

Патрік Ленсіоні

Перевага. У чому сила корпоративної культури (Частина 1)

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені
тільки за згодою правовласників**

Моєму татові Річарду Ленсіоні (1936–2008), який дав мені більше, ніж я заслуговую

Вступ

Ця книга є результатом несподіваної подорожі, яка почалася для мене ще в дитинстві, років у вісім чи дев'ять.

Мій батько працював торговим агентом і був досвідченим фахівцем. Однак, я пригадую, він частенько повертався з роботи засмучений керівництвом компанії та його стилем управління. Я не міг знати, що таке управління, але був переконаний: якщо тато протягом десятигодинного робочого дня віддає своїй справі всі сили, то він не має відчувати невдоволення після роботи.

За кілька років потому я теж почав працювати — спочатку, в старших класах, — помічником офіціанта, а під час навчання в коледжі — банківським службовцем. Саме тоді в мене склалося перше поверхнєве уявлення про менеджмент. На той момент я ще не цілком збагнув його сутність, але вже помітив, що певні моменти в роботі нашої компанії позбавлені сенсу. Це негативно впливало на моїх колег і клієнтів, яких ми обслуговували.

Після випуску з коледжу я працював у компанії з управлінського консультування. Тепер, здавалося, нарешті я мав з'ясувати, що таке менеджмент. Однак натомість займався збиранням, введенням, аналізом і безліччю інших операцій, які лишень можна здійснювати з даними.

Заради справедливості зазначу, що у цій компанії мені гарно пояснили, що таке стратегія, фінанси й маркетинг, але зовсім мало розповіли про організаційну діяльність, про управління компанією в цілому. Я й раніше помічав найбільшу проблему, з якою стикаються наші клієнти. У процесі роботи розуміння цієї проблеми поглибилося. Виявилося, що найкращі можливості для набуття конкурентних переваг насправді залежать не від стратегії, фінансів чи маркетингу, а від чогось більш абстрактного. І щоб збагнути його сутність, слід уважно розглянути способи управління компанією, обрані керівництвом.

Коли я запропонував звернути більше уваги на цей аспект, мої керівники ввічливо пояснили: не з цього живе наша компанія. Іронія полягала у тому, що профілем компанії було саме *управлінське* консультування. Однак мене вже заповонила нова ідея, і я вирішив, що маю змінити напрям власної професійної діяльності.

Протягом наступних кількох років я працював у американських

корпораціях, які спеціалізувалися на аналізі організаційних методик, шляхів розвитку, психології управління — називайте це як завгодно. Безперечно, це було цікаво, але за великим рахунком зводилося до сухої теорії, тож питання вивчалися поверхнево, фрагментарно. Це непокоїло мене, оскільки я відчував: існує дещо, варте посиленої уваги й глибшого розуміння. Чогось бракувало. Контексту. Цілісності. Можливостей для практичного застосування.

Тоді ми з групою колег заснували власну компанію і я почав надавати консультаційні послуги та роз'яснювати практичні підходи до вдосконалення організації. Мушу визнати: ми були трохи здивовані швидкістю реакції клієнтів та їхнім ентузіазмом. Вочевидь, саме цього вони й потребували. Минув час, і ми зрозуміли, що з проблемами, подібними до тієї, яка мучила мого батька, стикаються десятки людей у найрізноманітніших організаціях. І всі ці люди прагнуть щось змінювати на краще.

Тож я почав писати книги, у яких розглядав практичні підходи до вирішення різних питань, пов'язаних із порушеннями у функціонуванні організацій. Розглядав питання командної роботи, порядку узгоджень, організації робочих нарад, мотивації співробітників. Тим часом у моїй компанії основну увагу при наданні консультаційних послуг приділяли поєднанню всіх цих аспектів.

Попит на книги, де висвітлюються питання комплексного підходу до менеджменту організацій, знову суттєво перевищив очікування. Я дедалі більше переконувався, що ми знайшли те, чого бракувало, — особливий стиль управління, який вигідно вирізнявся на тлі наявних методик. Саме цього я шукав упродовж усієї своєї кар'єри. Зрештою після низки схвальних читацьких коментарів та позитивних відгуків клієнтів я вирішив, що маю зібрати докупи всі свої ідеї з книг і консультаційної практики. І цей час настав.

