

ЧЕТЫРЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ШАГА

Организация не станет здоровой благодаря линейному единообразному способу действий. Так же как построение крепкого брака или семьи, это тяжелый процесс, включающий в себя несколько действий одновременно, и для сохранения эффекта они должны поддерживаться постоянно и последовательно. Однако этот тяжелый процесс может быть облегчен четырьмя простыми способами.

Шаг 1: Создать сплоченную команду руководителей

Организация просто не может быть здоровой, если люди, нанятые для работы, психологически не сплотились вокруг пяти фундаментальных принципов. В организации любого вида, от корпорации до департамента, от малого предприятия до церкви или школы, нарушение функций или отсутствие сплоченности руководства неминуемо приводит к недостатку здоровья.

Шаг 2: Обрести ясность

Вдобавок к психологической сплоченности команда руководителей здоровой организации должна придерживаться схожих ответов на шесть

простых ключевых вопросов. По этим основным темам споров между руководителями быть не должно.

Шаг 3: Распространить ясность

Когда команда руководителей психологически сплотилась и обрела ясность ответов на ключевые вопросы, она должна довести эти ответы до сотрудников — четко, неоднократно, с энтузиазмом, неоднократно (это не опечатка). Не бывает чересчур много разговоров, если они приводят к распространению ясности.

Шаг 4: Усилить ясность

И последнее: чтобы организация могла быть здоровой долгое время, руководители должны найти несколько критических, небюрократических способов усилить ясность по каждому процессу, в который включены люди. Каждый корпоративный принцип, каждая программа, каждый вид деятельности существует, чтобы напоминать сотрудникам: здоровье превыше всего.

Эта модель безотказна?

В достаточной степени. Когда руководители сплотились, когда они однозначно придерживаются общих направлений по нескольким критическим вопросам, когда они обсуждают решения снова и снова и когда запускают эффективные процессы в нужном направлении для усиления принятых решений — тогда создается среда, в которой успех почти неизбежен. Поверьте.

Конечно, если руководители совершат катастрофическую, просто тупую ошибку в стратегии, финансах или маркетинге, они могут потопить организацию. Но сотрудники здоровой организации редко совершают такого рода ошибки. Это происходит благодаря сплоченности команды: групповое мышление предупреждает руководителей, они учатся на ошибках и сообщают каждому члену команды о любой потенциальной проблеме до того, как она выйдет из-под контроля. И это позволяет сделать вывод, что первый шаг из четырех необходимых — создание сплоченной команды руководителей.

Что это даст лично вам

Представим две организации.

Первая управляется командой руководителей, которые открыты друг другу, пылко обсуждают важные темы и выносят четкие решения, даже если сначала расходились во мнениях. Они обсуждают друг с другом ситуации, когда их поведение или действия нуждаются в корректировке, и фокусируют внимание на пользе для всех.

Вторая управляется командой руководителей осторожных и не откровенных друг с другом. Они сдерживаются во время трудных бесед, симулируют ответственность, не решаются указать друг другу на непродуктивное поведение. Часто они больше преследуют свои собственные интересы, а не общие цели организации.

Вопрос: Какими преимуществами обладает первая организации по сравнению со второй и сколько времени и сил нужно вложить, чтобы сделать эти преимущества реальными?

ШАГ 1

Создать сплоченную команду руководителей



Если цель — привести организацию к здоровью и, соответственно, к достижению преимущества, то первой целью команды руководителей должна стать сплоченность. Без этого нельзя обойтись. Если организация управляется психологически разъединенной командой, шансов на оздоровление нет.

Это как в семье. Если отношения родителей разбалансированы, семья также будет разбалансирована. Это не означает, что не будет происходить чего-то хорошего; однако семья/компания не сможет реализовать свой потенциал.

Даже самые циничные лидеры не станут вслух оспаривать важность единства команды руководителей. Но бывает, что некоторые организации, отдавая время и силы достижению этой цели, совершенно не уверены, что сумеют построить такую команду, которая требуется. Так что напрашивается вывод: в большинстве организаций либо звучат пустые слова о ведущей роли руководителей при совместной работе, либо недооценивается важность усилий, необходимых для решения вопроса.

В любом случае ясно, что лучше начать оздоровление, если это поможет искоренить дисфункцию в команде.

Некоторые организации, отдавая время и силы достижению этой цели, совершенно не уверены, что сумеют построить такую команду, которая требуется.

Должен заметить, что на эту тему я написал целую книгу. Она называется *The Five Dysfunctions of a Team* («Пять пороков команды»), и это история о руководителе, который справился с интриганской, дисфункциональной командой, работая над изменением ситуации. Это вымышленный, но всесторонний и реалистичный учебный пример того, что командам для совершенствования необходимо бороться с дисфункцией. Я также написал практическое руководство *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team* («Как преодолеть пять пороков команды»), в котором даются детальные инструкции, как выполнять ряд упражнений, и решения, которые мы используем в нашей практике консалтинга¹.

В этом разделе представлен комплексный обзор модели, предложены рекомендации по борьбе с пятью пороками и осуществлению положительных изменений, что и становится сердцем любой сплоченной команды руководителей. Здесь я использую реальные истории, описывая, чему научился у своих клиентов и читателей за многие годы, в течение которых выходили мои книги, вплоть до последней.

Но вначале нужно прояснить, что такое команда руководителей.

Что такое команда руководителей

Слово *команда* настолько заезжено и неправильно используется, что утратило всякий смысл. Например, несколько групп руководителей фактически работали как команда, но не в том виде, который требовал-

ся для управления здоровой организацией. Джон Катценбах и Дуглас Смит, авторы книги «Свобода команд», называют подобное объединение «рабочей группой»².

Хороший способ понять, что есть рабочая группа, это представить себе нескольких игроков в гольф, которые перемещаются и играют сами по себе, а затем в конце дня собираются и суммируют результаты. Настоящая команда больше похожа на баскетбольную, в которой играют вместе и одновременно, в согласованной, обоюдной зависимости и часто в заменяемом составе. Большинство рабочих групп по инерции называют себя командами, потому что это слово в обществе употребляется для описания любой группы сотрудников, связанных общей работой.

Чтобы образовать настоящую команду, требуется осознанное решение нескольких членов. Я бы сказал, что командная работа — это не добродетель. Это выбор — и выбор стратегический. Это значит, что руководители, которые решают действовать как настоящая команда, с готовностью идут на труд и жертвы, неизбежные в любой группе, желающей пожинать плоды реальной командной работы. Но перед этим они должны сделать следующее: согласиться с общим определением, чем же в действительности является команда руководителей.

Командная работа — это не добродетель.
Это выбор — и выбор стратегический.

Команда руководителей — это малая группа людей, которые несут коллективную ответственность за достижение общих целей организации.

Любое краткое определение, обозначенное в общих чертах и широко используемое, нуждается в некотором прояснении и определении терминов. Вот они.

Малая группа

Я сталкивался с множеством команд, раздираемых противоречиями, потому что команды были слишком многочисленными. Это крупная очень распространенная ошибка. Команда руководителей должна состоять приблизительно из трех-двенадцати человек, хотя свыше восьми или девяти — уже проблематично. Этот предел не догма, а всего лишь реальность.

Слишком большое число сотрудников в команде может послужить причиной многообразия проблем, и самая первая связана с коммуникацией. Когда нужно обсудить вопросы и принять решение, члены эффективной команды должны общаться двумя основными способами: отстаивание своих убеждений и расследование. Об этом писал Крис Аргирис, профессор Гарварда³.

Отстаивание своих убеждений — это способ коммуникации, при котором люди привыкают, что вы полностью излагаете свои соображения или точку зрения. *Я думаю, мы должны изменить наш подход к рекламе. Или: Я рекомендую сократить расходы.*

Расследование — более редкий и важный способ. Люди задают вопросы, добиваясь ясности отстаиваемых другим человеком утверждений. *Почему вы считаете подход к рекламе неверным? На какие аспекты вы опираетесь? Или: Какие у вас доказательства, что наши издержки слишком высоки? Почему вы в этом уверены?*

Что в данном случае означают разные размеры команды? Многое. Когда в команде более чем восемь-девять сотрудников, все склоняются скорее к отстаиванию своих убеждений, чем к расследованию. Это чревато напряженностью: никто не уверен, что у него появится возможность снова взять слово, и потому использует ограниченное время выступления, чтобы заявить о своем отношении или высказать замечания. Когда команда мала, ее члены предпочитают уделять больше времени вопросам и достижению ясности, они уверены, что обязательно получат время поделиться своими идеями и мнениями.

Если это непонятно, рассмотрите такие институты, как Конгресс США или ООН. Их члены используют драгоценное время выступле-

ния за трибуной, озвучивая декларации или заявления. Подобное верно для большого комитета или рабочей группы внутри организации, где сотрудники редко имеют возможность рассчитывать, что их поймут и прояснят им ситуацию. Вместо этого получают только груды мнений. Это, естественно, ведет к непониманию и принятию плохих решений.

Если этот феномен такой значимый — и зиждется на фактах, которые я годами собираю, работая с руководителями и командами, — тогда возникает вопрос: *почему так много организаций все еще имеют таких членов в составе команд лидеров?*

Часто это происходит из желания быть «инклюзивными» — политкорректный способ показать свою открытость большому числу людей, любому возможному. И как бы прекрасно это ни выглядело на наклейках для бамперов или пышных плакатах, это неэффективный и плохой способ оптимизации решений в организации. Основная идея, спрятанная под маской инклюзивности, должна воплощаться иначе: члены команды руководителей адекватно представляют себе мнения сотрудников, работающих на них, и прислушиваются к ним, но не увеличивая при этом размеров команды.

Другая часто встречающаяся причина большого размера команды руководителей — отсутствие свободы и смелости некоторых лидеров. Они приглашают сотрудников в команды в виде вознаграждения или в качестве приманки для присоединения к компании. Еще одна причина в том, что исполнительной власти команды часто недостает мудрости и мужества, чтобы привлечь людей к сотрудничеству, не обещая наград или не используя приманок. *Я не могу дать Биллу прибавку к зарплате или продвинуть его по службе, но, думаю, он будет счастлив, если я сделаю его частью команды руководителей.* Или так: *Если вы придете работать в мою компанию, вы будете подчиняться мне напрямую.* Это плохие способы увеличить команду руководителей.

Команда руководителей Ноева ковчега

Мелкая телекоммуникационная компания приобрела аналогичного по размеру конкурента. В порядке задабривания ее руководства CEO согласился соединить две группы лидеров в то, что я называю «командой топ-менеджеров Ноева ковчега». Для каждой зоны ответственности в этой команде имелось по два руководителя, каждый представлял одну сторону слияния. Два главы маркетинга, два главы продаж, два главы... вот что мы имеем. Как бы нелепо это ни звучало, все были убеждены, что это лучшее решение.

С таким количеством сотрудников в команде руководителей — я посчитал, получилось семнадцать человек — совещания проходили беспорядочно. Способность группы принимать решения и прекращать дискуссии, что и требовалось доказать, уменьшалась, и руководителям становилось так скучно, что некоторые засыпали во время рабочих встреч (я не шучу).

Что делает ситуацию, с моей точки зрения, столь очаровательной — так это наличие способа прекратить комедию. Руководители, теряя время, в итоге до такой степени разочаровались в бюрократии, что начали просить CEO вывести их из команды. Они готовы были пожертвовать желанными местами за столом и отчитываться перед равными по положению, только бы избежать потери времени и сил, как бывает при работе в большой разбалансированной команде.

Забавно, что создание Ноева ковчега не повысило морального духа сотрудников в новой объединенной компании, а наоборот — продлило переходный период неприятия, отрицания и фрустрации.

Когда руководители берут сотрудников в команды по ложным причинам, они полностью перечеркивают цель создания команды. Единственная причина, по которой сотрудник должен оказаться в команде, — он представляет ключевое подразделение организации, или обладает несомненным талантом, или разбирается в проблемах. Если кто-то недоволен размером оплаты труда или статусом или колеблется, принимать ли предложение о работе, руководитель должен как следует подумать, прежде чем увеличивать команду лидеров, возможно, уменьшая ее продуктивность.

Меня удивляет, что во имя временной победы разумные люди жертвуют эффективностью и управляемостью команды. Что неоспоримо доказывает простую истину: многие лидеры, что бы они ни говорили, в действительности не понимают, насколько важна сплоченная команда руководителей.

Коллективная ответственность

Возможно, это самое важное отличие рабочей группы от подлинной команды руководителей. Коллективная ответственность подразумевает бóльшую, чем что-либо другое, самоотверженность и делит потери между членами команды.

О каких потерях я говорю? Ну, для начала, об осязаемых, буквальных. Они стандартны: распределение бюджета, численность персонала, ресурсы, которые необходимо переместить из одного подразделения или департамента в другой. Совершать промахи в теории намного проще, чем на практике, потому что ни одному руководителю не нравится возвращаться в свой департамент и объявлять, что бонусы станут меньше, а численность персонала придется сократить, чтобы помочь другому департаменту, который в этом нуждается. Но это то, что действительно делают члены реальных команд.

Есть и другие жертвы, которые приносят члены команды, и они имеют место на более регулярной основе — чуть ли не ежедневно. Из них самые крупные — время и эмоции.

Члены сплоченной команды тратят много часов, работая вместе над задачами и темами, часто напрямую не относящимися к их формальной зоне ответственности. Они приходят на совещания, чтобы помочь членам своей команды решить проблемы, даже когда эти проблемы не имеют никакого отношения к их департаменту. И, возможно, самое показательное — они участвуют в сложных, некомфортных обсуждениях, даже затрагивают колючие темы с коллегами об их недостатках, стремясь решить проблемы, которые могут помешать команде достичь целей. Они делают это, даже когда есть искушение уклониться, вернувшись в свои относительно безопасные офисы к выполнению работы своего департамента, то есть к ежедневной работе.

Общие цели

Хотя это довольно просто, стоит отдельно сказать, что большинство целей команды руководителей должны стать одной коллективной. Если самой важной целью организации является увеличение продаж, то каждый член команды должен работать на ее выполнение. Это ответственность не только руководителя отдела продаж. Никто в сплоченной команде не может сказать: *«Это не моя работа. Наша ошибка — это не моя ошибка»*.

Существует другая концепция: многие команды руководителей считают, будто верят в цель, но в действительности только немногие принимают ее. Большинство из них слишком сильно полагаются на сотрудников, работающих исключительно в своих областях знания, ставя разные задачи перед разными членами группы согласно их должностям. Но пока будет существовать потребность в разделении труда и компетенций департаментов, члены команды руководителей должны видеть цели как коллективные и принимать их как высшие приоритеты всей организации.

В итоге, если команда принимает общую цель, большая доля вознаграждения или структура премии в идеале должна базироваться на соответствии этой общей цели. Когда лидеры проповедуют командную работу, но вознаграждают исключительно за индивидуальные достижения, то сбивают с толку сотрудников и создают препятствия для правильного поведения в команде.

И вот теперь я перехожу к главному определению того, что понимаю под командой руководителей. Давайте обратим внимание на ступени построения сплоченности. В основе процесса лежит пять поведенческих принципов, которые каждая команда должна принять.



Принцип поведения 1: установить доверие

Члены действительно сплоченной команды должны доверять друг другу. Понимаю, это звучит банально, и без того в каждой организации доверие принимают и ценят. В результате, вы думаете, большинство команд руководителей преуспели, устанавливая доверие? Нет, как показывает практика. Уверен, в основном это происходит из-за неправильного понимания того, что же такое доверие.

Многие люди думают о доверии в прогнозирующем смысле; если ты можешь узнать, как поведет себя человек в такой-то ситуации, то можешь доверять ему. *Я давно знаю Сару, и я могу доверять ее словам, когда она собирается сделать что-то, она это сделает.* Похвально, но это не то доверие, которое лежит в основе сильной команды.

Вид доверия, необходимого для построения сильной команды, я называю *доверием, основанным на уязвимости*. Это то, что происходит, когда члены команды ощущают, что им комфортно быть откровенными, честными и открытыми друг с другом, когда они искренне заявляют следующее: «Я натянута как струна», «Мне нужна помощь», «Твоя идея лучше моей», «Я желаю научиться делать это так же хорошо, как ты» и даже «Прости».

Когда каждый знает, что в команде все откровенны и никто не прячет свои слабости или ошибки, то возникает глубокое, необыкновенное доверие. Люди говорят друг с другом свободно и без страха, не тратя время и силы на пустую болтовню, не прикидываясь кем-то, кем не являются. Со временем это создает чувство ответственности, превышающее то, что многие люди постоянно испытывают в жизни — иногда, к сожалению, даже в семьях.

В основе открытости — желание людей отказаться от гордости и страха, пожертвовать своим эго для коллективного блага. Да, это может

поначалу доставлять неудобство, но в конечном счете это освобождает сотрудников, уставших от траты времени и сил на переосмысление своих действий и управление межличностными отношениями на работе.

Даже если свобода кажется излишней, не беспокойтесь, опасаться не стоит. Дело не в том, чтобы держаться за руки, петь песни и взаимодействовать с вашим внутренним ребенком. Дело в практической цели — оптимизации деятельности группы людей. И она вполне достижима и в той команде, которая собралась в первый раз, и в той, которая работает в обстановке недоверия уже долгие годы.

Личные истории

Сначала мы учимся выстраивать доверие, основанное на открытости, — это маленький необходимый шаг, потому что призывать людей стать более откровенными за короткое время нереально и непродуктивно. И помимо того что члены команды начинают полностью и с комфортом раскрываться, показывая, кто они такие на самом деле, они должны двигаться без давления. Именно поэтому на внешних семинарах мы проводим для команд быстрые упражнения, где просим каждого коротко рассказать о своей жизни. В частности, рассказать, где они родились, сколько у них братьев и сестер, где проходило их детство и, наконец, с какими самыми интересными или сложными вопросами они сталкивались, будучи детьми. Обращаю внимание: мы не интересуемся их внутренними детскими переживаниями; только тем, что в основном стимулировало их взросление.

В основе открытости — желание людей отказаться от гордости и страха, пожертвовать своим эго для коллективного блага команды.

Это обсуждение занимает всего пятнадцать-двадцать минут и всегда продуктивно. Не имеет значения, сколько времени я выделяю на это при работе с группой руководителей, я всегда надеюсь услышать: «Брось,

Пэт, мы уже все знаем друг о друге». До сих пор этого никогда не случилось. Некоторые сотрудники могут хорошо знать одного или двух человек из команды, но каждый раз, когда я даю это упражнение команде руководителей, сотрудники, сидящие вокруг стола, действительно поражаются тому, что не знали ничего о жизни коллег.

Это изумляет и тем самым неизбежно ведет к возникновению нового чувства уважения: люди понимают, что некто, такой же, как они, испытал и преодолел трудности или достиг чего-то значимого. Более того, члены команды начинают сосуществовать, получая удовольствие от открытости, когда понимают, что это нормально — рассказать коллегам о себе что-нибудь, о чем ранее никогда не упоминалось.

Сотрудники чувствуют себя комфортнее, становясь открытыми, и обсуждение начинает соответствовать уровню игрового поля команды. Сильно действует и обезоруживает, например, рассказ CEO компании о том, как он страдал излишним весом или что его семья боролась с ужасной бедностью, и поэтому он был хулиганом. Меня как консультанта всегда поражало то, насколько быстро менялась динамика в команде после простых двадцатиминутных упражнений. Сотрудники, считавшие, будто знают друг о друге все, выходили в итоге на новый уровень взаимного уважения, восхищения и понимания, гордости своей должностью, возрастом или опытом работы.

Предыстория

Члены команды директоров в крупной страховой компании боролись с финансовым директором, взрослым мужчиной, не дававшим коллегам свободы, когда речь шла об управлении бюджетами. Все считали, что он не доверяет сотрудникам и ощущает необходимость контролировать их в любых ситуациях, влекущих расходы. Неудовлетворенность команды, направленная на финансового директора, накапливалась годами, и казалось, ее уже не уменьшить.

И вот команда выполняет упражнение на личные истории. Когда очередь описывать семейную ситуацию и детство дошла до финансового директора, он объяснил, что вырос в Чикаго в 1950-х годах и его семья

была очень-очень бедной. Они жили в доме без водопровода, а электричество считалось невообразимым благом. Могло показаться, что парень рос в 1850-е.

Закончив рассказывать о своем взрослении, он сделал следующий комментарий — будничным тоном, хотя подспудные эмоции были несомненны: «Вероятно, именно поэтому я так жаден в деньгах. Я больше никогда не хочу быть бедным».

В зале для заседаний воцарилась тишина — все переваривали искренность и глубину его слов. Было интересно наблюдать, как лидеры немедленно начали пересматривать свое отношение к финансовому директору и быстро нащупывать новый уровень диалога и способы обсуждать расходы. Этого не произошло бы, если бы они не нашли возможность понять основные человеческие качества друг друга.

Конечно, одним этим упражнением не поднять уровень доверия в команде, через несколько часов или дней он может быстро опуститься до первоначального. Обсуждение личных историй — только первый шаг, помогающий членам команды стать более открытыми друг перед другом.

Профилирование

Следующая стадия, более глубокая, чем первая, — добиться отсутствия враждебности. Это означает использование методов поведенческого профилирования, которые могут дать членам команды углубленную оценку самих себя и равных по должности. Мы предпочитаем использовать индикаторы типов Майерс-Бриггс¹: они широко применяются, понятны и выглядят внушительно. Есть, конечно, и другие способы, также хорошо работающие.

¹ Так называется алгоритм оценки личности на предмет ее способности воспринимать мир и строить суждения. В него входят альтернативы: 1) экстраверсия — интроверсия (внимание направлено на людей и вещи или на идеи); 2) ощущение — интуиция (восприятие посредством органов чувств или интуиции); 3) мышление — чувство (суждения строятся на основе логического и аналитического мышления или на основе чувств); 4) суждение — перцепция (что из этих двух параметров предпочтительно для выбора образа жизни, оценка или переживание событий). Объединение и взаимовлияние четырех факторов дает шестнадцать комбинаций, каждая из которых соответствует типу личности. *Прим. ред.*

Польза методов профилирования в том, что полученная информация нейтральна; другими словами, нет хороших или плохих типов. Звучит, будто речь воспитателя детского сада, обращенная к дошкольникам; но это верно и важно. Каждый человек имеет много явных стремлений, которые задействуются в командной работе, и несколько таких, которые не используются.

Цель — помочь всем в команде определить и выявить стремления в коллегам, имея в виду практическую цель понять друг друга и помочь чувствовать себя комфортно, учитывая индивидуальные недостатки и невозможность быть откровенным до конца. Когда члены команды руководителей по-настоящему хотят прилюдно признать свои слабости, они позволяют коллегам сделать это, что, конечно, также служит доказательством их силы.

Иногда в ходе процесса становится ясно, насколько велики достижения членов команды.

Успехи Майерс-Бриггс

Я работал с командой руководителей консалтинговой фирмы. Я не знал с самого начала, что двум директорам не нравится работать вместе. У них был печальный опыт взаимодействия, они не доверяли друг другу. Когда мы подошли к обсуждению системы Майерс-Бриггс, случилось нечто поразительное.

Один из двух директоров, Барри, прочитал вслух команде одностороннее описание своего типа по Майерс-Бриггс. Часть этого описания показывала, что он перфекционист и это побуждает его, доводя начатое до идеала, откладывать все прочее.

Коллега, с которым у него имелись разногласия, Том, прервал его: «Вернись к началу и прочитай снова».

Барри прочитал описание во второй раз. Том выглядел ошеломленным.

В итоге Том сказал:

— Так, значит, это черта твоей личности?

Барри кивнул:

— Да, мне от этого хорошо, и дома я веду себя так же. Я не хочу откладывать дела; это происходит только потому, что я стараюсь изо всех сил, когда не могу сделать нечто безупречно.

— Я думал, ты просто не уважаешь меня, когда не останавливаешься до последней минуты. — Том был необыкновенно честен. — Я даже предположить не мог... — Ему не нужно было заканчивать.

Они сидели рядом, осмысливая это простое, но глубокое откровение. Могу поклясться, что у обоих слезы наворачивались на глаза.

В итоге Том сказал:

— Знаешь, я могу помочь тебе с этим, если хочешь.

Барри был полностью успокоен предложением помощи и достигнутым пониманием в отношениях с Томом:

— Было бы здорово.

Тогда они встали, обняли друг друга и зарыдали как дети.

Шучу, конечно. Но все до момента с объятиями — правда.

Фундаментальная ошибка определения

Следующая история — об очаровательном феномене, который не позволяет людям, не знающим друг друга хорошо, испытывать доверие. Это *фундаментальная ошибка определения*⁴. Звучит неестественно и запутанно, а на самом деле все довольно просто.

В основе фундаментальной ошибки определения лежит стремление людей соотносить негативное или нестабильное поведение своих коллег с их намерениями или личностью, а собственное негативное или нестабильное поведение определять как реакцию на факторы окружающей среды. Например, если я увижу в овощном магазине отца с пятилетней дочкой, нахмурившего брови и грозящего ей пальцем, я тут же решу, что он не может справиться со злостью и ему нужна консультация специалиста. Если я обнаружу себя нахмурившим брови и грозящим пальцем моей собственной пятилетней дочери, то, скорее, решу, что мое поведение спровоцировано непослушанием ребенка или что у меня был трудный день.

Конечно, этот вид определения ошибочен: себя мы оправдываем, но про других думаем худшее, что вдребезги разбивает доверие в команде. Лучший способ борьбы — помочь членам команды понять друг друга на фундаментальном уровне и дать им настолько много информации, насколько возможно: кто этот человек, почему он выбрал путь, которым

следует. Сделав это, мы в разы увеличим вероятность, что сотрудники изменят свои пристрастные суждения на понимание и сочувствие, а это, в свою очередь, позволит команде достичь доверия и доброжелательности. Или, как поется в молебне св. Франциска¹, мы должны *стремиться понять больше, чем нужно сейчас*. Не всегда это получается, однако польза от понимания иногда может быть ошеломительной и немедленной.

Избегать дорогостоящего непонимания

Я проводил двухдневный внешний тренинг для команды директоров большой, территориально разрозненной технологической компании. Каждые несколько месяцев члены команды съезжались на семинар со всей страны.

После завершения моей вступительной лекции об оздоровлении организации и командной работе мы устроили перерыв. CEO оттащил меня в сторону и, указав на своего вице-президента по продажам, Карла, тихо сказал: «Я, наверное, уволю его после семинара».

Мало сказать, что я был удивлен. CEO не вдавался в подробности, только заметил, что не думает, будто Карл — командный игрок: он больше думает о себе, чем об остальных членах организации.

После перерыва мы провели сессию Майерс-Бриггс, и Карл объявил команде, что является типом ESTP. Я делил спальню с братом, который был ESTP, и мог описать этот тип довольно хорошо: «Итак, я полагаю, что вам не нравится вести протокол, вы склоняетесь к выпуску паров на совещаниях и нарушаете правила, когда считаете, что это не принесет успеха. Вы каким-то образом всегда находите способ достичь результатов, но в процессе иногда раздражаете людей. Вашей команде в вашем подразделении, вероятно, вы сильно нравитесь, но сотрудники корпорации в целом считают вас бунтовщиком».

Люди в зале заседаний начали нервно смеяться над точностью описания. Я попал в цель.

Я посмотрел на тип CEO по Майерс-Бриггс — ESTJ. Больше всего его беспокоило нарушение правил и недостаток уважения к системе. Я повернулся к Карлу, а затем к CEO: «Он, должно быть, иногда сводит вас с ума».

¹ Имеется в виду святой Франциск Ассизский (1182–1226), знаменитый своими проповедями аскетизма и любви к своему ближнему и к Господу. *Прим. ред.*

Карл и CEO посмотрели на меня, будто я оракул, и все находившиеся в зале для заседаний разразились здоровым смехом. Основанное только на базовом понимании поведенческих предпочтений, мое описание отношений между этими двумя руководителями оказалось правдоподобным. Карл не отрицал ничего из того, что я сказал, а CEO внезапно получил новое видение своих отношений с вице-президентом по продажам. Самое важное, он мог теперь квалифицировать поведение Карла как способ действия, соответствующий типу личности, а не как порок их личных отношений. Это не значит, что отныне Карл мог делать что захочет, но это, несомненно, позволило CEO более чутко обращаться с ним в работе.

В конце семинара CEO оттащил меня в сторону и сказал, что не уволит Карла. Вот прямое доказательство возможностей открытости для преодоления фундаментальных ошибок определения и построения доверия.

Слишком много открытости?

Некоторые люди спрашивали меня, возможно ли, чтобы члены команды были совершенно открыты друг перед другом, но при этом оставались неуязвимыми для болезненных замечаний. Мой ответ — нет.

Верить, что человек в команде может быть совершенно открыт, значит предполагать, что он не утаивает ничего о своих слабостях, ошибках или потребности в помощи. Так почти никогда не получается. В период становления команды полная открытость недостижима. Но вскоре становится понятно: единственный способ построить в команде доверительные отношения — это убедить ее членов открыться, не стесняясь своих недостатков.

Единственный способ построить в команде доверительные отношения — это убедить ее членов открыться, не стесняясь своих недостатков.

Полагаю, что если члены команды станут приходить на каждое совещание с вылизанным списком ошибок и слабостей, это создаст некото-

рые трудности. Но проблема заключается скорее в недостатке компетенции, чем в избытке открытости. Вот так.

В итоге следует обратить внимание, что открытость — это не когда один член команды использует всех остальных в качестве собственной закрытой терапевтической группы. Когда член команды выкладывает свое грязное белье на всеобщее рассмотрение, это неудобно и производит странное впечатление. Однако оценка суждений и эмоционального интеллекта необходима всегда, и я обнаружил, что подавляющее большинство руководителей понимают, где провести границу.

Лидеры идут первыми

Чтобы все члены команды руководителей решились открыться, нужно, чтобы первым это сделал лидер, будь то CEO, глава департамента, пастор или директор школы. Иначе открытости не достичь. Если лидер команды сопротивляется, не признаёт свои ошибки или слабости, очевидные для остальных, маловероятно, что другие члены команды отважатся на этот шаг. На самом деле этого нельзя даже рекомендовать членам команды: слишком высока вероятность того, что их открытость не будет ни поддержана, ни вознаграждена.

Неприступный лидер

Однажды я работал со свирепым CEO, который редко получал нефигурную или честную обратную связь от членов своей команды руководителей. Надавлив на главу службы персонала, он добился формальной обратной связи от своей команды в анонимном исследовании, а затем несколько месяцев не желал ни с кем делиться результатами. В итоге глава службы персонала убедил его обнародовать свои открытия на следующем собрании сотрудников.

Он начал громко зачитывать записи о своих самых серьезных слабостях в соответствии с данными исследования. Затем остановился и с несколько озадаченным лицом произнес: «Хм. Что вы, ребята, думаете?» Руководители, сидевшие вокруг стола, стали неловко отрицать, что это составляет проблему, даже несмотря на данные, собранные исключительно

из их отзывов. Тогда CEO прочитал следующие пункты и снова спросил команду, кто что думает. И вновь робкие подчиненные один за другим отрицали данные, которые предоставили. Поразительно!

В итоге один смелый член команды признался, что согласен с одной слабостью в докладе — это способ, которым представлены данные в исследовании. После неловкой паузы другой член команды объявил, что он не видит проблемы, и был поддержан хором голосов, которые оставили своего единственного честного коллегу одного держать оборону от неодобрения босса.

Для постороннего наблюдателя развернувшейся на совещании комедии слабостей происходящее было ясным посланием от CEO к команде: *Я не признаю мои слабости, поэтому вам, вероятно, тоже не следует.* С этого момента члены команды остерегались признавать свои ошибки и просить друг друга о помощи. В конечном счете разрушение компании постепенно ускорилось, и она была продана за меньшие деньги, чем стоила когда-то. Журналисты и аналитики приписывали гибель плохим решениям по стратегии и продуктам, а члены команды руководителей знали, что это не более чем следствие реальной проблемы отсутствия доверия, которое началось с их CEO.

У лидеров имеется единственная возможность создать членам команды безопасную среду для открытости — преодолеть нечто в себе и пойти на то, что сначала кажется ненадежным и некомфортным. Обнажившись перед остальными, взяв на себя риск открыться без каких-либо гарантий, что другие члены команды примут это хорошо, лидер демонстрирует экстраординарный уровень самоотверженности и преданности команде. И это дает ему право просить других сделать то же самое и уверенность, что они на это пойдут.

Доверие — только один из пяти принципов поведения, которые сплоченная команда должна установить для построения здоровой организации. Тем не менее это практически самый важный из пяти принципов: он является основой всех остальных. Когда доверие установилось, командная работа возможна. Только когда команды выстраивают основанное на открытости доверие, они готовы к борьбе за оставшиеся четыре принципа поведения. Следующий — управление конфликтами.

Принцип поведения 2: управление конфликтом

Вопреки всеобщему мнению, конфликт — не плохо для команды. В действительности боязнь конфликтов — почти всегда сигнал, что проблема существует.

Конечно, тот конфликт, о котором я здесь говорю, не есть отвратительное столкновение с переходом на личности. Скорее, я имею в виду продуктивный идеологический конфликт, готовность к несогласию, даже, при необходимости, горячность — в ситуациях, когда должны быть приняты важные решения. Но это может осуществиться только в обстановке доверия.

Когда члены команды, доверяя друг другу, понимают, что у коллеги может и не быть правильного ответа, или когда они спокойно допускают, что идея коллеги может оказаться лучше их собственной, — тогда страх конфликтов и вызванный этим дискомфорт сильно уменьшаются. Когда в команде царит доверие, конфликт перестает быть важен сам по себе — он становится поводом найти правильный, наилучший ответ из возможных. Это не только нормально, но и желательно. В остальных случаях конфликт без доверия — это интрига, попытка манипулировать другими с целью одержать верх, невзирая на правду.

Когда в команде царит доверие,
конфликт перестает быть важен сам по себе —
он становится поводом найти правильный,
наилучший ответ из возможных.

Дискомфорт

Все это не означает, будто продуктивный конфликт не вызывает некоторого дискомфорта. Даже полностью открытые члены команды всегда будут ощущать определенный уровень неудобства, связанного с несогласием. Но это будет здоровый дискомфорт, знак продуктивной напряженности от того, что порождает обсуждения и споры.

Требование преодолевать напряженность такого рода — одно из самых важных для любой команды руководителей, фактически для любого лидера. Каждое стремление, важное в жизни, будь то творческое, спортивное, межличностное или научное, порождает сложности, прямо по пословице: «Нет боли — нет достижений». И когда мы уклоняемся от необходимых переживаний, то не только отказываемся от опыта достижений, но также добиваемся того, что боль становится сильнее и длится дольше.

Нетерпимость к конфликтам

На раннем этапе моей карьеры я работал в команде с CEO, который терпеть не мог конфликтов и активно препятствовал им. В результате совещания с персоналом были ужасно скучны и отнюдь не полезны.

Однажды несколько членов команды руководителей начали спор. Я хорошо это помню, потому что это оказалось самым интересным. Сотрудники окончательно зарылись в темы, которые необходимо было обсудить. Это, без сомнений, внесло дискомфорт, но ведь сотрудники в итоге стали обсуждать друг с другом свою разочарованность управлением организацией. Но это было по-настоящему.

Внезапно CEO отодвинул свое кресло, встал и произнес: «У меня нет на это времени». И вышел из зала заседаний.

Он не мог высказаться яснее. *Я охотнее буду проводить скучные, неэффективные совещания, на которых не решаются реальные задачи, чем испытывать дискомфорт от конфликта.* После этого на совещаниях продолжали избегать проблем, а в результате принимались плохие решения.

Одно из таких решений, серьезное в плане управления продуктом, было принято после нескольких минут обсуждения на совещании

руководителей. Оно привело сначала к изнурительной работе, а потом к сотням безработных, потере клиентов и в конце концов к стремительному падению стоимости акций. Спустя некоторое время аналитики индустрии и бывшие работники только головами качали — какая очевидная глупость. Им и в голову не приходило, что все произошло не из-за отсутствия интеллекта, а всего лишь из-за нежелания лидера испытывать дискомфорт от здорового конфликта и давать возможность прямым сообщениям вскрыть суть критических разногласий.

Уклонение от конфликта

Уклонение от конфликта создает проблемы даже без скучных совещаний и неоправданных решений, и оно так же плохо. Стремление избегать разногласий внутри команды руководителей приводит к тому, что в будущем конфликт имеет больше шансов возникнуть уже для более солидной группы людей — для всей организации. В сущности, подчиненных заставляют решать те вопросы, которые находятся в компетенции руководителей. В организационном плане это больше, чем что-либо другое, заставляет работников тревожиться и страдать.

Когда члены команды руководителей исключают разногласия между собой, они всего лишь обеспечивают конфликту больше шансов в будущем, причем для солидной группы людей — для всей организации, которую обязаны обслуживать.

Помимо сути конфликта так же важно понять еще одну вещь: разные люди, разные семьи и разные культуры конфликтуют по-разному. При прочих равных (хотя так почти никогда не бывает) японская компания будет сильно отличаться от подобной итальянской, и это происходит из-за способов вовлечения людей в конфликт. По этой же причине команда в Нью-Йорке будет непохожа на аналогичную в Лос-Анджелесе. И это

нормально, потому что существует больше чем один способ вовлечения в здоровый конфликт. Что не нормально для членов команды — игнорировать несогласие, не оглашать свое мнение по важным вопросам и выбирать возможность вступления в конфликт, взвешивая возможную цену несогласия. Это рецепт плохих решений и межличностных обид.

Почему члены команды, не вовлеченные в конфликт, начинают обижаться? Если людям не удается быть честными друг с другом по вопросам, вызывающим несогласие, то уже сам этот факт травмирует, и раны саднят все время, пока не приводят к разочарованию в человеке.

Когда некто на совещании делает предположение, что товарищи по команде с ним не согласны, у коллег есть выбор: они могут объяснить несогласие и поработать над этим или придержать свое мнение и тем самым сделать возможной потерю уважения. При условии, что члены команды используют последнюю возможность — придерживают свое мнение, — разочарование неизбежно. Более вероятно, что они решат терпеть коллегу, а не доверять ему.

По прошествии времени они начнут потихоньку закатывать глаза или раздраженно вздыхать всякий раз во время его выступления. Сотрудник, которого только терпят, начнет болезненно ощущать, что с ним обращаются неискренне, и ему будет сложно понять почему. Ясно, как такое поведение разрушит сплоченность команды.

В моих жилах течет кровь ирландцев, итальянцев и американцев, и я имею представление, как из недр души вырывается готовность к неистовой ссоре. И у меня, безусловно, была регулярная практика в детстве. Однако некоторые члены моей команды на работе вышли из семей, в которых редко кричали или демонстрировали внешнее неодобрение. Это создавало потенциальные проблемы. Чтобы не допустить их, члены команды должны быть открытыми и достаточно восприимчивыми. Объясните друг другу причину конфликта, а потом найдите общую платформу. Здесь может помочь тест по определению профиля наподобие Майерс-Бриггс: отношение людей к конфликтам настолько же зависит от их личностных и поведенческих предпочтений, насколько от семейных и культурных традиций.

Непрерывный конфликт

Когда пришлось классифицировать различные конфликты, действующие в организации, я обнаружил, что устойчивые типы объединяются в совокупность. На одном полюсе нет конфликта совсем. Я называю это искусственной гармонией: она характеризуется большим количеством фальшивых улыбок и лицемерным соглашательством, во всяком случае прилюдным, по всем пунктам. На другом полюсе — непрекращающийся, отвратительный, разрушительный конфликт, когда люди непрерывно кричат друг на друга. По мере удаления от искусственной гармонии вы сталкиваетесь со все более и более конструктивным конфликтом. Где-то посередине между крайностями существует граница, на которой хороший конструктивный конфликт переходит в деструктивный.



В отличие от того, что мы видим в кино и по телевидению, когда люди идут на встречи и спорят, как генералы в бою, большинство организаций существует где-то на границах искусственной гармонии. Люди уходят со своего пути, уклоняясь от прямого некомфортного несогласия во время совещаний, или делают все, что отдаляет от комфортного положения на шкале. Почему? Потому что когда они продвигаются к середине, к месту, где происходят все более и более конструктивные конфликты, им кажется, что остался один шаг до Армагеддона. Поэтому они сбегают в мир пассивных, уклончивых коммуникаций и искусственного согласия.

Оптимальная позиция — только слева от разделительной линии (Точка идеального конфликта). Это пункт, в котором команда входит во все конструктивные конфликты, какие только можно представить, но никогда не переступает на деструктивную территорию. Конечно, это невоз-

можно. В любой команде и, что важно, в любой семье или браке кто-то в определенный момент переходит линию и говорит или делает нечто неконструктивное. Но чем бояться, лучше принять, что это неизбежно, и научиться управлять этим. Нужно хотеть пройти через неприятный период восстановления после неуместного конфликта, поэтому следует быть смелыми и возвратиться к лучшему состоянию. Со временем разовьется уверенность: можно, пережив случайное пересечение линии, даже стать сильнее и развить большее доверие друг к другу. Но этого может никогда не произойти, если руководители цепляются за кромку бассейна там, где мелководье, — в области искусственной гармонии.

Выигрыш от пережитого конфликта

Один из наших консультантов, работая с лизинговой компанией, продемонстрировал, насколько выгодно перешагнуть линию. Он помогал CEO, президенту и другим руководителям разобраться с некоторыми вопросами, связанными с компенсациями и ценными бумагами. Изменения были проведены недавно, что не вызывало восхищения у многих членов команды.

В какой-то момент сложного разговора один из топ-менеджеров по продажам посмотрел на президента и взорвался: «Знаете, настоящая причина, по которой мы здесь, — вы слишком прожорливы, а мы становимся никем, всего-навсего высокооплачиваемыми работниками!»

Последовала длительная неловкая пауза. Президент выглядел потрясенным, а прочие руководители смотрели на консультанта, ожидая, что сделает тот для спасения ситуации. Сдержав порыв погрузиться в выяснения, консультант пустил все на самотек, чтобы команда могла в конечном счете восстановить равновесие.

В итоге после паузы в десять или пятнадцать секунд (которые показались нашему консультанту вечностью) озлобленный руководитель продаж опять взял слово: «Подождите. Это нечестно. Я не могу позволить семилетним отношениям рухнуть с обрыва потому, что я потерял хладнокровие. Поэтому позвольте мне извиниться и попытаться снова. Вы, ребята, изменили политику акций, не сообщив нам почему.

