Уэнь и Чжан — оба только что закончившие университет выпускники, которые устроились на работу в одну и ту же компанию. Поскольку у них одинаковые специальности, они оказались в одном отделе и занимают одинаковые должности.

Уэй каждый день думал о том, как лучше применить свои профессиональные знания на работе. А Сзян — нет. Проработав некоторое время, он решил, что эта должность слишком утомительна. Ему показался привлекательным отдел кадров: там, по его мнению, работа была легкой, а зарплата такая же, как у него. Поэтому он решил уволиться и найти работу, связанную с кадровым делом.

Но, устроившись в новую компанию, Сяо Чжан снова почувствовал, что работа в отделе кадров слишком однообраз-

на. Он слышал, что стенография очень полезна, что многие компании готовы платить высокую зарплату тем, кто владеет этим навыком, и что по выходным можно подрабатывать, ведя протоколы на внешних мероприятиях. Поэтому Сяо Чжан снова уволился и пошёл учиться стенографии.

Но только когда он начал учиться, он обнаружил, что для достижения требуемой скорости набора текста в стенографии нужны упорные тренировки. И он снова бросил это занятие!

Позже однажды Маленькая Чжан случайно встретила Маленькую Ву. В ходе беседы она узнала, что Маленькая Ву уже стала руководителем отдела, а она-то по-прежнему постоянно меняет работу...

Применять знания на практике

Нужно твердо держаться своей цели и прилагать все усилия для её достижения. Каждому это кажется простым, но в реальной жизни нас отвлекают многочисленные соблазны, которые сбивают нас с пути. Как же не сбиваться с пути?

(1) Нужно сознательно тренировать самоконтроль, не поддаваясь соблазнам

Это как когда мы едем на машине к месту назначения: по пути открываются прекрасные виды, от которых дух захватывает, и многим невольно хочется выйти и посмотреть. Но мы должны сдерживаться, потому что это не то место, куда мы едем. Если вы не сможете удержаться и настаиваете на том, чтобы выйти и посмотреть, то пропустите многое, и даже если вы доберетесь до места назначения, это уже не будет самым своевременным моментом в вашей жизни. Поэтому мы обязательно должны в повседневной жизни тренировать свою самодисциплину, сохранять хладнокровие при столкновении с различными соблазнами, не отвлекаться на постороннее и не менять цели по прихоти.

(2) Ставьте чёткие и ясные цели, чтобы точно понимать, что от вас требуется

Только когда цель достаточно ясна и конкретна, мы можем постоянно напоминать себе о необходимости прилагать все усилия для её достижения. Без чёткой цели очень легко

потерять ориентацию в реальности.

(3) Привыкните делать только одно дело за раз

Делать только одно дело за раз — это значит сосредоточить все свое внимание на выполнении одной задачи и оставаться сконцентрированным. Это особенно важно для команды. Сосредоточив усилия на одной цели в течение определенного периода времени, члены команды смогут сфокусироваться на главном, и цель будет достигнута гораздо легче.

Платформа самосовершенствования

Что вы извлекли из упорства стаи волков при охоте на добычу? Поможет ли вам в карьере такой подход — пристально следить за целью и прилагать все усилия для ее достижения? Что, по вашему мнению, еще нужно улучшить в вашей работе?

Решите, какую добычу вы будете преследовать в первую очередь

Трибуна «Стая волков»

Метель утихла, тягостная зима наконец-то прошла, начала прорастать нежная трава, травоядные животные начали возвращаться, а мелкие животные, ранее прятавшиеся под землей, один за другим высывали головы. Издалека степь выглядела оживлённой и процветающей. Сурки, суслики, антилопы, дикие лошади — стая за стаей, волна за волной; изредка мелькают пастухи на своих лошадях, размахивающие хлыстами и гоняющие стада овец — белый цвет покрывает горы и равнины. Это означало, что жизнь стаи волков скоро начнёт налаживаться, и, увидев всё это, у волков невольно потекли слюни. Но он знал, что об этом ему не следует думать — его цель должны быть антилопы, дикие лошади...

Стая волков прогрелась на солнце целый день и явно набралась сил; как только солнце опустилось за гору, вожак решил начать охоту.

Сейчас перед стаей открывается множество вариантов добычи: сурки, суслики, антилопы, горные козлы, дикие лошади, а чуть дальше — овцы пастухов... Так кого же стая выберет в качестве добычи? Или, вернее, в каком порядке она будет охотиться на этих животных?

На самом деле у вожака стаи уже был чёткий ответ на эти вопросы: в первую очередь исключаются овцы пастухов, ведь хотя их и легко поймать, с ними лучше не связываться — если их обнаружит человек, то им не избежать верной гибели. Во-вторых, исключаются дикие лошади — в конце концов, они слишком сильны, и, как правило, стая не станет на них нападать, если только это не будет крайней необходимостью. А самыми идеальными объектами охоты являются антилопы и горные козлы. Просто за одну зиму количество горных козлов заметно сократилось, а популяция антилоп, похоже, не претерпела особых потерь.

Возможно, многим покажется странным: почему стая не охотится на сурков и сусликов? Разве так не проще?

На самом деле у вожака стаи есть свои соображения: во-первых, за зиму сурки и суслики сильно похудели — их можно охарактеризовать как «кости да кожа», и даже если их поймать, ими трудно насытиться. Подождать некоторое время, пока они наберут вес, и только тогда охотиться на них — не поздно.

Во-вторых, сурки и суслики, в отличие от антилоп, не мигрируют в любое время; они словно добыча, которую стая

держит у себя во дворе — можно охотиться на них, когда захочется. А такие животные, как антилопы и горные козлы, могут уйти в любой момент: если упустить сегодняшний шанс, то, возможно, больше такой возможности не представится.

В результате вожак в конце концов остановил свой выбор на антилопах. Он повел свою стаю, медленно приближаясь к стаду антилоп. Под покровом ночи одна из антилоп быстро стала лакомым кусочком для стаи, а остальные, охваченные паникой, разбежались в разные стороны, а громкий шум напугал близлежащих сурков и сусликов, которые начали издавать предупреждающие звуки «чи-чи-гу-гу», а затем поспешно спрятались в свои норы и замерли на месте.

Как оказалось, анализ вожака был верным. Когда перед стаей одновременно появляется много добычи, охота требует определённой последовательности действий.

Зеркало команды

В процессе охоты очень важно определить порядок охоты. Это в равной степени применимо и к команде. После постановки чётких и ясных целей не менее важно определить, как быстрее и эффективнее их достичь.

Сяо Чжан и Сяо Ли — обе помощницы генерального директора. Обе работают усердно, и их ежедневные обязанности в целом схожи. Сяо Чжан, хотя и очень занята каждый день, работает организованно и без суеты. А вот Сяо Ли, по её собственным словам, каждый день чувствует себя так, будто находится на поле боя: она не смеет расслабляться ни на минуту, а иногда несколько срочных дел, требующих немедленного решения, сваливаются на неё одновременно, и ей приходится просить помощи у коллег, из-за чего она постоянно жалуется.

