

МАЗМҰНЫ

Алғы сөз	9
Кіріспе	13
МЫСАЛ	17
Сәттілік	19
Бірінші бөлім: Нашар үлгерім	21
Екінші бөлім: Түсініспеушілік	41
Үшінші бөлім: Ауыр жол	125
Төртінші бөлім: Біріктіру	179
ҮЛГІ	193
Үлгіге қысқаша шолу	195
Топты бағалау	198
Бес ақаулықты түсіну және жеңу	201
Уақыт туралы ескерту: Кэтриннің әдістері	224
Топтық жұмысқа деген ерекше құрмет	226
Алғыс	228
Автор туралы	231

*Жұмыстың құндылығын үйреткен
әкем мен осы кітапты жазуға
шабыттандырған анама арналады.*

АЛҒЫ СӨЗ

Бұл кішкентай туынды 2002 жылы жарық көргеннен бастап, оқырмандар үлкен ықыласпен қабылдап оқитын кітапқа айналатынын білдім десем, өтірік айтқан болар едім. Соңғы 20 жылдағы топтық жұмыс туралы ойларымды жаңарту барысында қарапайым ғана «өзгерістер бар ма?» деген сұрақ туындағаны рас. Менің жауабым — көп, әрі өте аз.

Мен «Топтың бес ақаулығын» жазғаннан бері әлемде көп оқиғалар орын алды. Солардың бірі — 11 қыркүйектегі қайғылы оқиғадан кейінгі күні қолжазбамның соңғы жолдарын аяқтап жатқан кезім. Мен сол күннің біздің өмірімізге, жұмысымызға және тобымызға деген көзқарасымызға қалай әсер еткенін аздап болса да елестете алмаймын.

Ал технологияны айтсаңызшы. 2002 жылы ұялы телефондар мүлдем қазіргідей қолайлы болған жоқ. Zoom деген мен бала кезімде көрген балалар шоуының атауы еді. Электромобильдер деп жатын бөлмеде кішкентай жолда ойнайтын ойыншықтарды атайтын. «Әлеуметтік желілер» термині нақты сөйлесусіз жүзеге асатын өзара қарым-қатынастың жан-жақты, тәуелділікке ұшырататын түрі емес, бейнетаспаларға жазылатын би кеші туралы ойларды тудыруы мүмкін болатын.

Кэтрин Питерсен «DecisionTech»-ті басқаруды қолға алып, әлемге осы бес ақаулық туралы айтқаннан бері күнделікті өмір түбегейлі өзгерді.

Екінші жағынан, мені таңғалдырғаны — көп нәрсенің өзгермегені. Топтық жұмыс өте жеке және адами мәселе болып қала береді, мен оның адамдар ортақ мақсат үшін бірге жұмыс істей бастағаннан бері осылай болғанын енді ғана түсіндім. Адамдар теміржол салуда, виртуалды желіні жобалауда, кәсіби баскетбол командасын жаттықтыруда, бастауыш мектепті немесе ауылдық шіркеуді басқаруда болса да, әрқашан бірдей қағидаларды ұстанды және бүгінгі күнге дейін ұстанып келеді.

Топ болудың негізі — барлық ізгі қасиеттердің ішіндегі ең бағалысы мен барлық күнәлардан тазартатыны — кішіпейілділікте. Кішіпейілділік — табиғатынан өзін-өзі қорғауға бейім адамдарға осалдықты қабылдап, сенім мүмкіндігін тудыратын ингредиент. Иә, топтық жұмыс қаншалықты қажет әрі күшті болса да, ол үйреншікті заттардың бірі емес және ол адамдардан қауіпті жайсыздыққа өз еркімен баруды талап етеді. Әрқашан солай болған.

Осы жылдар ішінде алған ең маңызды сабақтарымның бірі мен осы алғы сөзді жазудан екі күн бұрын еске түсіргенім — бұл топтық жұмыстың жан-жақты табиғаты болды, өйткені ол көлемі мен қиындық деңгейіне қарамастан кез келген ұйымға ортақ. Мен Американың ең ірі корпорацияларының басшыларымен бір бөлмеде болдым және олар мені тіпті 20 жылдан кейін де таңғалдыра алды! Басшы ерлер мен әйелдердің қаншама жұмысшыларының мінез-құлық проблемаларымен бетпе-бет келгені шағын бизнесте де, коммерциялық емес ұйымдарда да, стартаптар мен шіркеулерде де бірдей дерлік.