Это было изменение правил в середине игры, и это вызвало много сложных чувств».

Президент принял извинения, и внезапно остальные члены команды стали поднимать некоторые проблемы, о которых умалчивали долгое время. В конце совещания — и на этот раз я не шучу — топ по продажам подошел к президенту и обнял его. Случился прорыв, но этого могло не быть, если бы кто-то не переступил линию и если бы консультант не позволил собравшимся пройти через испытание.

Нигде склонность к искусственной гармонии не проявляется сильнее, чем в некоммерческих организациях, движимых некой миссией, особенно в церковных. Сотрудники, работающие в этих организациях, ошибочно полагают, будто не имеют права не соглашаться друг с другом. И путают два понятия — «быть любезным» и «быть добрым».

Два человека, которые доверяют друг другу, заботятся друг о друге и вместе занимаются чем-то важным (что однозначно звучит для меня как движимая миссией некоммерческая организация), поневоле вынуждены не соглашаться друг с другом, иногда рьяно, если по-разному смотрят на вещи. В конце концов, последствия плохих решений серьезные. Когда члены команды руководителей остерегаются ругаться не только из-за боязни потерять взаимное уважение, но и из опасения столкнуться с деструктивным конфликтом позже, когда начнутся рукопашные схватки в коридорах, они также принимают плохие решения и подставляют тех, кого обязаны обслуживать. И все это делается под эгидой «любезности».

Два человека, доверяющие друг другу,
занятые общим важным делом,
поневоле вынуждены не соглашаться друг с другом,
если по-разному смотрят на вещи.

Инструменты конфликта

Даже когда в команде понимают важность конфликта, зачастую трудно побудить людей вступить в него. Все потому, что наша культура категорически против дискомфорта. Чтобы преодолеть это отвращение, лидер команды может сделать несколько вещей.

Один из лучших путей возбудить здоровые споры в команде — это *вскрыть конфликт* во время совещания. Это происходит, когда возникают подозрения относительно потаенных разногласий, которые надо аккуратно прояснить. Вскрывать конфликт — то же самое, что встряхнуть бутылку и получить неприятности. Но это не обязательно плохо. Выясняя потенциал компании, обнаруживая даже едва различимые разногласия, не лежащие на поверхности, лидеры команды — и, елки-палки, члены команды! — избегают деструктивных разговоров в коридорах, которые являются неизбежным результатом того, что люди неохотно втягиваются в прямые, продуктивные обсуждения.

Другой инструмент возбуждения конфликтов — то, что я называю *разрешение в реальном времени*. Идея в том, что, применяя этот подход, сотрудники получают немедленную позитивную обратную связь. И неважно, насколько незначительным зарождающийся конфликт может выглядеть: все равно вы испытаете неудобство.

Поэтому, когда лидер видит, что его сотрудники начинают выражать несогласие во время совещания (даже по поводу чего-то сравнительно безвредного), он должен сделать нечто, быть может, нелогичное, но необыкновенно полезное: вмешаться. Это правильно. Сотрудники начинают возражать друг другу, и тут лидер останавливает их на миг, чтобы напомнить: то, что они делают, — хорошо.

Это может прозвучать несколько наивно, даже по-детски, но с пути это не собьет. Зато даст сотрудникам разрешение говорить откровенно, а ведь они в этом нуждаются, чтобы преодолеть чувство вины (и тогда точно преодолеют), включаясь в здоровый, но некомфортный конфликт без смущения и излишнего напряжения. Я проделывал это со многими командами, с которыми работал, и люди всегда искренне помогали друг

другу, напоминая в нужный момент, что это действительно помощь — пусть через возражения, но ведь без ущерба. Напряжение исчезало, и они фокусировались на поставленной задаче.

Помочь своим командам преодолеть отвращение к конфликтам лидеры могут еще одним способом — сформулировать, каких результатов все ждут, принимая решение.

Договариваться по правилам

Один из наших консультантов работал с командой руководителей подразделения крупной компании — производителя напитков. Он убеждал вице-президента, что команде необходимо большее число конфликтов. К сожалению, ему пришлось трудно — типичная ситуация.

В итоге вице-президент принял два формальных правила.

Первое: если сотрудники во время обсуждений внезапно немеют, он будет воспринимать это как несогласие. Подчиненные быстро осознали: если они не выскажутся, решение принято не будет. Второе: в конце каждого обсуждения вице-президент будет обходить помещение и просить каждого члена команды прокомментировать решение.

Простые правила почти незамедлительно изменили природу совещаний и увеличили число здоровых конфликтов. Этого бы не случилось, если бы вице-президент просто сказал своей команде: давайте начнем участвовать в большем числе конфликтов.

Итак, важно помнить, что нежелание ввязываться в конфликт не всегда соотносится с самой сутью вопроса. Во многих случаях, возможно в большинстве, реальная проблема — недостаток доверия. Запомните: когда члены команды чувствуют себя уязвимыми, они не расслабятся, не поймут, что конфликт не опасен. Если так, то ни количество семинаров, ни разговоры не принесут доверия. Доверие может установиться, если происходит реальный конфликт.

Так же, как доверие делает возможным конфликт, конфликт позволяет команде двигаться к следующему важному этапу на пути сплоченной команды — к достижению ответственности.

Принцип поведения 3: достижение ответственности

Причина, по которой конфликт так важен, в том, что команда не может без этого обрести ответственность. Сотрудники не активно принимают решения, если у них нет возможности влиять на них, задавать вопросы и понимать подоплеку происходящего. Можно сказать так: если сотрудники не могут на что-то влиять, они это не покупают.

Этот важный момент требует разъяснений, потому что не должен трактоваться как аргумент для достижения консенсуса. Когда команда руководителей ожидает согласия перед началом действий, она обычно принимает запоздалые решения, сглаживающие индивидуальное несогласие.

Когда команда руководителей ожидает консенсуса перед началом действий, она обычно принимает запоздалые решения, сглаживающие индивидуальное несогласие.
Это путь посредственности и разочарования.

Крепкая команда избегает ловушки соглашательства, выбирая концепцию Intel, легендарного производителя микрочипов: «не соглашайся, но возьми на себя ответственность». В принципе считается, что даже когда сотрудники не приходят к согласию, они должны покинуть заседание, непременно взяв на себя ответственность за общий ход действий.

Большинство руководителей, знакомых с принципом «не соглашайся, но возьми на себя ответственность», непременно убеждаются в том, что это правильно. Нужно помнить, что необходимо желание части лидеров переживать дискомфорт от конфликтов. К тому же правило «не соглашайся, но возьми на себя ответственность» не сможет работать без «не соглашайся».

Поймите: лишь когда коллеги высказывают свои мнения открыто, не сдерживаясь, лидер может с полным правом осуществить одну из своих самых важных обязанностей — разорвать порочный круг. Когда лидер знает, что все в команде вникли в суть, изучив (что необходимо для осознанного решения) возможные перспективы, он может вывести обсуждение к ясному и однозначному заключению. Он вправе ожидать: члены команды в результате объединятся, даже если первоначально протестовали.

Некоторым руководителям трудно в это поверить. Они ощущают, что, поддерживая разногласия по спорной теме, нужно их постепенно снимать, превращая в ответственность. Но это, по сути, — предательство работников. Правда в том, что очень мало людей в мире неспособны поддерживать решения потому лишь, что думают иначе. Большинство людей в целом разумны и могут объединяться вокруг идеи, которая не является их собственной, на время, пока будут считать — есть шанс повлиять на ее развитие. Но когда конфликта нет, когда различные мнения не высказываются и не обсуждаются, для членов команды становится практически невозможно взять ответственность за решение. По крайней мере, это происходит без всякого желания.

Когда сотрудники покидают совещание, не приняв на себя осознанной ответственности за решение, они, вернувшись в свои офисы, не станут придумывать план саботажа. Это случается только на телевидении, в кино и в театре. В реальной жизни все гораздо тоскливей — и опасней.

Многие руководители учатся искусству пассивного соглашательства: пусть на совещании принято решение, с которым они не согласны, они все равно станут улыбаться и кивать. Затем, возвратившись в свои офисы, сделают очень немного для реализации идеи. Они не

станут продвигать ее в своих собственных командах и, естественно, не пожелают нестись по рельсам, размахивая руками, чтобы предотвратить крушение поезда. Вместо этого они расслабляются и наблюдают за развитием проблем, в мечтах обращаясь к тому дню, когда дела пойдут плохо, а они скажут: «Ну, мне это сразу не понравилось». Влияние такого состояния часто сложно преодолеть, и оно дорого обходится организации.

Цена пассивности

Команда руководителей в международной фармацевтической компании осознала, что продажи начали падать, а издержки стремятся в противоположном направлении. Во время совещания с персоналом, пытаясь уменьшить издержки, CEO решил установить запрет на все перелеты первым и бизнес-классами. Это было неудобно сотрудникам, которые часто ездили в далекие командировки.

Обсуждение в команде не поощрялось. Руководители просто кивнули в знак согласия, и CEO был счастлив принять это как обязательство.

Итак, половина топ-менеджеров после совещания вернулась к своим командам и передала не понравившийся им приказ изменить вид командировок. Другая половина посоветовала сотрудникам игнорировать распоряжение. Когда сотрудники в организации начали замечать различие в поведении департаментов, гнев и разочарование вырвались наружу.

Сотрудники в послушных департаментах расстроились из-за того, что их уважаемые руководители держат более высокие и трудновыполнимые требования по сравнению с другими подразделениями организации. Руководители сердились на коллег, игнорировавших принятое соглашение.

Потери из-за того, что не взяты реальные обязательства, — таков результат ухода от здорового конфликта — неоспоримы. Забудьте о финансовых издержках от перелетов сотрудников бизнес-классом. Они бледнеют при сопоставлении с потерей доверия и внутренними интригами, которые тут же начинаются, потому что не удалось достичь настоящих, активных обязательств во время принятия решений.

Единственный способ предотвратить пассивный саботаж — требовать от членов команд, чтобы они вступали в конфликты. Им нужно дать понять: их задача — принять на себя ответственность за то решение, которое в конечном счете примет команда.

Специфические соглашения

Я всегда поражался тому, что команды, даже приняв конфликт и участвуя в открытых обсуждениях, все еще избегают ответственности. Это происходит потому, что они в конце обсуждения быстро приходят к специфическим соглашениям. Хотя они сидят в похожих комнатах и говорят на одном и том же языке, они часто уходят с разными представлениями о том, что же все только что решили. Я знаю только один способ это предотвратить.

В конце каждого совещания сплоченная команда должна потратить несколько минут, чтобы убедиться: каждый сидящий за столом уходит с одинаковым пониманием — в чем достигнуто соглашение и какие обязательства взяты. К сожалению, в конце совещания сотрудники обычно стремятся покинуть помещение, и любая задержка раздражает их. Но все же жизнеспособные команды берут за правило уточнять обязательства и продолжают усердно работать над прояснением оставшихся нюансов.

Хороший способ убедиться, что сотрудники относятся к процессу серьезно, — потребовать, чтобы они возвращались к своим командам после встречи и точно передавали сущность решений. Когда члены команды знают, что предстанут перед подчиненными и огласят резюме, они намного чаще будут возвращаться к обсуждению. Как бы неприятно это ни оказалось для руководителей, жаждущих покинуть совещание, хуже выйти к людям с запутанным и невыверенным сообщением, чем потратить дополнительное время на прояснение ответственности.

Кошмар рассогласованности

Один из наших консультантов работал с командой руководителей информационно-технологической организации по прояснению основной цели и ценностей департамента. После совещания консультант поддержал идею команды проработать этот вопрос до контакта с остальными подразделениями организации, чтобы полностью прояснить цель и ценности.

Команда обещала встретиться снова и сгладить любые возможные противоречия. К сожалению, она больше ни разу не собралась, зато решила двигаться дальше и провести большое общее совещание, торжественно представив новые цели и ценности более чем пятидесяти менеджерам, работавшим на компанию.

На совещании горстка руководителей из команды начала презентацию и тут же встретила сопротивление. К сожалению, оно шло не от кого-нибудь из пятидесяти менеджеров, а от члена той же команды, который решил озвучить, что он в действительности «никогда не хотел покупать» то, что ему предлагают.

Собравшиеся в зале были потрясены. Не только из-за ошибки команды руководителей, представивших противоречивую программу работы, которую делают все. Это привело к утрате доверия к сотрудникам, пытающимся ими управлять. «Мы выглядим глупо, и так и есть, — признался лидер команды руководителей. — Мы не смогли прийти к соглашению даже между собой, а предложили всем остальным в организации присоединиться к нам. Клянусь, такого больше никогда не повторится».

После следующего внешнего семинара для руководителей команда настойчиво требовала полностью прояснить принятые обязательства. И когда она общалась с более крупной группой, то не просто не демонстрировала рассогласованность, а показывала открытость, признав ранее происшедший провал и озвучив действия, которые следует предпринять для предотвращения рецидива в будущем.

Хотя некоторые сомневаются, так ли важно активно и ясно формулировать обязательства в конце обсуждения, многие на самом деле не берут во внимание практические соображения, и это опасно. Только когда сотрудники знают, что их коллеги приняли решение, они могут в полной мере воспользоваться четвертым и самым трудным уровнем поведения сплоченной команды: подотчетностью.

Принцип поведения 4: взаимная подотчетность

Даже действующие из лучших побуждений члены команды должны привлекаться к ответственности, если команда стремится придерживаться принятых решений и достигать обозначенных целей. Иногда сотрудники будут намеренно отклоняться от плана или решения, прельщаясь чем-то более соответствующим их личным интересам, но не лучшим для команды. В других случаях сотрудники будут сбиваться с пути, не осознавая этого, впадать в растерянность или втягиваться в ежедневные интриги. Задача команды — вернуть этих сотрудников на путь истинный.

Конечно, люди не готовы вернуться, если у них остались сомнения в том, что коллега купил — по-настоящему купил — принятые решения. Именно поэтому обязательства так важны. Когда коллеги знают, что существуют только пассивные обязательства, они не будут чувствовать себя хорошо, входя в конфронтацию с равными по положению. Да и не должны. Кроме того, если человек никогда в действительности чего-то не покупал, почему он должен принимать во внимание мнение коллеги, что он-де отклоняется от курса?

Давление со стороны коллег

Обратите внимание, что я фокусируюсь здесь на людях, равных по положению. Это связано с тем, что в здоровой организации подотчетность равных друг другу — элементарный и наиболее эффективный источник отчетности для команды руководителей. Большинство сотрудников предполагает, что отчетность должна исходить от лидера команды (и это

нормально для большинства неблагополучных организаций), но это неэффективно или непрактично, и в этом мало смысла.

**Подотчетность равных друг другу — элементарный
и наиболее эффективный источник отчетности
для команды руководителей.**

Когда члены команды, обращаясь к лидеру, всякий раз видят, как равный им по положению отклоняется от принятых обязательств, создается питательная почва для раздоров и интриг. Коллеги начинают волноваться, что их предадут, обижаются друг на друга, и команда руководителей оказывается в постоянном напряжении, которое усложняет быстрое и продуктивное разрешение вопроса.

Когда члены команды знают, что все привержены общей идее, то могут конфликтовать друг с другом без страха, что придется обороняться от негативной обратной реакции. После этого они просто помогают друг другу вернуться на исходный путь или прийти к ясности в том, что не кажется правильным. И человек начинает задавать вопросы о своем поведении или действиях, признавая, что он непреднамеренно свернул с дороги — уже проложенной, как мы помним, — и тем самым может привести свое поведение в норму.

Я понимаю, что сотрудники, работающие в разобщенных командах, могут подумать, будто я сказки рассказываю. Для тех, кто имеет опыт работы в сплоченных командах, — это самый эффективный способ удерживать внимание друг друга на самом важном.

Подотчетность в действии

Один из наших консультантов работал с командой руководителей, сотрудничавших меньше года и несколько месяцев не встречавшихся лично. Разумеется, ситуация выглядела несколько неустойчивой.

На внешнем семинаре наш консультант провел собравшихся через упражнение подотчетности, которое выявило недовольство членов команды поведением друг друга. Упражнение, которое не так страшно, как может показаться, обычно занимает около часа. Но в данном случае оттого, что команда не собиралась очень долго, и потому, что она сделала основным приоритетом отчетность друг перед другом, сессия продлилась три часа.

Среди комментариев, прозвучавших во время упражнения, были следующие: «Ты должен продолжать отстаивать вопрос перед CEO и не дать уйти от разговора, когда он прибегает к одностороннему принятию решения», «Ты вовлекаешь меня в разговор, в который мне не нужно включаться. Просто обратись к моим отчетам и возьми все что нужно», «Твои отчеты не раскроют тебе этого, но твой саркастический юмор оскорбителен для других, и это ранит твою команду», «Ты жалуешься на меня своим коллегам, но не идешь ко мне напрямую. Это задевает всех нас», «Посмотри на свою самоуверенную позицию. Это мешает общему мозговому штурму».

В течение этих трех часов, без сомнения, держалась некоторая напряженность. Но люди слушали друг друга и даже смеялись. Самое важное — говорившие не сдерживали эмоций. Хотя сессия заняла длительное время, команда стала восстанавливать доверие, растерянное за предшествующие месяцы, и члены ее доказали самим себе: они заинтересованы в совместной работе как функциональная команда, движущаяся вперед.

Преодоление фактора «слабак»

Юмор ситуации в том, что единственный путь для команды развить правильную культуру подотчетности равного равному — это когда лидер демонстрирует свое желание сталкиваться со сложными ситуациями и поддерживать подотчетность сотрудников. Это правильно. Лидер команды, которому отчитываются далеко не все, всегда будет окончательным арбитром. Если он неохотно играет эту роль, если он слабак, который постоянно уклоняется, когда наступает время указать кому-то на его поведение или действия, тогда команда не будет выполнять свои задачи. И действительно: почему член команды должен желать столкно-

вения с коллегой, если лидер не желает того же и, вероятно, позволит им избежать трудной ситуации?

Вот что смешно: самый удобный лидер — тот, кто держит сотрудников в команде подотчетными, хотя редко просит отчитаться. Еще реже он сталкивает сотрудников, чаще будет призывать к этому подчиненных, не желающих выполнять за него грязную работу. Я знаю это, потому что старался держать сотрудников подотчетными, и полностью осознаю, что нежелание членов моего штата поступать так друг с другом — простая реакция на мое поведение (я работаю над этим).

Многие руководители борются с отчетностью, не понимая этого. Некоторые рассказывали мне, что, пока они не боялись увольнять людей, у них не было проблем с подотчетностью. Конечно, это вводит в заблуждение. Чье-то увольнение — не обязательно сигнал о проблеме с подотчетностью, но это часто последнее проявление трусости лидера, который не знает, как поступить, или не желает побуждать сотрудников к подотчетности.

Самое главное, ответственность — это решимость обсуждать с кем-то его недостатки, а затем сталкиваться с его реакцией, которая приятной не будет. Это акт бескорыстия, выраженный словом, которое просто использовать в бизнес-литературе: *любовь*.

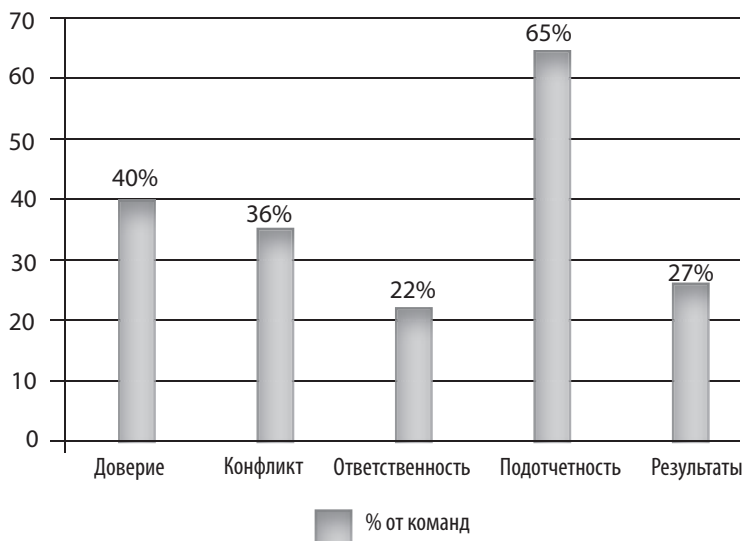
Побудить кого-то к подотчетности —
значит позаботиться о нем, указав на его недостатки,
рискуя получить в свой адрес обвинение.

К сожалению, более естественно и общепринято для руководителей — избегать побуждения сотрудников к подотчетности. Это одна из сложнейших преград, с которой я столкнулся, мешающая командам и компаниям, которыми они управляют, полностью раскрыть свой потенциал. Неудивительно, что количество команд, завершивших наши тесты на «Пять пороков при оценке команды» (см. вставку «Глобальное сомнение в подотчетности равных по положению»), обычно набирали низкие баллы в области отчетности.

Глобальное сомнение в подотчетности равных по положению

The Table Group¹ определила главную причину головной боли команд: члены команды рады избежать взаимного побуждения равных по положению к ответственности за действия и поведение, которые могут причинить вред команде. Указанная тенденция — результат, основанный на обработанных данных, собранных The Table Group через центр онлайн-оценки команд посредством онлайн-анкеты с 38 вопросами, измеряющими уровень подверженности команды пяти порокам. В обзоре 12 000 команд, прошедших онлайн-оценку. Данные показали: 65% команд отметили «красным» подотчетность — то есть дали наименьшую оценку по трехуровневой шкале рейтингов «зеленый-желтый-красный» The Table Group. Другие «красные» оценки по оставшимся четырем принципам поведения распределились так: доверие (40%), конфликт (36%), ответственность (22%) и результаты (27%).

Процентное отношение оценок команд в наименьших категориях



Многие руководители, которые борются с этим (повторяю, я один из них), будут пытаться убедить самих себя, что нежелание — результат их добро-

ты; они всего лишь не хотят, чтобы их работники чувствовали себя плохо. Но честная переоценка мотивации позволит признать, что единственный, кто не желает чувствовать себя плохо, — это они сами, а отказ от нежелания побуждать кого-то к подотчетности — крайнее проявление эгоизма.

В конце концов, нет ничего благородного в утаивании информации, которая может помочь работникам совершенствоваться. Со временем отсутствие совершенствования работника обращается против него и преследует — как оценка действий или требование уволиться. Я уверен: нет ничего хорошего в увольнении того, кто не оказывал сопротивления твоим действиям.

Измерения и подотчетность

Некоторые руководители не осознают, что у них имеются проблемы с подотчетностью, потому что более чем комфортно чувствуют себя, общаясь с сотрудниками с результатами измерений на руках. Например, когда прямой подчиненный не выполняет своего плана продаж четыре квартала подряд или не доставляет продукцию вовремя и в соответствии со спецификацией, руководители не испытывают проблем, говоря ему об этом и начиная действовать. Это, несомненно, одна из форм подотчетности, но не самый важный ее вид. Нечто более фундаментальное, важное и сложное — это поведение.

Даже самый слабый, трусливый руководитель обычно может найти в себе мужество, чтобы сказать кому-то, что потерял его номер телефона. Это пример действий безопасных и не заставляющих переживать. Столкновение с кем-то из-за его поведения — совсем другое дело. Это вызывает протест и в большинстве случаев провоцирует оборонительную реакцию.

Поведенческая подотчетность важнее, чем количественная, основанная на измеримых результатах. Поведенческие проблемы почти всегда предшествуют — и являются причиной — спада деятельности и ухудшения результатов.

Говорим ли мы о футбольной команде, департаменте продаж или начальной школе, глубокое погружение в измеримые показатели почти всегда можно объяснить наличием поведенческих проблем, которые

и вызвали погружение. Недостаток внимания к деталям на практике, снижение дисциплины, ведущее к увеличению количества «холодных звонков»¹, плохая подготовка планов уроков — все эти поведенческие проблемы очевидны и начинаются задолго до снижения измеримых показателей. Крупные руководители и значимые члены команд сталкиваются друг с другом раньше всех, потому что они видят связь между поведением и его последствиями и заботятся о команде в достаточной степени, чтобы выявить риски до того, как начнут снижаться результаты.

Сложно преувеличить конкурентное преимущество, которое дружественно-подотчетная организация будет иметь над той, где руководители не поддерживают подотчетность. В первой проблемы выявляются и решаются быстрее и без ущерба политике компании. Когда вы измеряете это в показателях больших доходов, высокой продуктивности или сокращения текучки кадров — цифры огромные и реальные.

Стоит заметить, что люди часто путают подотчетность с конфликтом, потому что и то и другое вызывает дискомфорт и переживания. Но разница гигантская. Конфликт касается проблем и идей, а подотчетность — деятельности и поведения. Многим людям так же сложно быть объективными, отвлекаясь от личности, как вступить в конфликт. Но большинству намного труднее удерживать друг друга в отношениях подотчетности, потому что это влечет за собой личную поведенческую оценку.

Упражнение на эффективность команды

Хорошим инструментом для команды, желающей улучшить способность сохранять подотчетность друг в друге, является то, что мы называем упражнением на эффективность команды. Я объясню более подробно. Это довольно просто, требует один или два часа и поможет членам команды научиться удерживать высокие стандарты деятельности каждого. И это работает.

Обычно мы проводим это упражнение в конце двухдневного выездного семинара, но только когда понимаем, что в команде уже установи-

¹ Практика звонков или визитов продавца к потенциальному клиенту без предварительной договоренности, исключительно по инициативе продавца; в ряде стран данная практика ограничена или даже запрещена. *Прим. ред.*

лось доверие (обычно так бывает). Если члены команды не способны быть открытыми друг с другом, то выполнять упражнение нет смысла.

Мы начинаем упражнение с того, что каждый записывает то, что делает другой член команды и что улучшает всю команду. Другими словами, записывает про всех, кроме себя, обозначая самую сильную позицию, воздействующую на группу. Мы имеем в виду не технические навыки, но способы сделать команду сильнее.

Затем мы просим проделать аналогичные действия, только на этот раз сфокусироваться на том единственном качестве каждой личности, которое может причинять команде вред. Через десять или пятнадцать минут размышлений обычно все выполняют задание.

Затем мы обходим помещение, прося каждого, начиная с лидера, описать одну положительную характеристику этого лидера. Затем даем возможность лидеру в одном предложении сформулировать основную реакцию. В большинстве случаев лидер довольно скромно при получении положительной обратной связи, иногда даже удивлен. Затем снова обходим сотрудников, прося написать одну позицию, которая требует совершенствования от лидера. Снова позволяем лидеру озвучить краткую реакцию — не опровержение, но просто реакцию — на обратную связь. Фактически в каждом случае лидеры проявляют принятие и признательность.

А затем прodelываем похожее упражнение для каждого другого члена команды. Это занимает около десяти минут на каждого человека: две обратные реакции — положительная и конструктивная — от равных по положению и его простая реакция. После часа или двух, в зависимости от размера команды, упражнение завершается. Обычно это происходит в момент, когда сотрудники, сидящие за столом, находятся в состоянии легкого изумления от прямой, честной и полезной обратной связи, которую только что получили.

Польза от этого упражнения заключается в овладении важной информацией. Самое главное — это взаимное побуждение членов команды руководителей к подотчетности, что делает их способными к выживанию, продуктивной активности, движению вперед. И в некоторых ситуациях конечный результат колоссален.

Осознанная потеря кадров

Один из наших консультантов работал с командой руководителей департамента информационных технологий (IT¹) крупной компании. Многие члены команды боролись с поведением их коллеги Фреда, который состоял в близком родстве с директором по информационным технологиям, руководившим командой. Они не верили, что директор по информационным технологиям обсуждает с Фредом его деструктивное поведение, потому что тот был его любимцем. Директор по IT² позже признал, что ценил профессиональные данные Фреда и сопротивлялся чему-либо, что могло заставить того уйти.

Во время внешнего семинара команда оказала сопротивление директору по IT из-за отсутствия с его стороны постоянной подотчетности перед командой, и особенно из-за Фреда. Директор по IT подтвердил наличие проблемы и объявил, что поработает над этим.

Спустя месяц после курса директор по IT начал обязывать Фреда к большей отчетности. Что важнее, команда пришла к решению открыто скрещивать шпаги с Фредом по поводу его поведения. Оставшись без покровительства босса, к которому он привык, Фред решил, что он не хочет быть частью команды, и покинул компанию.

Отбросив страх потерять Фреда, директор по IT обнаружил, что деятельность команды улучшилась. Он объяснил это уходом Фреда и новой культурой подотчетности, которую приняла команда.

Потеря члена команды — это не просто выход, укрепляющий культуру подотчетности. В большинстве случаев члены команды учатся требовать больше друг от друга и наблюдают улучшение качества коллективной деятельности. В некоторых случаях, однако, единственная возможность — потеря кого-то из команды. Но, повторюсь, это, конечно, не обязательно.

Не имеет значения тип ситуации: всегда появляется некоторый дискомфорт, когда члены команды конфликтуют из-за поведения. В итоге тем не менее уровень сплоченности и личной удовлетворенности членов команды, принявших новую философию, оправдывают любой временный дискомфорт.

¹ В оригинале использована аббревиатура СЮ. *Прим. ред.*

² Специализация на информационных технологиях. *Прим. ред.*

Общее и частное

Я часто спрашиваю, в какой из двух ситуаций руководители должны получать от своих сотрудников личную подотчетность: во время встречи один на один или на многолюдных встречах со всей командой, например во время совещаний. Хотя каждый случай надо рассматривать отдельно, я в целом считаю, что в сплоченных командах подотчетность лучше проявляется в присутствии всех. Когда лидер и руководитель беседуют перед лицом остальных, то получают пользу, которой не было бы, если бы разговор велся в частном порядке.

Во-первых, если подотчетность контролируется во время совещания, каждый член команды получает сообщение в одно и то же время и не ошибается, усваивая урок подотчетности. Во-вторых, все знают: лидер принимает коллективную подотчетность, что снижает беспокойство, когда босс делает свою работу. В итоге это культивирует подотчетность, увеличивая вероятность того, что члены команды будут поступать так же друг с другом. Когда лидеры — и равные по положению — сводят обсуждение подотчетности к личному общению, то держат других в напряженном ожидании таких бесед. Часто это ведет к непродуктивным обсуждениям в кулуарах и к возникновению предположений, кто и что о ком знает.

Когда имеет место серьезная проблема или нужно выбрать направление действий, когда лидер беспокоится, достоин ли член команды находиться в команде и далее, — если есть возможность высказаться, все происходит по-другому. Тогда беседу лучше проводить индивидуально, один на один, уважая достоинство подотчетного сотрудника. Однако и это рискованно, и лидеры должны дать сотрудникам понять, что ситуация может быть озвучена при первых признаках непродуктивных и опасных спекуляций.

Чаще всего, как бы некомфортно и трудно это ни было, подотчетность помогает команде и организации избежать значительных расходов и трудностей в дальнейшем. Это также позволяет команде принять последний принцип поведения, важный для сплоченной команды: концентрация внимания на результатах.

Принцип поведения 5: концентрация внимания на результатах

Основная цель принципов доверия, конфликта, обязательности и подотчетности одна — достижение результатов. Конечно, это кажется очевидным, но на практике невнимание к результатам оборачивается одной из самых больших проблем. На чем должны фокусироваться члены команды руководителей, как не на результатах деятельности организации? Допустим, кто-то обращает внимание только на свой департамент. Довольно много руководителей более лояльны и заботливы по отношению к возглавляемому ими департаменту, чем к команде и целой организации, которую, как предполагается, они совместно обслуживают. Невнимание к результатам провоцируется беспокойством за собственную карьеру, распределением бюджета, статусом и эго — вот общие отвлекающие факторы, препятствующие команде сосредоточиться на результате.

Некоторые сотрудники воспринимают такой подход как несколько холодный и скучный. Но нам никак не обойти тот факт, что единственная мера успеха команды — или большой организации — это достижение установленных ранее целей. Некоторые лидеры команд, не всегда достигающих цели, продолжают утверждать, будто команды успешны, так как члены заботятся друг о друге и никто не покинул команду. Более точное описание ситуации выглядит так: у них посредственная команда, членам которой нравится собираться вместе, и промахи их не сильно волнуют. Итак, если организация редко достигает целей, неважно, насколько ком-

фортно руководители чувствуют себя в команде, которой они руководят. В таком случае очевидно: команда попросту нехороша.

Неважно, насколько комфортно
руководители чувствуют себя в команде
и насколько важны их задачи, если организация,
которой они руководят, редко достигает целей.
В таком случае команда попросту нехороша.

Имейте в виду, что доход и доходность — не единственные критерии успеха, даже в коммерческих организациях (хотя, конечно, важнейшие). Определение результатов и достижений варьируется от одной организации до другой в зависимости от причины, по которой существует организация. Футбольная команда, вероятно, будет оценивать себя по количеству побед и проигрышей; школа — по тому, как хорошо подготовлены ученики к следующей ступени образования, а церковь — сколько прихожан пришло на молебен. Это не значит, будто указанные организации чужды финансовой деятельности: финансы просто не являются основными критериями оценки их результативности.

Традиционно в коммерческих компаниях финансовые показатели однозначно занимают более заметное место в иерархии целей, как и положено. В конце концов, они являются индикаторами того, насколько хорошо компания обслуживает клиентов и выполняет свои задачи. Однако даже в таких организациях другие критерии оценки часто будут так же важны, а иногда и намного важнее, чем прибыль. Многие фирмы, обычно мелкие, частные, принимают решение делать каждый день для клиентов что-нибудь, даже не приносящее финансовой пользы. Они поступают так потому, что считают это правильным, или потому, что со временем это поможет стать им более влиятельными на рынке. Независимо от мотивировок, если они сознательно принимают решение, зная, чего хотят достичь, значит, продолжают удерживать внимание на результатах.

Коллективные цели

Рассматривая, как сплоченная команда измеряет свою деятельность, увидим: от разобщенной она отличается по одному показателю — цели приняты всеми членами команды. Это не просто теоретические утверждения, мол, сотрудники должны помогать друг другу. Все намного более специфично и сложно.

В большинстве организаций ответственность за результаты делится между департаментами. Руководители считают, что по минимуму отвечают, если вообще отвечают, за цели, выходящие за пределы функциональной области их компетенций. Это, конечно, антитеза командной работы; однако и в таком случае руководители продолжают считать себя командой, проповедуя важность сотрудничества через функции.

Единственный способ действительно быть командой и максимизировать эффективность — это убедиться, что все гребут в одном направлении, то есть сосредоточены на одних и тех же приоритетах. Когда департамент маркетинга оценивает себя по тому, как хорошо он справляется с функцией маркетинга, а другие департаменты делают то же самое в своих функциональных областях, нет причин рассчитывать на синергию внутри команды. Несмотря на кажущуюся простоту, большинство команд руководителей до сих пор не понимают этого.

Одна команда, один счет

После последней неудачи тринадцатилетний мальчик из футбольной команды моего сына сказал мне:

— Ну, я не чувствую, будто проиграл.

— Правда? — спросил я его. — А почему?

Он гордо объявил:

— Ну, я нападающий, и мы выполнили свою задачу в нападении, забив три гола. Это ошибка защиты, которая проиграла, пропустив слишком много голов. Они проигравшие.

Я дружелюбно указал ему на абсурдность его рассуждений не только потому, что есть только один итог для команды, но потому, что

каждый игрок на поле осуществляет защиту, пусть даже и на разных зонах. Даже нападающий принимает участие в предотвращении победы другой команды, создавая сложности защите противника для организации нападения.

И, естественно, ребенок улыбнулся и признал нелепость своего высказывания.

Хотел бы я, чтобы так же легко было убедить членов команды руководителей. Но слишком многие из них не видят связи между принятыми решениями и влиянием, которое они оказывают на другие сферы бизнеса. Кажется, они не понимают: то, как они тратят свое время, энергию и ресурсы, может влиять на деятельность организации в целом. Все чаще они пользуются примером из жизни рыбака, который смотрит на сидящего на другом конце лодки парня и заявляет: «Эй, твоя часть лодки оседает».

В настоящих командах все убеждены, что любой участник, каковы бы ни были его индивидуальная ответственность и сфера компетенций, делает все возможное, чтобы помочь команде достичь целей. Это означает, что все должны задавать трудные вопросы о том, что происходит в других департаментах, и сами предлагать любую возможную помощь в «оседающих» областях бизнеса, которые подвергают опасности успех всей организации.

Команда Номер Один

Единственный способ для лидера создать коллективный образ мышления — убедиться, что все определили более высокий приоритет команде, членами которой являются, чем той, которую возглавляют в своих департаментах. Хороший способ узнать это — просто спросить, какая команда является приоритетной. Я обнаружил, что много руководителей, действующих из лучших побуждений, признают: несмотря на ответственность перед командой номер один, основная для них — вторая, та, которую они возглавляют. Они скажут, что сами наняли своих прямых подчиненных, сидят рядом и проводят с ними каждый день много времени, и им нравит-

ся быть лидерами той команды. Кроме того, они симпатизируют людям, которыми управляют, и ощущают, что сотрудники нуждаются в их защите.

Это абсолютно естественно, общепринято и понятно. И опасно.

Когда члены команды руководителей чувствуют себя в большей степени обязанными команде, которой управляют, чем той, членами которой являются, тогда первая команда оказывается просто местом, где люди собираются для лоббирования интересов своих избирателей — будто Конгресс США или Организация Объединенных Наций. Команды, управляющие благополучными организациями, отвергают эту модель и достигают соглашения по сложному, но важному требованию: руководители должны ставить интересы команды более высокого уровня выше интересов своих департаментов. Это единственный способ принять правильные решения о том, как лучше служить всей организации, максимизируя эту деятельность.

Команды, управляющие благополучными организациями, достигают соглашения по сложному, но важному требованию:
руководители должны ставить
интересы команды более высокого уровня
выше интересов своих департаментов.

Преимущество, которое может быть достигнуто перестановкой приоритетов с личного на коллективный и, таким образом, продемонстрировать ответственность перед командой номер один, — бесспорно.

Первая команда

Мы работали с директором по IT огромной корпорации. Он боролся с членами команды, которые, казалось, стремились реализовать почти исключительно свои собственные приоритеты: их мало беспокоило, что происходит у коллег в других отделах. В результате сотрудничество и синергия в команде проявлялись в минимальной степени, и деятельность и репутация организации по IT страдали.

Вынося проблему на рассмотрение команды, директор по IT объявил, что будут приняты специальные и сложные меры для переориентации сотрудников на команду номер один. Эти шаги включали изоляцию каждого прямого подчиненного от их отделов и размещение их на одном этаже в одном и том же растянувшемся здании компании. Также команду начали собирать каждое утро для пятиминутной неформальной встречи, чтобы способствовать построению профессиональных и личных отношений, так необходимых для переориентации компании в нужном направлении. Это, казалось, позволит лучше обслуживать компанию.

Вначале прямые подчиненные сопротивлялись. Они не хотели терять физический и эмоциональный комфорт от работы в своих отделах и были обеспокоены, что их собственные прямые подчиненные в результате почувствуют себя заброшенными. Но так как босс есть босс, они подчинились.

В течение всего нескольких месяцев поведение руководителей, синергия внутри команды и эффективность работы организации резко улучшились. «Так или иначе, мы стали новой командой с коллективной целью вместо группы отделов, выполняющих собственные задачи. Мы даже не можем представить возвращение на старый путь, — заметил один из подчиненных директора по IT. — И даже сотрудники в моем отделе выиграли, увидев, что мы стали сосредоточенными и устремленными к цели лидерами».

Удивительная сила объединения команды номер один — едва ли не самый приятный и сильный эффект, которого можно достичь в работе с руководителями.

Свидетельство единства

Один из наших консультантов работал с CEO психиатрической больницы, уставшего от того, что его сотрудники решают только собственные задачи. В течение нескольких месяцев двое из них вели себя так, что фокус с общей выгоды для компании постепенно смещался.

Реакция СЕО на результаты говорит сама за себя: «Концепция команды номер один образовала у членов нашей команды общий язык и ощущение принадлежности к целостности. Все увидели, что размышления об отдельных целях, задачах и интересах — нечто совсем иное, чем концентрация на том, что лучше для организации. Я действительно полагаю, что это единственное, что удерживает нас от распада. Все не трещит по швам, поскольку мы имеем дело со стимулирующими задачами управления в сложной бизнес-среде».

Контрольный список по шагу 1: Создать сплоченную команду руководителей

Члены команды руководителей могут быть уверены, что выполнили этот обязательный шаг, если дают положительный ответ на следующие заявления.

- Команда руководителей достаточно мала (три — десять человек), что необходимо для эффективной работы.
- Члены команды доверяют друг другу, могут быть искренними, открытыми.
- Члены команды регулярно участвуют в продуктивном несдерживаемом конфликте по важным проблемам.
- Команда покидает совещания с ясными, активными и определенными соглашениями по принятым решениям.
- Члены команды принимают подотчетность друг друга по обязательствам и поведению.
- Члены команды руководителей фокусируют внимание на команде номер один. Они ставят коллективные приоритеты и потребности всей организации выше потребностей своих собственных департаментов.

Что это даст лично вам

И снова давайте представим две различные организации.

Первая управляется командой, члены которой разделяют общий энтузиазм и неизменно придерживаются одних и тех же ценностей. У них есть четкий план достижения успеха, и они точно знают, чем отличаются от конкурентов. В любой момент они могут ясно сформулировать главный коллективный приоритет и понимают, как каждый член команды способствует достижению цели.

Второй управляет группа руководителей, действующих из лучших побуждений и хорошо разбирающихся в деталях своего бизнеса. Но они проводят мало времени, обдумывая или обсуждая то, почему их организация существует, или то, какие ценности должны управлять их поведением. Говоря о более активном стратегическом развитии, они в действительности не могут ясно сформулировать простую четкую стратегию, у них нет совместного метода оценки решений. Команда руководителей управляет в соответствии с длинным списком разрозненных целей, порой несовместимых, а в большинстве из них заинтересовано только несколько членов команды. Кроме того, большинство членов команды имеет неполные знания о специфических обязанностях своих коллег и не интересуются этим.

Вопрос: Какими преимуществами обладает первая организации по сравнению со второй и сколько времени и сил нужно вложить, чтобы сделать эти преимущества реальными?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