Однажды, когда руководитель поручил задание, Ли невольно выпалила: «Босс, у меня уже есть несколько очень срочных дел. Ваше поручение — это внеплановая задача, к тому же срочная, поэтому я боюсь, что не смогу её выполнить. Не могли бы вы поручить эту работу кому-нибудь другому?»

Руководитель уже успел понять разницу в подходах к работе у Ли и Чжан; он давно хотел, чтобы Ли поучилась у Чжан, поэтому воспользовался случаем и сказал Ли: «Хо-

рошо, я поручу эту работу Чжан, посмотри, как она с ней справляется!» Сказав это, он поручил задание Чжан.

Маленькая Чжан задала руководителю только один вопрос: к какому сроку нужно завершить эту работу. Когда руководитель сообщил ей срок, она сразу же взяла ручку и записала задачи и срок сдачи, а затем приступила к выполнению своих текущих дел.

В тот день Ли время от времени, в перерывах между работой, бросал взгляд на Сяо Чжан, пытаясь понять, не суетится ли она сегодня. Но каждый раз, когда он видел Сяо Чжан, она упорядоченно выполняла свои текущие задачи.

Когда наступил срок завершения задания, Сяо Чжан очень пунктуально завершила работу над тем плагином, который, по словам Сяо Ли, было невозможно выполнить вовремя, и сдала его руководителю, при этом не задержавшись с выполнением своих текущих рутинных задач.

На этот раз Ли была по-настоящему впечатлена и пошла спросить у Сяо Чжан, как ей это удалось.

Маленькая Чжан достала свой рабочий блокнот и показала его Маленькой Ли. Она объяснила, что в этом блокноте записаны все задачи, которые нужно выполнить каждый день. Каждый день перед началом работы она отмечает сроки завершения задач на день и классифицирует их по степени важности и срочности. Планируя всё заранее, она точно знает, что нужно делать, и работа идет в напряжённом, но упорядоченном ритме. Что касается внеплановых задач, их

тоже нужно записывать, а затем просто вносить небольшие корректировки в ежедневный план работы.

Слова Сяо Чжан оказались для Сяо Ли очень полезными. Она попробовала спланировать, какие дела делать в первую очередь, а какие — позже, и действительно, работа перестала быть такой суматошной и беспорядочной, как раньше.

Применение знаний на практике

Как для отдельного человека, так и для команды неизбежно возникают ситуации, когда в один и тот же период времени приходится выполнять множество задач. Однако для того, чтобы выполнить все эти задачи и достичь поставленных целей, необходимо разработать разумную последовательность действий и в процессе работы принимать решения, исходя из приоритетности задач. В частности, в работе следует соблюдать следующие принципы:

(1) Привыкните классифицировать свои цели

Независимо от количества целей, их в целом можно классифицировать по степени важности и срочности. Распределите их по категориям и запишите. Сначала выполняйте срочные и важные задачи, остальные — в последнюю очередь. Определив это, вам станет сразу понятно, какую работу следует выполнять на каждом этапе.

(2) Выработайте полезную привычку составлять планы

Только заранее спланировав работу, можно конкретно предвидеть, сколько времени и сил потребует каждая задача, а также своевременно оценивать ход работы, чтобы не оказаться в панике, когда придётся решать проблемы. Даже если возникнут непредвиденные обстоятельства, благодаря тому, что остальные планы уже составлены, достаточно будет лишь слегка скорректировать рабочий план, и проблема решится.

сама собой.

(3) Рационально и эффективно распределяйте время

Определив цели и составив план, остается самый важный шаг — выполнение. От того, насколько гладко пройдет процесс выполнения, зависит успех или провал работы. Поэтому в процессе выполнения необходимо рационально распределять время. Нужно координировать различные рабочие задачи и, исходя из их характера (например, какие из них можно выполнить самостоятельно, а для выполнения каких требуется помощь других), составлять рациональный и эффективный график.

Платформа самосовершенствования

Привыкли ли вы составлять рабочие планы? Как вы поступаете, когда перед вами стоит сразу несколько целей? Есть ли у вас более эффективные методы выбора и достижения целей?

Цели членов команды должны быть согласованными
Трибуна «Стая волков»

Наступила самая суровая зима. Поскольку многие животные впадают в спячку, зимние охоты стаи волков чаще всего заканчиваются неудачей. Им часто приходится долго бродить в поисках добычи, но так и не найти ни следа.

Однако, сколько бы ни длился голод и сколько бы ни было неудачных охот, стая, как и прежде, каждый день выходит на поиски. Ни один волк не уклоняется от охоты из-за голода или страха неудачи — у них только одна мысль: найти добычу, чтобы обеспечить выживание всей стаи.

В дикой местности часто можно увидеть, как несколько разных стай волков ищут пищу. Конечно, не обходится и без стычек между разными стаями из-за борьбы за добычу. Но удивительно то, что они, кажется, не любят затягивать сражение: всегда после нескольких раундов стая, оказавшаяся в невыгодном положении, сознательно отказывается от добычи, поджимает хвост и молча уходит подальше, чтобы затем искать другую добычу. А стая, одержавшая верх в схватке,

естественно, наслаждается добычей.

На самом деле, как у победившей стаи, так и у стаи, потерпевшей поражение, цель одна — обеспечить выживание своей стаи. Поражённая стая добровольно сдаётся, чтобы сохранить силы, продолжить поиски другой добычи и обеспечить выживание всей стаи.

Зеркало команды

Подобно стае волков, команда должна обладать сплочённостью: только когда у каждого члена команды есть общая цель, команда становится успешной, а все задачи в ней выполняются без сбоев.

История «Путешествие на Запад» известна всем и каждому, от мала до велика. Мы аплодируем Сунь Укуну, который на протяжении всего пути сражается с демонами и изгоняет злых духов, восхищаемся Ша Сэном и Белым драконьим конем, терпеливо переносящими унижения и тяготы пути, а обжорство, лень и забавная неуклюжесть Ба Цзея служат приятным разнообразием в путешествии учеников и их учителя, делая их жизнь на пути за Священными Писаниями яркой и насыщенной.

На пути за священными писаниями монах Тан и его ученики прошли через множество испытаний. Иногда между ними возникали недоразумения и трения, иногда они жаловались на то, что путь слишком долог; иногда их волю подвергали испытаниям те или иные искушения...

Однако, несмотря ни на что, они четко осознавали одну общую цель — отправиться в Западный рай за истинными писаниями. Движимые этой общей целью, они не останавливались ни перед какими трудностями, и в конце концов наконец достигли Западного рая и обрели истинные писания.

Самым важным фактором, позволившим монаху Тан и его ученикам совершить это беспрецедентное чудо, было то, что они всегда четко осознавали свою цель. Вклад каждого члена команды был по-своему уникален, но все они стремились к одной общей цели.

Применение знаний на практике

Как член команды, нужно всегда помнить о цели команды и стремиться выполнить её миссию. Только команда, обладающая таким духом, может по-настоящему добиться успеха. В повседневной работе мы можем попробовать поступать следующим образом:

(1) Укрепить убеждение на субъективном уровне

Всегда ставить цели команды на первое место; прежде чем что-либо делать, сначала подумать, способствует ли это продвижению целей команды; если ответ утвердительный, только тогда приступать к делу. Необходимо пристально следить за целями, укреплять убеждения и ни в коем случае не отклоняться от целей команды.

(2) Сосредоточиться — направлять время на достижение цели

Укрепив убеждение, нужно всеми силами двигаться к этой цели и качественно выполнять свою работу. Это требует от нас сосредоточенности при выполнении задач и концентрации энергии на достижении поставленной цели — только так можно успешно достичь результата.

(3) Выработайте привычку ориентироваться на результат

Только помня о целях команды, мы можем четко представлять, каким должен быть ожидаемый результат. Понимая это, в процессе работы нам будет легче определить, ка-

кие действия способствуют достижению результата и стоит их выполнять, а какие бесполезны или даже мешают достижению цели, и их можно не делать. Так мы избавимся от многих бесполезных усилий и избежим многих излишних обходных путей.

Платформа самосовершенствования

Прежде чем приступить к работе, задумывались ли вы, совпадают ли ваши личные цели с целями команды? Есть ли в вашем стиле работы и привычках мышления что-то, что требует улучшения?

Нацельтесь на цель, не стремитесь к недостижимому
Трибуна стаи волков

Самая большая головная боль пастухов на степи — ночные набеги стай волков. Особенно зимой, когда стаи не могут добыть достаточно пищи в природе.

Стая вступает в борьбу ума и мужества с пастухами: днем она держится на большом расстоянии, незаметно наблюдая за стадами овец, и даже в сильнейшем голоде не спешит действовать. Даже если стадо рассеяно и находится далеко от пастухов, волки не пытаются поймать овец.

Но как только наступает глубокая ночь, стаи волков начинают незаметно приближаться к домам пастухов, которые они разведали днём. Обычно они с огромной скоростью впиваются зубами в шею овцы, убивая её мгновенно, не давая ей даже издать звук, а затем быстро уносят добычу прочь. К тому времени, когда испуганные овцы начинают блеять, а пастухи просыпаются, волки уже давно исчезли из виду.

Нападения волчьих стай на отар пастухов носят весьма закономерный характер. Что касается времени, то они обычно

действуют глубокой ночью, днём же ни в коем случае не выходят на охоту — даже если в доме пастуха никого нет, они не предпринимают никаких действий. Количество добычи у них также относительно фиксировано: независимо от того, сколько волков участвует в охоте и сколько дней они провели, терпя голод, они добывают только одного-двух ягнят и ни в коем случае не жаждут поймать больше.

Дело в том, что стая волков прекрасно понимает: у пастухов есть охотничьи ружья, и если они начнут действовать днём, то будут застрелены. А ночью, когда пастухи спят, их ружья практически бесполезны, и добыча небольшого количества овец позволяет волкам легче скрыться.

Командное зеркало

Каждая охота стаи волков направлена на то, чтобы с минимальными потерями получить максимальную выгоду: они действуют в пределах своих возможностей, ни в коем случае не ставят перед собой непосильных задач и не пытаются сделать то, что далеко выходит за рамки их способностей. Нам, людям, тем более следует глубоко осознавать этот закон выживания.

Маленький Чжан — руководитель одной компании. Он заметил, что сотрудники его компании, хотя и работают усердно и полны энтузиазма, но у многих из них есть склонность к завышенным ожиданиям. Поэтому, воспользовавшись сессией командных игр в рамках корпоративного обучения, он решил преподать этим сотрудникам хороший урок.

В рамках игровой части он организовал следующее соревнование: всех сотрудников разделили на две группы, после чего началось соревнование. Задача заключалась в том, чтобы наполнить водой ведра с нанесенной шкалой. По правилам соревнования обе группы должны были одновременно наполнять воду в свои ведра в течение установленного времени. Инструменты для наполнения воды участники могли выбирать по своему усмотрению. По истечении установленного времени побеждала та группа, в ведрах которой было

больше воды.

Перед началом соревнования руководители обеих групп провели с участниками обсуждение стратегии. Группа, за которую отвечал Маленький Чжан, получила от него одно строгое правило: сначала нужно оценить свои силы и ни в коем случае не выбирать инструменты для наполнения, превышающие собственные возможности.

С звуком стартового свистка участники обеих команд приступили к напряжённому этапу наполнения ведер. Участники команды Сяо Чжана, получив предварительное предупреждение, взяли инструменты, с которыми могли свободно обращаться, и проводили соревнование напряжённо, но организованно. Участники другой команды же старались набирать как можно больше воды за один раз: некоторые с трудом тащили полные ведра, что, естественно, не позволяло им поддерживать высокую скорость; некоторые, видя, как их товарищи с трудом и медленно справляются с задачей, в порыве нетерпения невольно ускоряли шаг, но из-за того, что вес воды превышал пределы их физических возможностей, вода, к сожалению, проливалась, и приходилось начинать заново...

Соревнование продолжалось несколько напряжённых минут, а затем, по команде, оно завершилось. При подсчёте итогов победила группа под руководством Маленького Чжана, причём никто из участников не попал в неловкие ситуации, такие как падения.

По итогам этого соревнования Сяо Чжан сказал всем: иметь высокие цели — это, конечно, хорошо, но при этом нужно учитывать свои реальные возможности. Только действуя шаг за шагом и не торопясь, однажды вы сможете достичь своей конечной цели.

Применение знаний на практике

В повседневной работе необходимо избавиться от стремления к недостижимым целям, не терять себя, стоять твёрдо на земле, принимать правильные решения и начинать с мелочей. При решении повседневных задач мы можем напоминать себе следующее:

(1) Ориентироваться на реальность

Между идеалом и реальностью всегда существует разрыв. Ставя перед собой любую цель, необходимо ориентироваться на реальность. Только оставаясь приземлённым, шаг за шагом, уверенно и упорно двигаясь вперёд, можно воплотить в жизнь задуманное. Любые нереалистичные фантазии разбивают все эти планы вдребезги.

(2) Делайте всё добросовестно

Что бы вы ни делали, делайте это добросовестно. Нельзя останавливаться только на планах, не воплощая их в жизнь. Любое дело, если оно не воплощается в действиях, не имеет никакого смысла. Если просто слепо стремиться к недостижимому, представляя себе прекрасный результат, но в итоге не достичь поставленной цели из-за отсутствия действий или их неполного выполнения, то в результате останется только разочарование и страдание. Только тщательно выполняя каждую задачу и обладая хорошей способностью к реализации, можно добиться успеха.

(3) Научиться разбивать задачи на части

При выполнении работы мы неизбежно сталкиваемся с различными трудностями. Конечно, хорошо идти навстречу трудностям, но при этом необходимо выбирать способы выполнения, соответствующие нашей текущей ситуации. Ни в коем случае нельзя руководствоваться только энтузиазмом, не заботясь о результате. При преодолении трудностей нельзя слепо стремиться к скорости — необходимо применять правильные методы. Мы можем разбить большую проблему на отдельные небольшие задачи, а затем поочередно искать способы их решения. Процесс разбиения проблемы на части, возможно, поможет прояснить путь к её решению. Платформа самосовершенствования

Прежде чем приступить к какому-либо делу или взяться за сложную задачу, нам следует трезво оценить свои способности и сложившуюся ситуацию, а уже потом составлять план. Сталкиваетесь ли вы на работе с проблемой того, что ставите перед собой слишком высокие цели? Есть ли в вашем подходе к работе что-то, что следует улучшить?