Дегенмен, «Бес ақаулықтың» ұйым ішінде топтық жұмысты қамтамасыз ету үшін жеткіліксіз екенін білгенімде таңғалғанымды мойындауым керек. Мен ақаулықтарды

жеңуді және жеңу мүмкіндігін арттыратын екі пайдалы көрсеткіш бар деген қорытындыға келдім. Біріншіден, топтағы адамдардың команда ойыншылары бола алатындығына көз жеткізу керек. Осы кітап шыққаннан кейін шамамен он жыл өткен соң, мен адамдарға өздері мен әріптестерінің топтық жұмысқа көбірек қатысып, бірге дамуы үшін *aleuetti* қызметкерлерден қандай ізгі қасиеттерді іздеу керектігін жақсырақ түсінуге көмектесу мақсатында «The Ideal Team Player» (Мінсіз топ ойыншысы) кітабын жаздым.

Ал бірнеше жыл бұрын «The Six Types of Working Genius» (Жұмыс істейтін данышпандықтың алты түрі) деп аталатын еңбегімді жазып шықтым. Ол — өзіміздегі және топтастарымыздағы Құдайдың берген таланттары мен шектеулерін қалай анықтай алатынымызды түсінуге арналған үлгі. Осылайша біз бір-біріміздің таланттарымызды мораль мен өнімділікті нақты, жылдам тәсілдермен жақсарту үшін пайдалана аламыз.

Бірақ дұрыс адамдарды жалдап, дамытып, оларды дұрыс лауазымдарға тағайындағаннан кейін де, барлығы сол адамдардың бір-бірімен сөйлесуге және келешекте жақсарту қажет етілетін ыңғайсыздықты қабылдай алуға арналған батылдық жинауына келіп тіреледі. Мен мұны істеуге дайын топтар үшін марапаттардың бұрынғыдай үлкен екенін айтқым келеді. Оқшаулау мен бөлінудің қоғамдық тенденцияларын ескеретін болсақ, марапаттар бұрынғыдан да көп болуы мүмкін.

Сонымен, мен осы қысқаша алғы сөзді кітаптың кіріспесінің бірінші жолын қайталап айтумен аяқтаймын:

Қаржы емес. Стратегия емес. Технология да емес. Топтық жұмыс өте күшті болғандықтан, әрі сирек кездесетіндіктен, басты бәсекелестік — артықшылық болып қала береді.

Мен осы сөздердің бүгін де жиырма жыл бұрынғы кездегідей шындық екеніне және тағы жиырма жылдан

кейін де шындық болып қала беретініне күмәнім жоқ. Сіз бұл кітаптан барлық жақсы нәрселерді алып, бір топ адамдардың жағдайды жақсарту үшін бірге жұмыс істегісі келетінін шешкен кезде пайда болатын жеңілдік, қуаныш пен ризашылықты сезіне аласыз деп үміттенемін.

К І Р І С П Е

Қаржы емес. Стратегия емес. Технология да емес. Топтық жұмыс өте күшті болғандықтан, әрі сирек кездесетіндіктен, басты бәсекелестік — артықшылық болып қала береді.

Менің досым, ірі табысты компанияның негізін қалаушы, бір кездері маған: «Егер ұйымның барлық қызметкерлерін бір бағытқа сала алсаңыз, кез келген салада, кез келген нарықта, кез келген бәсекелестікке қарсы, кез келген уақытта үстемдік ете аласыз», — деген еді.

Мен бұл сөздерді басшылар тобына қашан айтсам да, олар бірден бастарын изейді, бірақ мен олардың жүздерінен үмітсіздікті байқаймын. Олар сол сөздерімнің ақиқатын түсіне отырып, сонымен бірге оны жүзеге асырудың мүмкін еместігімен келіскендей болады.

Топтық жұмыстың сирек кездесетіні сол кезде анық болады. Өйткені көптеген жылдар бойы ғалымдардың, жаттықтырушылардың, оқытушылардың және бұқаралық ақпарат құралдарының назарын аударғанына қарамастан, көптеген ұйымдарда кездесетіндей топтық жұмысқа қол жеткізу қиын. Топтардағы адамдардың мінсіз болуы мүмкін емес болғандықтан, топтар да ақаулықты болуға бейім болып қала береді.