На відміну від моїх попередніх книг, ця не є певною цікавою оповіддю — радше це комплексний практичний посібник. Я спробував зробити його якомога більш захопливим і легким для читання. Для унаочнення своїх ідей залучав приклади з життя та історії реальних клієнтів. Варто зазначити, що чимало окремих понять, висвітлених у цій книзі, я подавав або згадував у деяких із моїх восьми попередніх розповідей про ведення бізнесу, зокрема «Чотири манії видатного менеджера» (The Four Obsessions of an Extraordinary Executive), «П'ять недоліків команди» (The Five Dysfunctions of a Team), «Роз'єднаність, інтриги та боротьба за сфери впливу» (Silos, Politics, and Turf Wars), «Смерть від нарад» (Death by

Meeting). Там викладені ідеї унаочнювалися за допомогою вигаданих персонажів та історій¹. Для читачів, яким до вподоби висвітлення конкретних тем у формі оповідей, там, де це можливо, я посилатимуся на перелічені книги.

Я не займаюся кількісними дослідженнями, тож усі висновки, які тут наведено, ґрунтуються не на величезних масивах статистичної інформації чи ретельно оброблених даних. Радше йдеться про спостереження протягом двадцяти років роботи на посаді консультанта. Знаний дослідник Джим Коллінз одного разу мені сказав, що якісне польове дослідження таке саме надійне, як і кількісний метод, якщо читачі й клієнти підтверджують його достовірність. І я радо повідомляю: як свідчать результати моєї взаємодії з керівниками й організаціями, викладені у цій книзі принципи довели свою надійність і простоту.

Сподіваюся, що «Перевага» вам сподобається та, що більш важливо, допоможе змінити вашу організацію — чи то буде корпорація, відділ у певній корпорації, малий бізнес, школа або церква. Моя мета полягає у тому, щоб у майбутньому принципи, викладені у цій книзі, увійшли в повсякденну практику. Тоді торгові агенти, помічники офіціантів, банківські службовці, СЕО і, врешті-решт, усі без винятку працівники організацій стануть більш продуктивними, успішними та повністю себе реалізують.

1. НАВІЩО ПОТРІБНО ОЗДОРОВЛЮВАТИ КОМПАНІЮ?

Єдина значна перевага, яку може здобути компанія, — це оздоровлення. Однак попри те, що ця ідея проста, не потребує жодних затрат і доступна всім охочим, більшість керівників не зважають на неї.

Така думка є вихідним положенням пропонованої книги — не кажучи вже про мою професійну діяльність — і я цілком певен, що це правда. Якщо це звучить безглуздо — дарма. Зрештою, чому все ж таки розумні люди не зважають на дієві та легкодоступні засоби?

Я нарешті отримав відповідь на це запитання 28 липня 2010 року.

СХИЛЯЮЧИСЬ ПЕРЕД ВЕЛИЧЧЮ

Я був присутній на зборах керівництва у своїх клієнтів і сидів поряд із CEO.

Це чимала компанія. Вона досі залишається однією з найздоровіших з-поміж організацій, із якими мені доводилося мати справу. А ще — це одна з найуспішніших підприємницьких ініціатив Америки за останні п'ятдесят років. При тому, що галузь у цілому роками потерпає від фінансових труднощів, претензій споживачів, конфліктів між працівниками й роботодавцями, ця дивовижна компанія може похвалитися тривалою історією зростання й економічного успіху, не кажучи вже про фанатичну відданість клієнтів. Ба більше, її працівники люблять свою роботу, клієнтів і керівництво. Порівняно з іншими представниками галузі те, чого домоглася згадана компанія, видається просто дивом.

Отож я сидів на тих зборах, слухав одну доповідь за іншою та нотував нетривіальні підходи, які дали цій компанії змогу досягти розквіту. Нарешті пошепки звернувся до CEO із запитанням, яке, власне, і не потребувало відповіді: «Чому ж ваші конкуренти не роблять нічого подібного?». Він на мить замислився, а по тому майже з сумом у голосі відповів: «Знаєте, я щиро переконаний: на їхню думку, це не варте уваги».

І тут я все зрозумів.

ТРИ СХИЛЬНОСТІ

Попри широкі можливості, що їх відкриває ідея оздоровлення організації (котру я стисло опишу), чимало керівників не вважають за потрібне приймати цю ідею, гадаючи, що є надто досвідченими, надто зайнятими, наділеними надто аналітичним розумом, аби перейматися такими дрібницями. Інакше кажучи, на думку таких керівників, це їх не обходить.

І цим людям складно дорікнути. Роками вони брали участь у одних і тих самих виїзних семінарах із запобігання падінню рейтингів. Після такого навіть найменш консервативні керівники з підозрою ставляться до всього, що може їм здатися сентиментами. Додайте сюди той факт, що корпоративну культуру наразі плутають зі зміною офісних меблів, заняттями з йоги для працівників і дозволом приводити на роботу домашніх улюбленців. Тож не дивно, що стільки керівників почали скептично й навіть зневажливо ставитися до більшості питань, пов'язаних із розвитком організації.

І це прикро, тому що оздоровлення компанії означає дещо інше. За цим поняттям стоїть зовсім не сльозава емоційність. Воно значно ширше й важливіше за звичне розуміння культури, більш вагоме за гарнір чи підсилювач смаку до основної страви — бізнесу. Це — сама таріль, на якій ту страву подають.

Здорова організація забезпечує необхідне середовище для розвитку стратегії, фінансів, маркетингу, технології та всього іншого, і саме тому здоровий клімат — визначальний чинник успіху компанії. Він важливіший за здібності. Важливіший за знання. Важливіший за інновації.

Але керівники, які бажають повною мірою насолодитися всіма перевагами здорової організації, мусять позбутися трьох схильностей, що заважають їм гідно поцінувати названі переваги.

Схильність до ускладнення. Здоров'я організації — річ настільки елементарна, що багатьом керівникам складно усвідомити: це гарна можливість вигідно вирізнитися з-поміж інших. Крім того, тут можна обійтися без глибоких знань чи витончених підходів. Потрібні лише виняткова дисципліна, сміливість, наполегливість і здоровий глузд. Ми живемо в часи, коли люди вірять, що зміни й суттєві покращення забезпечуються лише комплексними методиками. Тому високоосвіченим керівникам складно відкритися чомусь настільки простому й невибагливому.

Схильність до метушні. Щоб оздоровити організацію, потрібен час. На жаль, чимало керівників, із якими я мусив мати справу, безнадійно залежні від гострих відчуттів. Часом здається, що вони просто не можуть

обійтися без щоденної біганини та постійного «гасіння пожеж» у своїх компаніях. Ці люди неначе бояться сповільнитись і взятися до справ, які не здаються нагальними, проте є критично важливими. Попри позірну простоту, саме це становить істотну перешкоду для багатьох проблемних компаній, керівники яких не розуміють старої приказки учасників автомобільних перегонів: «Щоби прискоритися, зменшуй швидкість».

Схильність до підрахунків. Попри всю очевидність переваг оздоровлення компанії, їх все-таки доволі складно оцінити точно. Дане поняття охоплює стільки сфер діяльності компанії, що просто неможливо виокремити певну складову й спрогнозувати фінансові наслідки всього процесу. Певна річ, це не означає, що вплив цього чинника незначний і не відчутний, але для розуміння його сутності потрібні впевненість та інтуїція. Саме з цим є певні проблеми в багатьох керівників, глибоко загрузлих у розрахунках.

Коли менеджери з'ясують для себе, що таке організаційне здоров'я, і навчаться правильно застосовувати дане поняття, це дасть можливість справжніх покращень і конкурентних переваг, якої не дає жодна інша складова бізнесу. І це правда.

Звісно, навіть якщо менеджери знайдуть у собі сили подолати всі ці схильності, є ще одна причина, здатна перешкодити їм усвідомити значення організаційного здоров'я. Оздоровлення ніколи не було простим, цілісним і цілковито практичним процесом. Саме це й спонукало мене створити пропоновану книгу.

Коли менеджери з'ясують для себе, що таке організаційне здоров'я, і навчаться правильно застосовувати дане поняття, це дасть можливість справжніх покращень і створення конкурентних переваг, якої не дає жодна інша складова бізнесу. І це правда.

То що ж таке здоров'я організації?

Думаю, ви ніколи не ставили собі цього запитання.

ЗАГЛИБЛЮЮЧИСЬ У СУТНІСТЬ ЗДОРОВ'Я КОМПАНІЇ

За своєю сутністю оздоровлення організації — цілісний процес, але він є таким не в етичному плані, як у наш час звично вважають. Організація *цілісна* — себто здорова — коли вона єдина, стабільна й самодостатня, коли її менеджмент, операційна діяльність, стратегія та культура поєднані

в злагодженому механізмі, а їхня взаємодія має сенс.

Усе це може здатися вам трохи розмитим (а саме так би здавалося мені). Тоді поміркуйте: з чого я маю почати презентацію концепції здоров'я організації перед потенційним клієнтом чи повною залогою менеджерів? Напевно, з того, що порівняю компанію з чимось більш для них зрозумілим. Поясню їм, що будь-яка організація, котра прагне досягти максимального успіху, мусить вирізнитися двома основними рисами: розумом і здоров'ям.

Розум чи здоров'я

У розумно побудованих організаціях налагоджені класичні складові бізнесу, такі як стратегія, маркетинг, фінанси й технології — я вважаю їх засадничими.

Коли я розпочинав свою кар'єру у фірмі з управлінського консультування «Бейн енд Кампані» (Bain & Company), ми проводили дослідження й аналіз, щоб допомагати клієнтам ухвалювати в цих галузях більш розумні рішення. Жодна людина з досвідом у бізнесі не скаже, що ці складові не впливають на розвиток організації, позаяк вони дійсно важливі.

Але поміркованість — це лише половина рівняння, яка, однак, поглинає практично весь час, усі енергію та увагу багатьох керівників. А іншою половиною, котрою здебільшого нехтують, є здоров'я компанії.

Щоб з'ясувати, чи є здоровою конкретна організація, варто звернути увагу на ознаки, властиві таким компаніям: мінімум інтриг, уникнення безладу, високі мотивацію і ефективність праці та незначний рівень плинності кадрів серед гарних працівників.

Дві необхідні передумови успіху

Розум	Здоров'я
<i>Стратегія</i>	<i>Мінімум інтриг</i>
<i>Маркетинг</i>	<i>Максимум порядку</i>
<i>Фінанси</i>	<i>Висока мотивація</i>
<i>Технології</i>	<i>Висока ефективність праці</i>
	<i>Незначна плинність кадрів</i>

Зазвичай, коли я називаю ці складові керівникам, помічаю два вияви їхньої реакції (часом помітні обидва одночасно). Іноді люди тихо, нервово, майже винувато посміюються. А буває, що вони ледь чутно зітхають, немов батьки, які чують розповідь про сім'ю, де діти з першого разу виконують усе, що їм сказано. В обох випадках керівники мовби подумки вигукують: «О, якби ж то!» або «Та невже?».

А найбільше мене вражає те, що навіть затяті скептики серед керівників, перед якими доводиться виступати, не заперечують, що їхні компанії можуть змінитися, — варто лишень приділити певну увагу їх оздоровленню. Вони не відкидають цю ідею як щось аморфне й сльозавосентиментальне, а відразу бачать практичний зв'язок між здоровим духом компанії та успішністю її роботи. Тож логічно буде припустити, що, повернувшись до своїх компаній, ці менеджери згодом приділять значну частку зусиль, уваги та часу їх оздоровленню.

Але я також помітив, що навіть люди з найкращими намірами, повертаючись до буденної практики, зазвичай воліють передовсім розв'язати «раціональну» частину рівняння, віддаючи весь свій час покращенню показників у маркетингу, стратегії, фінансах тощо. Чому вони поведуться так безглуздо?

Більше світла

Найкраще проілюструвати це дивне явище може епізод із комедійного серіалу «Я люблю Люсі», який я дивився в дитинстві.

Якось Рікі, чоловік Люсі, повернувшись після роботи, побачив, що дружина навколішки плазує вітальнею.

— Що ти робиш? — поцікавився він.

— Шукаю сережки, — відповіла Люсі.

— Ти загубила сережки у вітальні? — уточнив Рікі.

— Ні, — похитала головою Люсі. — У спальні. Але тут значно краще освітлення.

Ось у чому суть.

Більшість керівників шукають відповіді там, де краще освітлення, там, де вони почуваються зручніше. А яскраво освітлений простір, звичайно, краще піддається вимірюванню. Предметний, базований на даних світ організаційного інтелекту («розумна» частина рівняння) зрозуміліший, ніж далеко не такий упорядкований і передбачуваний світ організаційного здоров'я.

Вивчення зведених відомостей, планів виконання робіт і фінансових

звітів — заняття відносно безпечне, з передбачуваним результатом. Саме тому більшість керівників і віддають йому перевагу. Цього їх навчали, і так вони почуваються найбільш комфортно. А ось чого ці люди зазвичай прагнуть будь-що позбутися, так це особистих розмов, що можуть легко обрости емоціями й вселити відчуття дискомфорту. Звісно, оздоровлення організації надає широке поле для особистих і часом неприємних або небажаних розмов.

Саме тому чимало менеджерів, навіть визнаючи шкоду, якої завдають їхнім компаніям інтриги та безлад, і далі витрачають час на підвищення показників у більш традиційних секторах. І, на жаль, можливості для розвитку й здобуття конкурентних переваг, на які вони розраховують у цих сферах, дають лише незначні плоди й тривають недовго.

Авжеж, переваги традиційних аспектів бізнесу — фінансів, маркетингу, стратегії — попри те, що їм приділяють величезну увагу, не настільки виправдовують себе, як того бажалося б керівникам компаній. У нашому світі всепроникної інформації та блискавичної зміни технологій набагато складніше, ніж будь-коли досі, підтримувати конкурентні переваги, базовані на інтелектуальних здібностях і знаннях. Нині інформація переходить від рук до рук надзвичайно оперативно. Компанії та навіть цілі галузі з'являються й зникають швидше, ніж ми могли собі уявити ще десятиліття тому.

Долучення до гри

Отже, раціональність, ця, безперечно, важлива складова, стала чимось подібним до однієї з цінностей організації. Якщо висловлюватися простіше — це долучення до гри, мінімальна основа, необхідна для забезпечення бодай можливості успіху. Але цього, безперечно, недостатньо для досягнення ґрунтовної, стабільної конкурентної переваги у будь-який період.

Загалом мушу зазначити, що брак розуму, досвіду роботи чи знання галузі ніколи не становлять проблеми організацій. За двадцять років консультування клієнтів практично в усіх сферах діяльності я так і не зустрічав менеджерів, про яких міг би подумати: «Ого! Та ці люди недостатньо добре знають свою справу, щоб досягти успіху». Справді, на сьогодні переважна більшість компаній мають більш ніж достатньо інтелекту, досвіду чи знань, щоб стати успішними. Чого їм бракує — так це здорового клімату.

На цьому варто наголошувати постійно.

Я два десятки років пропрацював із CEO та їхніми командами менеджерів найвищої ланки. За цей час остаточно переконався, що засаднича відмінність між успішними й посередніми або неуспішними лідерами дуже мало залежить (якщо взагалі залежить) від того, що вони знають чи від того, наскільки вони розумні. Проте вона величезною мірою корелює з тим, наскільки вони морально здорові.

Я остаточно переконався, що засаднича відмінність між успішними й посередніми або неуспішними лідерами дуже мало залежить (якщо взагалі залежить) від того, що вони знають чи наскільки вони розумні. Проте вона величезною мірою корелює з тим, наскільки вони морально здорові.

Якщо ви схильні відкинути цю ідею, поміркуйте ось над чим. Усього на кілька абзаців вище я заявив, що не зустрічав керівників, яким, на мою думку, бракувало би знань, досвіду чи розуму, щоб стати успішними. Але натомість я зустрічав чимало таких, про кого думав: «Ох... Культура в цій команді та в цій організації занадто нездорова для побудови успішного бізнесу». І раз по раз я бачив, як розумні компанії примудрялися зазнати краху попри чималий інтелектуальний потенціал і непогану стратегію.

Знову ж таки, я не хочу сказати, що розум не має значення. Він важливий. Але якщо мене вперто запитуватимуть, яка з цих двох складових — розум чи здоров'я — має бути найважливішою, я не вагаючись відповім, що пріоритетом номер один є здоров'я. І ось чому.

Здоров'я розвиває — і перевершує — розум

Здорова організація з часом неминуче стає більш розумною. Це тому, що у здорових компаніях люди, починаючи від керівників, учаться одне в одного, виявляють ключові проблеми й швидко виправляють помилки. Без надокучливих інтриг і плутанини вони борються з труднощами та гуртуються для пошуку рішень значно швидше за своїх конкурентів, між якими немає злагоди. Ба більше, вони створюють умови, в яких підлеглі мають керівників за взірць.

Водночас розумні організації, навпаки, здається, не мають значних шансів на оздоровлення через власний інтелект. Ми фактично можемо спостерігати навіть зворотний ефект, оскільки менеджери, які пишаються своїми досвідом і розумом, часом не в змозі визнавати власні похибки

й навчатися у колег. Їм не надто легко відкриватися й відверто говорити один з одним, а це затримує процес виправлення похибок і поглиблює безлад. Звісно, це не означає, що раціональність — риса небажана; вона просто жодним чином не сприяє оздоровленню.

Подібне можна спостерігати й у сім'ях. У здорових родин — тих, у яких батьки привчають дітей до порядку, приділяють їм достатньо часу та дарують любов, — майже завжди з роками стосунки поліпшуються, навіть якщо їм бракує багатьох переваг і можливостей, забезпечених грошима. А родини нездорові, в яких немає порядку та беззастережної любові, стикатимуться з постійними труднощами, навіть якщо матимуть гроші, аби наймати репетиторів, учителів, купувати технічні засоби — все, чого лишень забажають.

Ключем до вдосконалення та успіху є не доступ до знань чи ресурсів, хоч би якими вони були корисними. Насправді йдеться про здорове оточення. Уявіть: вам доводиться робити ставку на двох дітей. Ви маєте вгадати, котрий із двох буде більш успішним у майбутньому. Один вихований у дружній родині, з батьками, які його любили. Інший ріс в атмосфері байдужості й незлагоди. Гадаю, ви оберете першого, незалежно від того, які ресурси були йому доступні. Так само й із організаціями.

Ефект множника

Наведу ще одне свідчення на користь переваг здоров'я організації над розумом. Мені доводилося консультувати деякі здорові компанії, очолювані чоловіками або жінками з порівняно скромним рівнем освіти. Їхні інтелектуальні здібності, за їх власним зізнанням, лише трохи перевищують середній показник. Але попри це очолювані ними компанії процвітали. Коли в цих компаніях ухвалювали мудрі рішення, що робили їх невразливими для конкурентів, журналісти й галузеві аналітики хибно приписували успіх інтелектуальній потужності організацій. А правда в тому, що керівництво цих компаній насправді не було розумнішим за керівництво конкурентів. Менеджери просто послуговувалися доступним рівнем знань і не дозволяли незгоді, зарозумілості та інтригам ставати на шляху до успіху.

Траплялося мені також чимало компаній, чиї керівники володіли блискучим інтелектом, навчалися у найпрестижніших університетах, вирізнялися надзвичайним розумовим потенціалом і винятковим досвідом та знанням галузі... І вони все одно зазнавали поразки, тому що не могли

налагодити внутрішнє життя компанії. Фактично в кожній ситуації саме інтриги, розбіжності поглядів і неузгодженість дій призводили до невдач або кроків, помилкових як із тактичної, так і зі стратегічної точок зору. Журналісти й аналітики завжди дивуються: як ці менеджери «могли поводитися настільки безглуздо». Але варто збагнути саму суть питання, перш ніж списувати невдалі рішення на брак інтелекту. При цьому не береться до уваги, що справжній недолік, який уможливорює безглузді рішення розумних людей, — це нездорова організація.

Тож гарний спосіб привернути увагу до цього питання (яким жваво цікавляться керівники), — це розгляд його як множника розуму. Що здоровіша організація, то краще вона здатна залучати й використовувати інтелект. Більшість компаній залучають лише незначну частку доступних їм знань, досвіду і розумового капіталу, зате здорові — використовують ці ресурси практично на сто відсотків.

Більшість компаній залучають лише незначну частку доступних їм знань, досвіду і розумового капіталу, зате здорові – використовують ці ресурси практично на сто відсотків.

Саме тому подібні компанії мають значні переваги над нездоровими конкурентами.

Отже, я вже вказав на схильності, що заважають стільком керівникам гідно поцінувати вкрай важливий аспект — здоров'я організації. Ще одне серйозне запитання, яке потребує відповіді, звучить так: чому теоретики від бізнесу й журналісти здебільшого цього не помічають?

Засоби масової інформації та наука

По-перше, здоров'я організації — не сенсаційна тема, тому журналістів не надто вабить перспектива писати чи говорити про це. Жодне видання не захоче публікувати розповідь про скромного начальника, який і далі керує своєю компанією середніх розмірів, застосовуючи лише вимоги дисципліни, здорового глузду й послідовності. Вони значно більш охоче розкажуть вам про молодого підприємця-шибайголову, який намагається змінити цілий світ — і, можливо, себе самого — за допомогою надто радикальної технології чи революційної послуги. І такий підхід зрозумілий, адже ці люди мусять продавати журнали й приваблювати

більше рекламодавців. Однак це, звісно, не означає, що такі ефектні дописи більш інформативні чи корисні для бізнесової практики.