Сосредоточьтесь на ключевых вопросах, чтобы достичь цели

Трибуна «Стая волков»

В горах жила стая волков, которая уже много лет обитала в этих краях. Они уже несколько дней подряд не могли добыть добычу.

В тот день они, как и обычно, целый день усердно искали

добычу, но так и не нашли ничего. Волки были уставшие и голодные, и им пришлось остановиться на месте, чтобы отдохнуть.

Когда один из волков пошел к ручью попить, он вдруг обнаружил, что тот ручей, который в предыдущие годы всегда был полным воды, теперь почти пересох. Он внезапно осознал: в последнее время все по-прежнему, следуя привычке, искали добычу в окрестностях. А животные, обитающие поблизости, заметили необычное изменение в русле ручья и, чтобы предотвратить беду, переселились в низовья ручья — вот почему волки каждый день возвращались с пустыми лапами.

Тогда он поделился этим предположением со стаей. Они решили отправиться вниз по течению и попробовать найти там добычу.

И действительно, там они увидели множество мелких животных. Тогда стая волков вновь воспрянула духом и приступила к охоте. Проблема голода, с которой они сталкивались в последние дни, наконец-то была решена.

Урок для команды

Главная причина, по которой стая волков смогла решить проблему голода, мучившую их в течение многих дней, заключалась в том, что они уловили ключевую причину этой проблемы — миграцию животных. Если бы они упорно продолжали искать добычу на прежнем месте, их проблема, наверняка, продолжалась бы еще долго. В нашей работе мы также должны уметь улавливать суть проблемы, чтобы решать её быстро и эффективно. «Чтобы вести быка, нужно держать его за нос» — именно в этом и заключается смысл.

Здание Мемориала Джефферсона на площади Вашингтона в столице США из-за своего преклонного возраста имело пятнистую и отслаивающуюся поверхность, а также множество трещин. Несмотря на то что правительственные органы приняли множество мер и затратили значительные человеческие, материальные и финансовые ресурсы, им так и не удалось остановить распространение этой проблемы.

Позже, после тщательного исследования экспертов, выяснилось, что основной причиной отслоения штукатурки является ежедневная мойка стен здания: используемые при этом чистящие средства оказывают коррозионное воздействие на конструкцию.

Но почему же стены такого высокого здания необходимо мыть каждый день? Причина заключается в том, что здание

ежедневно загрязняется большим количеством птичьего помета. Почему же на этом здании так много птичьего помета? Оказалось, что вокруг здания скапливается особенно много ласточек.

Ласточки собрались здесь потому, что на этом здании много пауков, которых они любят есть; пауков здесь много потому, что здесь много летающих насекомых, которыми они питаются; а летающих насекомых здесь много потому, что здесь созданы идеальные условия для их жизни и размножения: пыль под солнечными лучами, а солнечный свет, освещающий эту пыль, проникает через окна.

Поэтому летающие насекомые размножаются с необычайной скоростью, обеспечивая паукам обильный ужин, и вот прилетели ласточки...

Как только выявили главную проблему, сложный вопрос стал простым. Проблема несложная, и путь к её решению тоже прост: поскольку мы не можем изменить то, что солнце светит и нагревает, выбираем самый простой способ — задернуть шторы, чтобы заслонить солнечный свет.

Применение знаний на практике

В современном обществе, где царит острая конкуренция, каждый на работе сталкивается с самыми разными проблемами. От того, насколько правильно мы с ними справляемся, напрямую зависит исход дела. Только найдя суть проблемы и сосредоточившись на её основных аспектах, можно легко её решить. А чтобы уметь выявлять ключевые проблемы, необходимо соблюдать следующие принципы:

(1) Умение наблюдать

Только умение наблюдать позволяет обнаружить проблему. Обнаружение проблемы — это отправная точка для её решения, а способы решения часто возникают одновременно с обнаружением проблемы. Только умение наблюдать и обнаруживать проблемы позволяет найти эффективный путь к их решению.

(2) Умение анализировать

Обнаружив проблему и ища способы её решения, необходимо также уметь анализировать. Нужно прояснить положение каждого звена в данной ситуации и степень его влияния на ход событий. Только тщательно проанализировав эти вопросы и определив, какие звенья являются ключевыми факторами, играющими решающую роль в развитии ситуации, можно естественным образом понять, что важнее, а что менее важно, и как следует поступить.

(3) Умение выявлять главное противоречие

Найдя основное противоречие, влияющее на развитие ситуации, можно быть уверенным, что даже самая сложная проблема станет проще. Уловив суть дела, точно определив ключевой момент проблемы и найдя способ её решения, можно быть уверенным, что трудности разрешатся сами собой.

Платформа самосовершенствования

Как вы обычно поступаете, когда сталкиваетесь с проблемой? Начинаете суетливо суетиться, не анализируя ситуацию, или же тщательно и досконально анализируете проблему, прежде чем искать способы её решения?

Ваша цель совпадает с целью «Стаи волков»

Трибуна стаи

Слаженная работа — решающий фактор успешной охоты стаи волков. Каждый волк действует слаженно именно потому, что его цель совпадает с целью всей стаи. Стая волков по праву считается самой организованной группой среди стадных животных. Это проявляется не только при охоте на добычу, но и при нападении или бегстве — в любой ситуации они действуют согласованно.

В дикой природе стая, конечно же, сталкивается с опасностями. Ради продолжения рода и выживания им приходится вступать в борьбу.

Пожалуй, больше всего стая боится охотничьего ружья. И вот, как раз во время охоты они столкнулись с охотником. Хотя, почувствовав опасность, они настороженно развернулись и бросились бежать, охотник всё же их заметил.

Как раз в тот момент, когда охотник поднял ружьё, прицелился в стаю и собирался выстрелить, произошло нечто неожиданное. Несколько волков внезапно развернулись и

бросились на охотника; тот испугался и тут же выстрелил, убив одного из нападающих волков. К тому времени, когда охотник убил этих нескольких волков и снова начал искать стаю, она уже исчезла без следа.

Оказалось, что эти волки были старыми и слабыми членами стаи. Они не могли бежать быстро, и чтобы вся стая смогла благополучно спастись, они развернулись и бросились на охотника, заслонив его ствол, чтобы выиграть для остальных волков больше времени на побег.

Зеркало команды

Цель отдельных волков и цель всей стаи совпадают: обеспечить безопасное бегство сильным волкам, чтобы стая могла продолжить свое существование. В команде цели отдельных членов также должны совпадать с целями всей команды.

Сяосюэ — менеджер по продажам в одной компании, её показатели находятся на средне-низком уровне по сравнению со всей командой. В отличие от других менеджеров по продажам, она не стремится изо всех сил повысить свои показатели: ей кажется, что нынешнего дохода вполне хватает на жизнь, а главное — наслаждаться жизнью в свободное от работы время.