Бірақ бұл сәтті топтық жұмыс мүлдем болмайды дегенді білдірмейді. Шын мәнінде, жақсы топ құру — мүмкін

нәрсе, әрі таңғаларлықтай оңай. Бірақ бұл расымен де өте қиын.

Дәл солай. Өмірдің көптеген басқа да салалары сияқты топтық жұмыс та теориялық тұрғыдан қарапайым болып келеді. Алайда оны іс жүзінде қолдану күрделі мінез-құлықтар жиынтығын игеруге байланысты болады. Топтарды бұзатын және олардың арасында іріткі тууына себеп болатын адами мінез-құлықты жеңе алатын топтар ғана табысқа қол жеткізеді.

Бұл қағидалар тек топтық жұмысқа ғана қатысты емес екен. Шындығына келсек, мен көшбасшылық теориясына қатысты ізденіс барысында олармен кездейсоқ ұшырастым.

Бірнеше жыл бұрын мен басшыларды мазалайтын мінез-құлық тұзақтары туралы «The Five Temptations of a CEO» (Бас директорды азғыратын бес нәрсе) атты алғашқы кітабымды жаздым. Клиенттеріммен жұмыс істеу барысында мен олардың кейбіреулері менің теорияларымды *топтарының* жұмысын бағалау және жақсарту үшін «дұрыс пайдаланбайтынын» байқай бастадым, дегенмен олар сәттілікке жетіп жатты!

Міне, маған бес азғырудың тек жеке басшыларға ғана емес, кейбір өзгерістермен топтарға да қатысты екендігі айқын болды. Тек корпорациялардың ішінде ғана емес, сонымен қатар діни қызметкерлер, жаттықтырушылар, мұғалімдер және басқалар да бұл қағидаларды өз әлемінде тең дәрежеде қолданатыны анықталды. Бұл кітап осылайша пайда болды.

Менің басқа кітаптарым сияқты, «Топтың бес ақаулығы» шынайы көрінетін, бірақ ойдан шығарылған ұйым контекстінде жазылған оқиғадан басталады. Бұл оқырмандарға оқиғаны толығымен қарастырып, кейіпкерлердің сезімдерін түсіну арқылы тиімдірек үйренуге мүмкіндік беретінін білдім. Сондай-ақ, олар бұл қағидаларды теориялық тұрғыдан емес, нақты ортада қалай қолдануға

болатынын түсіне алады, ал ондай орталарда әдетте жұмыс қарқыны мен күнделікті алаңдаушылық тіпті ең қарапайым тапсырмаларды орындауды да қиындатады.

Кітапта берілген материалды өз ұйымыңызда қолдануға көмектесу үшін оқиға желісінен кейінгі қысқаша бөлімде бес ақаулық егжей-тегжейлі сипатталған. Сонымен бірге, аталған бөлімде топты бағалау мен сіздің тобыңызды алаңдатуы мүмкін қиындықтарды жеңу үшін ұсынылған тәсілдер де бар.

Ақыр соңында, бұл кітап менің бас директорлармен және олардың атқарушы топтарымен жасалған жұмысыма негізделгенімен, кітапта баяндалған теориялар топтық жұмысқа қызығушылық танытқандардың барлығына: шіркеуді, мектепті, ұйымдағы шағын бөлімді басқарсаңыз да, тіпті кейбір жақсартуларды қажет ететін топтың мүшесі болсаңыз да пайдалы болады. Қалай болғанда да, бұл сіздің тобыңызға оның ерекше кемшіліктерін жеңіп, сол арқылы ойлағаннан да үлкен жетістікке қол жеткізуге көмектеседі деп үміттенемін. Өйткені топтық жұмыстың нақты күші сонда жатыр.

Мысал

СӘТТІЛІК

Тек бір адам ғана Кэтринді «DecisionTech» компаниясының бас директоры болуға сай келеді деп санады. Кэтриннің бақытына орай, ол адам басқарма төрағасы еді.

Сонымен, бұрынғы атқарушы директор қызметінен босатылғаннан кейін бір айдан аз уақыт өткен соң, Кэтрин Питерсен екі жыл бұрын Кремний алқабының соңғы кездегі тарихында ең көп талқыланған, жақсы қаржыландырылған және перспективалы стартап-компаниялардың бірі болған компанияның тізгінін өз қолына алды. Ол компанияның қысқа мерзімде қаншалықты құлдырағанын және келесі бірнеше айда оған не дайындағанын білмеді.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru