

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

SOFTWARE

for Your

HEAD

*Core Protocols for
Creating and Maintaining
Shared Vision*

Jim and Michele McCarthy

◆ Addison-Wesley

Программируем КОМАНДНЫЙ ДУХ

*Базовые протоколы, позволяющие
создавать и поддерживать
общее видение*

Джим и Мишель Мак-Картти



*Санкт-Петербург — Москва
2005*

Серия «Профессионально»

Джим и Мишель Мак-Карти

Программируем командный дух

Перевод Ю. Асотова

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Научный редактор	<i>А. Михайлов</i>
Редакторы	<i>Н. Макарова</i> <i>В. Овчинников</i>
Верстка	<i>Н. Гриценко</i>
Корректор	<i>С. Беляева</i>

Мак-Карти Д. и М.

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

ISBN 5-93286-065-0

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

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

ISBN 5-93286-065-0

ISBN 0-201-60456-6 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2004

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

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

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

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

Подписано в печать 18.11.2004. Формат 70х90^{1/16}. Печать офсетная.

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

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

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

БЛАГОДАРНОСТИ

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

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

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

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

ЧАСТЬ IV. ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ	263
12. Элементы протокола ОбщееВидение	268
Аспекты ОбщегоВидения	270
Паттерны ОбщегоВидения	275
13. ОбщееВидение: паттерны и протоколы	278
Паттерн: ОбщееВидение	278
Паттерн: Метавидение	286
Паттерн: ДальнееВидение	288
Паттерн: Версия	299
14. Антипаттерны протокола ОбщееВидение	301
Антипаттерн: Шоры	301
Антипаттерн: Техника	303
Антипаттерн: Отдача	310
Антипаттерн: Отзыв	314
15. Паттерн ИграСовершенствования	320
Игра и совершенствование	320
ЧАСТЬ V. ПРИЛОЖЕНИЯ	327
A. Словарь Базовой системы	329
B. Материалы тренинга BootCamp	344
C. Базовые протоколы v. 1.0.	371
Алфавитный указатель	411

ВВЕДЕНИЕ

Происхождение Базовой системы v. 1.0

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

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

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

Команда = Программное обеспечение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Элементы Базовой системы

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

Четыре структуры Базовой системы

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

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

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

Паттерны

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Антипаттерны

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

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

Определения

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

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

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

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

Протоколы

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

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

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

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

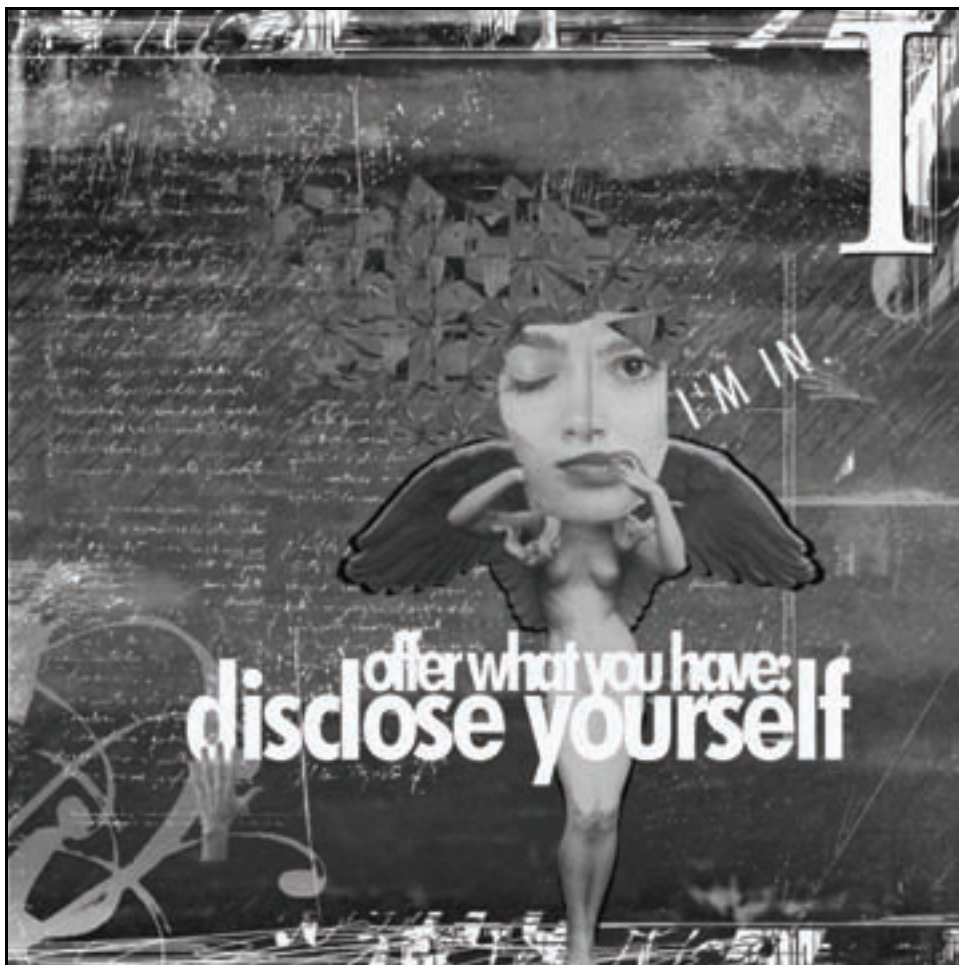
1. Групповое межличностное взаимодействие с повышенным уровнем доступа друг к другу.
2. Коллективное, согласованное принятие решений и соответствующее распределение ответственности.
3. Выстраивание группы и ее членов.
4. Достижение общего видения, которое включает в себя:
 - долгосрочное видение, или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

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

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

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

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



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

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

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

I

ВХОД

РАСКРЫТИЕ, ПРИСОЕДИНЕНИЕ И ИЗМЕНЯЕМОСТЬ ПРИСУТСТВИЯ

«Я присоединяюсь».

СТАТУС КОМАНДЫ

Представьте себе команду, которая приступает к новому проекту.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вы увеличиваете степень своего присутствия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I

Элементы Входа

Преодоление расстояния

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

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

*От расстояния
избавляет
присутствие.*

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

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

Ни наивысшая, ни наименее степень присутствия не является абсолютно достижимой.

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

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

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

Протокол Вход

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

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

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

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

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

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

Протокол Выход

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

Протокол Пропуск

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

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

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

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

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

Присоединение

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

Проблемное поведение

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

Излишняя эмоциональность

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

Не задевать чувства других

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

Ошибочная терпимость

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

*Недопустимо
мириться с
неэффективными
действиями.*

Паттерны, согласующиеся с протоколом Вход

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

Команда = Продукт

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

ПомогиСебеСам

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

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

МыслиИЧувства

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

Притворство

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

ЦиклСовершенства

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

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

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



Никогда не делайте глупости намеренно