Однако один случай изменил точку зрения Сяосюэ. Все началось на итоговом собрании компании в конце года. После объявления лучшей команды она увидела, как члены победившей команды крепко обнимают друг друга, и их восторг глубоко заразил всех присутствующих. Эта сцена тронула и Сяосюэ.

После завершения собрания Сяосюэ словно преобразилась: она полностью изменила своё прежнее отношение к работе и начала усердно трудиться ради повышения показателей, проявив настоящий боевой дух.

И действительно, усердие не осталось без награды: в рейтинге продаж по итогам месяца Сяосюэ уже вошла в число

лидеров своей команды. Вся команда находилась в состоянии здоровой внутренней конкуренции, и показатели постепенно росли. К концу года команда, в которой работала Сяосюэ, вошла в рейтинг лучших команд компании!

Люди часто сосредотачиваются только на достижении своих личных целей, упуская из виду цели команды. Когда вы обнаруживаете, что ваши личные цели не совпадают с целями команды, в первую очередь нужно скорректировать свои личные цели и двигаться к достижению целей команды. Только когда личные цели и цели команды совпадают, можно добиться общего успеха.

Применение знаний на практике

Практика показывает, что препятствия в развитии команды зачастую возникают из-за несоответствия командных и личных целей. Для более эффективного достижения командных целей необходимо правильно выстраивать взаимоотношения между личными и командными целями, поддерживая их согласованность. Для этого следует соблюдать следующие принципы:

(1) Правильное отношение к личным целям

Личные цели каждого человека достижимы при условии приложения усилий, а требования, которые человек предъявляет к себе, определяют степень этих усилий. Поэтому при постановке личных целей необходимо сформировать правильное мировоззрение: нельзя довольствоваться минимумом, слепо стремиться к комфорту и упускать возможность реализовать свои идеалы.

(2) Личные цели должны активно приближаться к целям команды

В определенной степени цели команды служат ориентиром при постановке личных целей. Это требует, чтобы при постановке личных целей мы не отклонялись от этого ориентира. Более того, необходимо стремиться приближаться к нему, чтобы личные цели и цели команды были согласованы.

(3) Выработайте привычку своевременно корректировать

личные цели

Обнаружив несоответствие между своими целями и целями команды, необходимо своевременно скорректировать свои цели, чтобы приблизить их к целям команды. Обязательно нужно выработать полезную привычку: замечать проблемы и своевременно вносить корректировки.

Платформа самосовершенствования

Вы когда-нибудь серьезно задумывались о взаимосвязи между личными и командными целями? Если между вашими личными целями и целями команды возникло несоответствие, как вы должны их скорректировать?

Глава 4. Закон ответственности: без каких-либо оправданий и условий

Сила чувства ответственности каждого члена команды напрямую влияет на сплоченность команды. Ответственность — это требование, которое каждый предъявляет к себе из глубины души. Когда вы готовы нести ответственность за свои решения, качественное выполнение задачи перестает быть требованием извне и становится проявлением внутреннего энтузиазма. Все действия начинаются с вас самих — это основа формирования чувства ответственности.

Сотрудничество — это одна из форм ответственности членов команды

Трибуна «Стая волков»

Стая волков — это коллектив, в котором больше всего ценится сотрудничество. Каждый волк считает сотрудничество своей обязанностью, и тот, кто не умеет сотрудничать, не будет принят в стае.

Охота на добычу — это то, что лучше всего отражает дух сотрудничества в стае волков. В ходе конкретной охоты стая,

исходя из реальных обстоятельств, таких как количество и размер добычи, выбирает различные схемы взаимодействия. Поэтому роль каждого волка меняется в зависимости от того, какой план охоты выбирает вожак в данном случае. Ни один волк не будет рваться вперед, чтобы первым добыть добычу, и ни один волк не откажется быть в первом штурмовом отряде из-за страха погибнуть. В процессе охоты каждый волк безупречно взаимодействует с остальными. От разведки до самой охоты, от первого волка, бросающегося в атаку, до остальных, поддерживающих его, и до того волка, который наносит добыче смертельный удар — кто выходит на сцену первым, кто вторым, — взаимодействие на каждом этапе происходит так плавно и слаженно. Даже в самый последний момент, когда они наслаждаются добычей, они сохраняют эту упорядоченность, и никогда не возникает хаоса и давки.

В стае у каждого волка в крови заложено стремление к сотрудничеству с товарищами, и вся их жизнь протекает упорядоченно.

Зеркало команды

В наши дни, когда конкуренция становится всё более жесткой, дух сотрудничества ценится всё выше. Развитие команды немыслимо без духа сотрудничества.

На собеседовании в одной компании секретарь передала генеральному директору резюме шести человек. Эти шесть кандидатов были отобраны после двух раундов собеседова-

ний и, судя по образованию и опыту работы, практически не уступали друг другу. Однако оставить можно было только двоих, а четырёх пришлось отсеять. Выбор был настолько сложен, что генеральному директору пришлось лично принять окончательное решение.

Генеральный директор немного подумал, после чего поручил им выполнить задание: провести маркетинговое исследование в парах. Он разделил их на три группы — А, В и С — и поручил каждой из них изучить рыночный спрос на индивидуальные внешкольные занятия для учащихся начальной, средней и старшей школы. При этом двое из каждой группы должны были провести исследование в восточной и западной частях города соответственно, а на выполнение задания отводилось два дня.

Через два дня эти шестеро представили генеральному директору свои отчеты по результатам исследования рынка. Прочитав их, генеральный директор сразу подошел к двум членам группы В и поздравил их с успешным прохождением отбора. Сотрудники двух других групп, не желая смириться с поражением, спросили у генерального директора о причинах их отсева.

Генеральный директор объяснил: «Два члена группы В, хотя и были конкурентами, после того как их временно объединили в одну группу, отлично сотрудничали друг с другом. Только в их отчёте были объединены данные как по восточной, так и по западной частях города, при этом каждый

из них также подготовил полноценный отчёт по результатам рыночного исследования. А вы четверо просто действовали каждый по-своему, игнорируя напарников, которых я специально для вас подобрал. По способностям вы действительно не уступаете друг другу, но я больше ценю людей, обладающих духом командной работы».

Из этого видно, что в команде человек, обладающий духом сотрудничества, легче находит признание. Ведь сотрудничество способствует формированию огромной исполнительной силы, позволяет использовать сильные стороны друг друга и компенсировать слабые, что в итоге помогает команде одержать победу в конкурентной борьбе.

Применение знаний на практике

Если человек не обладает духом сотрудничества и действует в одиночку, его достижения, безусловно, будут ограниченными. Выдающиеся люди должны научиться сотрудничать, использовать сильные стороны друг друга и тем самым добиваться успеха. Чтобы обеспечить эффективность сотрудничества, необходимо проделать определенную работу в отношениях с членами команды:

(1) Умение слушать

Умение внимательно слушать — это залог эффективного общения. Только при четком общении можно понять потребности друг друга, что помогает нам эффективно работать и обеспечивает слаженность взаимодействия. Чтобы быть хорошим слушателем, необходимо уважать собеседника в повседневном общении: ни в коем случае нельзя прерывать его, когда он говорит, или постоянно вставлять свои замечания — это невежливо. Кроме того, нужно вовремя реагировать на его слова, чтобы собеседник чувствовал, что к нему относятся с уважением.

(2) Скромно обращайтесь за советом

Разные люди, безусловно, по-разному понимают одну и ту же фразу или одно и то же событие. Когда мы не можем точно определить истинные потребности собеседника, стоит с открытостью обратиться к нему за разъяснениями и уточнить

детали. Ни в коем случае нельзя из-за стеснения или нежелания спуститься с высоты своих позиций ограничиваться собственными догадками, чтобы избежать ненужных проблем. Кроме того, необходимо понимать: именно потому, что у каждого свои сильные и слабые стороны, а также разная профессиональная подготовка, нам и требуется сотрудничество, чтобы использовать сильные стороны друг друга, компенсировать недостатки и совместными усилиями выполнять работу.

(3) Активно развивайте в себе дух сотрудничества

В повседневной жизни можно сознательно пробуждать в себе дух сотрудничества, активно участвуя в различных мероприятиях, организуемых на работе. Такие мероприятия способствуют укреплению гармоничных отношений между членами команды и еще больше укрепляют дух сотрудничества. Также можно чаще участвовать в играх, успех в которых зависит от командной работы, развивая таким образом свой дух командного сотрудничества.

Платформа самосовершенствования

Как вы взаимодействуете с другими членами команды в повседневной работе? Какие ещё секреты вы знаете, чтобы улучшить взаимодействие в команде?

Ответственность — это отсутствие оправданий и условий
Трибуна «Стая волков»

Исследования показывают, что успешность охоты у стаи волков очень низкая: из десяти попыток удастся лишь одна,

а в остальных случаях охота заканчивается неудачей. Зимой охотиться становится ещё сложнее, поскольку большинство животных впадает в спячку.

Но даже пережив многочисленные неудачи, по первому сигналу вожака стая немедленно отправляется на поиски добычи, чтобы начать новую охоту. Ни один волк не откажется участвовать в охоте из-за разочарования после многократных неудач или из-за голода. Ведь на них лежит ответственность за добычу пищи для всей стаи, и они не могут сдать-ся. В противном случае каждое мгновение задержки в поиске пищи приближает всю стаю к голоду и даже смерти. Поэтому им не остаётся ничего другого, как быстро собраться с силами и вступить в новый бой. Они извлекают уроки из временных неудач и твёрдо верят, что победа придёт.

Как только вожак отдаёт приказ, остальные волки немедленно его выполняют. В этом мире нет волков, которые постоянно ищут оправдания, иначе они бы давно умерли от голода. Напротив, они всегда ведут борьбу с трудностями, и когда это необходимо, в ней участвуют все волки стаи, включая старых, слабых, больных и инвалидов. Более того, когда эти волки вступают в схватку с добычей, они, как правило, руководствуются духом самопожертвования: они удерживают добычу, чтобы остальные волки могли легче ее повалить.

В стае любой волк без всяких условий готов внести свой вклад или даже пожертвовать собой ради общего блага. В их словаре нет ни оправданий, ни условий.

Зеркало команды

Такое отношение стаи волков, при котором они никогда не выдвигают условий и не ищут оправданий, достойно того, чтобы мы брали с них пример. В любой команде неизбежно возникают ошибки в работе из-за упущений на каком-то этапе сотрудничества или неверной организации. Так стоит ли при выполнении задачи использовать это в качестве оправдания, чтобы отказаться от выполнения, торговаться или выдвигать условия? Конечно же, нет!

Маленький Го работает в отделе дизайна компании, и в силу специфики своей работы ему часто приходится взаимодействовать и сотрудничать с другими отделами.

В связи с появлением нового проекта в компании потребовалось переработать и изготовить брошюру для привлечения инвесторов. Это была срочная работа, и руководитель потребовал завершить её и сброшюровать до приезда клиентов на осмотр.

В результате отдел маркетинга, редакция и другие соответствующие подразделения компании оказались в суматохе. Маленький Го завершил дизайн изображений, за которые он отвечал, но текстовые материалы соответствующие подразделения так и не сдали вовремя. Лишь за два дня до крайнего срока все отделы наконец сдали свои части текста. Однако объединение текстов, подготовка графических файлов,

верстка документов и последующая обработка представляли собой огромный объем работы, и действительно, именно из-за неэффективной организации со стороны других отделов у него накопилось огромное количество работы.

Однако, получив документы, Го не стал искать оправданий. Он с головой погрузился в работу: из-за нехватки времени он решил остаться в компании на ночную смену, а на следующий день вышел на работу как обычно и, в итоге, выполнил задание в срок.

На последующем совещании по подведению итогов Маленький Го выступил по вопросу взаимодействия между соответствующими отделами и высказал свои предложения, чтобы в будущем сократить количество ошибок при передаче дел.

Такой подход Маленького Го получил одобрение руководства. В критический момент Маленький Го не стал искать оправданий и затягивать работу, а после завершения задачи, ради более эффективного сотрудничества команды в будущем, указал на допущенные в тот раз ошибки в координации.

Применение знаний на практике

Оправдания — это самое большое препятствие, мешающее человеку действовать, и их следует по возможности избегать как отдельному человеку, так и всей команде. Чтобы этого добиться, недостаточно просто говорить об этом — необходимо воплощать эти слова в жизнь.

(1) Правильное отношение к оправданиям

Необходимо сформировать правильное представление об оправданиях и помнить, что они являются камнем преткновения, мешающим продвижению вперед. Когда человек, выполняя задачу, только ищет оправдания, он, хотя и получает временное утешение, в итоге ничего не достигнет. Напротив, когда человек перестает искать оправдания для чего бы то ни было, он обязательно добьется результата. (2) Научитесь принимать ситуацию

Иногда многие события происходят вне нашей воли. Даже в отношении многих уже произошедших сожалений у нас нет возможности начать всё сначала. Поскольку ситуация уже сложилась и её нельзя изменить, единственное, что мы можем изменить, — это наше отношение к ней. Научитесь принимать большие и малые сожаления в жизни, а затем постарайтесь максимально исправить ситуацию и изменить то, о чём вы сожалеете.

(3) Активно ищите способы решения проблем

Активная позиция и пассивная позиция — это два разных подхода, и эти два кардинально отличающихся подхода неизбежно приведут к двум совершенно разным результатам. Столкнувшись с проблемой, активно искать пути её решения гораздо эффективнее, чем прибегать к каким-либо другим способам. Когда возникает проблема, нам нужно искать способы её решения, а не искать оправдания, чтобы уклониться от ответственности. Верьте: для любой проблемы всегда найдётся хороший выход.

Платформа самосовершенствования

Как вы поступаете, когда в процессе командной работы возникают проблемы? Стараетесь ли вы найти способ их решения или отчаянно ищете оправдания? Как, по вашему мнению, следует поступать, чтобы это было более благоприятно для командной работы? Если добыча ускользнула, споры уже бесполезны

Трибуна стаи волков

Зима для стаи волков, без сомнения, является тяжелым временем: многие животные впадают в спячку, что приводит к резкому сокращению количества добычи и значительно усложняет охоту. Поэтому во время охоты особенно важно не допустить ни малейшей ошибки.

В тот день стая волков с большим трудом обнаружила дикого коня, пасущегося на заснеженной равнине. Они медленно приблизились к нему, незаметно следуя сзади, чтобы напасть, когда он будет не готов.

Один маленький волчонок впервые вышел с стаей на охоту. Он придавал этому событию такое большое значение, что очень нервничал, боясь, что какая-нибудь оплошность сорвёт всю охоту. Так, постоянно переживая, он осторожно следовал за стаей за диким конем.

Но, к несчастью, из-за чрезмерного беспокойства маленький волчонок случайно наступил на лежащий на земле поваленный ствол. Шум катящегося ствола напугал дикого коня, который был поглощён поиском пищи. Он оглянулся, заметил стаю волков, идущую за ним, и тут же насторожился и бросился бежать.

Маленький волчонок был в ужасе: он очень боялся, что стая его накажет. Но, к его удивлению, стая некоторое время упорно преследовала дикого коня, а как только тот ускольз-

нул, сразу же приступила к поиску следующей добычи.

А то, чего так боялся маленький волчёнок, произошло только после окончания охоты, когда стая вернулась в логово. Зеркало команды

Несмотря на то, что из-за непредвиденных обстоятельств стая позволила добыче ускользнуть, нам стоит взять на заметку, что волки сразу же начали искать следующую добычу, даже несмотря на все трудности, а не стали ссориться и перекладывать ответственность друг на друга. В жизни команды такой подход к решению задач, как у стаи волков, необходим еще больше.

Потенциальный клиент одной компании специально прилетел из другого города, чтобы провести заключительную проверку компании. После посещения компании этот потенциальный клиент остался доволен моделью работы компании, стратегией развития и стилем управления руководителя — он уже почти решил подписать контракт.

Но, к сожалению, как раз в этот момент к руководителю пришёл посетитель, прервав их беседу. Пришедший выглядел очень спешащим, поэтому потенциальный клиент, проявляя тактичность, предложил ему поговорить с руководителем, а сам вышел, чтобы немного прогуляться.

Увидев, что потенциальный клиент вышел, сотрудник на рецепции, естественно, не стал его игнорировать, поспешно предложил ему присесть в зоне отдыха и принёс чашку чая. Принимая чай, потенциальный клиент вскользь спросил: «А

кто там внутри? Друг вашего босса?»

«Нет, он раньше тоже был здесь руководителем, но недавно вышел из компании», — не задумываясь, ответила администратор.

Когда администратор осознал, что проговорился, было уже слишком поздно. Этот потенциальный клиент под предлогом ушёл, и в итоге контракт не был подписан.

После этого генеральный директор созвал руководителей всех отделов на внеплановое совещание и попросил их высказать своё мнение по поводу случившегося.

Первым выступил менеджер отдела маркетинга: «Что касается случившегося, могу только сказать, что это очень жаль. Я долго и упорно вел переговоры с этим клиентом, потратив на это много сил. Он проявил большой интерес к моей презентации, иначе не приехал бы лично из такого далека для ознакомления. Надеюсь, что в следующий раз отдел кадров будет тщательнее проверять кандидатов при приеме на работу».

Руководитель отдела кадров тут же вскочил: «Мы при наборе персонала проводили многоступенчатую проверку и строгий отбор. Разве не я вас тогда принял на работу? Разве вы не отличный сотрудник? Сегодняшний случай — просто случайность или проблема самого сотрудника, зачем же направлять обвинения в мою сторону? К тому же все новые сотрудники проходят предпрофессиональную подготовку на курсах, а затем проходят аттестацию перед приемом на ра-

боту. Может, их тогда не обучили должным образом?»

Руководитель отдела обучения в этот момент неторопливо ответил: «Нельзя так говорить. Наша предпрофессиональная подготовка направлена на то, чтобы помочь сотрудникам быстро адаптироваться в компании и приступить к работе. Но никто не предоставил нам материалы по маркетингу для проведения обучения».

...

Очевидно, что все обвиняли друг друга и перекладывали ответственность, но ни один человек не высказался о том, как избежать подобных проблем в будущем.

Применение знаний на практике

Действительно, во многих случаях невозможно чётко определить, на ком лежит ответственность, но это не повод для взаимного перекладывания ответственности. Чтобы команда могла развиваться, каждый её член должен смело брать на себя ответственность. Только ответственная команда может сплотиться и обрести сильную конкурентоспособность. В ситуациях, когда дело пошло наперекосяк, но чётко определить ответственность невозможно, мы должны поступать следующим образом:

(1) Не бойтесь брать на себя ответственность

Человек, готовый взять на себя ответственность, отвечает за свои решения и за свои действия, и обязательно будет искать лучшие способы решения проблемы. А успех, как правило, улыбается тем, кто прилагает больше усилий.

(2) Не тратьте время на бессмысленные споры

В команде бесконечные споры не решают проблем, а порой даже усугубляют ситуацию. Если после случившегося вместо того, чтобы сразу же искать пути решения, время тратится на бесконечные споры и взаимное перекладывание ответственности, то у такой команды нет будущего: команда, которая не умеет извлекать уроки из ошибок, не сможет добиться успеха.

(3) Делайте больше того, что приносит пользу работе

Время справедливо ко всем. Почему же в течение одного и того же периода одни достигают больших успехов, а другие — меньших? Причина кроется в нашей эффективности. Поскольку время ограничено, давайте в течение этого ограниченного времени будем больше заниматься тем, что приносит пользу работе!

Платформа самосовершенствования

Человек, привыкший жаловаться, но не делающий ничего конкретного, никогда не достигнет больших высот. Команда, которая только ссорится, а не стремится к активному развитию, не сможет добиться успеха. Какова ваша команда? Как вы ведете себя в ней?

Где ваше чувство миссии?

Трибуна стаи волков

Всем известно, что вожак стаи ведёт волков на охоту, добывая пищу для всей стаи, а волчицы отвечают за вскармливание волчат и продолжение рода. Однако есть и другие волки, чья роль также нельзя недооценивать.

В стае на самом деле каждый волк вносит свой вклад в выживание и развитие всей стаи. За исключением маленьких волчат, которые ещё не умеют охотиться, ни один волк не бездельничает. Даже старые, слабые, больные и немощные волки берут на себя определённые обязанности в стае: они делают то, что в их силах, например, ремонтируют логово, в котором обитает стая, или убирают мусор из него. Более того, когда на всю стаю нападают враги, эти старые, слабые, больные и немощные волки часто бросаются вперед, чтобы выиграть время для бегства всей стаи, не жалея при этом даже собственной жизни.

Эти старые, слабые, больные и немощные волки не сидят

сложив руки, считая, что им всё положено, а активно вносят свой вклад в выживание и развитие стаи. Они глубоко понимают: только когда стая станет сильнее и многочисленнее, каждый волк в ней сможет получить больше пользы. Только добыв больше добычи, каждый волк в стае сможет насытиться. Это чувство миссии возникает в душе каждого волка спонтанно.

Работа вожака и охотников, безусловно, важна, но и вклад остальных волков в жизнь стаи также незаменим. Только благодаря взаимному сотрудничеству всех волков стая может продолжать развиваться и расти. Командное зеркало

Такое чувство миссии у волков приобретает особую важность в современном обществе, полном жесткой конкуренции, особенно в профессиональной среде. Человек, по-настоящему обладающий чувством миссии, не только будет хорошо выполнять свои прямые обязанности, но и проявит инициативу в решении любых вопросов, затрагивающих его команду. Он никогда не будет придерживаться позиции «не мое дело», а без колебаний примет меры, как только увидит или услышит о чем-либо.

Возможно, многие слышали о знаменитом тайваньском телепродюсере Чэнь Гуанлу. Когда Чэнь Гуанлу только пришел работать на телеканал, он был всего лишь ассистентом по программам. Ему приходилось самостоятельно справляться со множеством рутинных дел, что было чрезвычайно утомительно, а зарплата при этом была очень низкой. Ко-

гда-то он даже потерял интерес к этой работе, почувствовал, что у него нет перспектив, и даже подумывал о смене места работы.

Однако, переосмыслив ситуацию, он понял, что каждая мелочь, которой он занимался, на самом деле была вкладом в его будущее развитие и подготовкой к успеху, и поэтому решил не сдаваться.

Изменив свой настрой, Чэнь Гуанлу продолжил работать на должности ассистента продюсера, вкладывая ещё больше усилий в выполнение каждой задачи. Постепенно он заинтересовался телевизионным производством и решил, что в будущем тоже станет продюсером. Хотя в то время он был всего лишь ассистентом, в его душе уже зародилось чувство миссии — посвятить себя кино и телевидению.

После двух лет упорного труда Чэнь Гуанлу наконец-то достиг нового рубежа в своей карьере. Он разработал концепцию тематической программы «Аванпост джентльмена», посвященной известной певице Дэн Лицзюнь, и получил одобрение телеканала. Как только программа вышла в эфир, она произвела огромный фурор на Тайване того времени, и благодаря этому он был номинирован на премию «Золотой колокол».

Если у человека есть чувство миссии, то каким бы мелочным, однообразным или даже тяжёлым ни было его дело, это не повлияет на его энтузиазм по отношению к работе, и он сможет превратить этот энтузиазм в движущую силу для сво-

его развития.

Применение знаний на практике

Чувство миссии играет движущую роль в нашей работе. Если вы обнаружите, что у вас пропадает это чувство, попробуйте исправить ситуацию, следуя следующим рекомендациям:

(1) Начните с глубокого понимания корпоративной культуры команды

Только глубокое понимание корпоративной культуры поможет вам более точно определить свою роль в работе, сформировать правильные профессиональные ценности и лучше найти своё место. Относитесь к своей работе с позитивным настроением и вносите вклад в работу всей команды.

(2) Начните с изменения собственного мировоззрения

В команде ни в коем случае нельзя считать, что чувство миссии касается только руководства, а у рядового сотрудника его наличие не имеет значения. Такая точка зрения неверна. Чувство миссии должно быть присуще всем членам команды. Личное чувство миссии оказывает мощное мотивирующее воздействие на команду. В команде правильным подходом является формирование чувства миссии и стремление оправдать возложенные на вас ожидания. (3) Начните с позиции хозяина

Пожалуйста, действительно считайте себя хозяином команды. Когда мы считаем себя хозяином этой команды, мы

будем в любое время и в любом месте уделять внимание всему, что происходит в команде. Только принимая проблемы с позиции хозяина, можно смело брать на себя ответственность, активно и оптимистично справляться с давлением и быть готовым взять на себя ответственность за реализацию перспектив развития команды.

Платформа самосовершенствования

Когда человеку не хватает чувства миссии в работе, он действует лишь пассивно и даже из-за этой пассивности может без причины испытывать неприязнь к другим членам команды. Сталкивались ли вы с подобной ситуацией? Если да, как следует исправить это?

Ответственность иногда не требует приказа от вожака стаи

Трибуна стаи

Волки, как правило, подчиняются приказам вожака и не действуют самостоятельно без его указаний.

Однажды разведывающий волк, как обычно, еще с первыми лучами рассвета отправился на поиски добычи. В тот день ему особенно повезло: не успев далеко уйти, он обнаружил одного желтого барана. Тихо понаблюдав за ним некоторое время, он принял смелое решение. В отличие от прежних раз, он не подал сигнал стае, а сам бросился в погоню за этим бараном.

Что же заставило этого волка, не дождавшись приказа вожака, самостоятельно броситься в погоню за антилопой? Оказалось, что, тщательно наблюдая за ней, волк раскрыл секрет антилопы. Поскольку только что рассвело, антилопа, сдерживавшая мочу всю ночь, встала, чтобы найти место, где можно было бы справиться с этой нуждой. И именно этот

момент волк и выбрал, чтобы броситься в погоню. Дело в том, что, как только антилопа начинает бежать, она не может помочиться, а поскольку она терпела всю ночь, то, не успев пробежать далеко, у неё ломается мочевого пузырь, что приводит к судорогам в задних ногах, и она не может бежать дальше. Таким образом, волк с лёгкостью загрыз эту антилопу.

А если бы волк дождался, пока посылает сигнал стае и подбегут остальные волки, он упустил бы лучший момент для охоты, и тогда покорить антилопу было бы не так просто. Более того, вполне возможно, что к моменту прибытия стаи антилопа уже успела бы убежать.

Зеркало команды

Успешная охота волка иллюстрирует две вещи: во-первых, он умеет наблюдать и уловил самый благоприятный момент; во-вторых, он ставит ответственность на первое место и действует с инициативой. По-настоящему ответственный человек, как и этот волк, никогда не будет ждать, пока ему поручат задачу, чтобы приступить к действиям.

Сяо Чжао — сотрудник одной компании, в основном отвечающий за вопросы, связанные с веб-сайтом компании. Компания, в которой он работает, в основном предоставляет услуги по созданию веб-сайтов и предлагает предприятиям продукты для платформ электронной коммерции.

Недавно у Сяо Чжао возникла довольно сложная проблема. По одному из проектов он подал уже три предложения по концепции создания сайта, но заказчик по-прежнему оставался недоволен.

Тогда Сяо Чжао обратился к менеджеру с просьбой отказаться от этого клиента. Менеджер попросил Сяо Чжао показать ему предложения по структуре сайта, прежде чем принимать решение.

Прочитав предложения, принесённые Чжао, менеджер спросил его: «Ты подробно общался с клиентом? Знаешь, в чём заключаются его требования?» Чжао объяснил, что ему приходится уделять внимание многим другим клиентам, по-

этому у него не было достаточно времени, чтобы обсудить с этим клиентом детали. Менеджер спросил: «А ты проводил исследование потребностей платформы компании этого клиента?» Чжао ответил: «Рекламные сайты в основном имеют одну и ту же структуру, зачем ещё проводить исследование? К тому же никто из руководства не поручал мне проводить такое исследование!» Услышав это, менеджер очень рассердился и сказал: «Это ли у тебя отношение к работе? Составить предложение наобум, даже не зная самых базовых потребностей клиента — какой клиент это примет! К тому же проведение соответствующего исследования — это часть твоих прямых обязанностей, а ты его не провёл и ещё говоришь, что никто не поручал тебе эту работу!»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.