Ще одна причина, з якої здоров'ям організації досі нехтували науковці та ЗМІ: вплив даного чинника на розвиток компанії оцінити складно. Як я вже згадував, практично неможливо точно визначити, наскільки здорова атмосфера в компанії визначає кінцевий прибуток. Тут задіяно стільки чинників, що складно виокремити з-поміж них здоровий корпоративний дух. Але знову ж таки, це нітрохи не зменшує його впливу. Просто ускладнюється завдання журналістів і науковців, які вважають за необхідне все підтверджувати конкретними кількісними показниками.

І насамкінець, здоров'я організації не беруть до уваги через те, що його складові не здаються новими. У цьому є частка правди. Основні складники — уміння керувати, командна робота, культура, стратегія, методика проведення нарад — доволі давно обговорюються науковцями. Просто ми розглядали кожен із них окремо й суто теоретично, а не як практично застосовну частину цілого.

Є велика спокуса не перейматися тим, наскільки несерйозно ставляться до проблем оздоровлення організації журналісти, науковці та, зрештою, і самі керівники. Ну то й що, коли для них це просто ще один цікавий, але не надто важливий феномен сучасної ділової культури? Однак ціна такого зневажливого ставлення суспільства до цього феномена, без перебільшення, надзвичайно висока.

Ціна нездорового клімату

Кожен, хто будь-коли працював у організаціях, де панує нездорова ділова атмосфера (практично всі ми стикалися з чимось подібним), так чи інакше потерпав від інтриг, збоїв у роботі, безладу й паперової тяганини. Хоч би скільки ми іронізували з приводу цих особливостей діяльності кожної організації, складно заперечити, що саме вони є причиною доволі значних втрат.

Без сумніву, підтримувати нездорову організацію не вигідно з фінансової точки зору: це змарновані ресурси та час, зниження продуктивності, посилення плинності кадрів і відтік клієнтів. Вражають суми, які організації втрачають через подібні проблеми, так само, як і суми, що їх доводиться витрачати на ліквідацію наслідків.

Та це лише початок. Коли керівники організації щось приховують один від одного, ставлять потреби своїх відділів або власні кар'єрні амбіції вище за потреби компанії в цілому, коли вони непослідовні, розгублені,

неспроможні правильно розставити пріоритети — ці люди прирікають підлеглих на постійне невдоволення результатами праці. Та й самі потерпають через відчуття нереалізованості.

Попри очевидні негативні наслідки для життя всередині організації, існують ще й значно більш вагомі втрати для суспільства. Люди, які працюють у організаціях із нездоровим моральним кліматом, зрештою починають сприймати роботу як нудну поденщину. Вони не надто вірять в успіх, або, ще гірше, вважають, що від них у цьому плані нічого не залежить. Це призводить до втрати надій та зниження самооцінки. Негатив, своєю чергою, виходить за межі компаній, працівники несуть його до своїх родин, поглиблюють особисті проблеми, наслідки яких можуть накопичуватися роками й призвести до трагедії, якої, однак, цілком реально уникнути.

Я звертаю на все це увагу суто для того, щоб ми перестали недооцінювати втрати нездорової організації. А ще важливіше, щоб ми повною мірою розуміли, які можливості відкриваються перед нами. Оздоровлення компанії не лише створить потужну конкурентну перевагу і збільшить прибуток, але й по-справжньому змінить життя працівників. Що ж до керівників, котрі розпочнуть такий процес, то це стане однією з найбільш значущих і вартісних ініціатив.

Отже, потрібно відповісти на запитання, розгляд якого займатиме решту цієї книги: що має зробити організація для оздоровлення? Для цього необхідно здійснити чотири кроки.



2. ЧОТИРИКРОКОВА МОДЕЛЬ

Організацію неможливо оздоровити у простий лінійний спосіб. Це все одно що збудувати міцний шлюб, дружну родину, — вельми складний процес. Він вимагає одночасного виконання кількох завдань і для збереження ефекту має бути безперервним. І все ж таки цей різноспрямований процес можна розкласти на чотири прості кроки.

Крок 1. СТВОРИТИ ЗГУРТОВАНУ КОМАНДУ МЕНЕДЖЕРІВ

Організація просто не може бути здоровою, якщо люди, уповноважені нею керувати, не згуртувалися довкола п'яти ключових засад. У компанії будь-якого типу — від корпорації до відділу в її межах, від малого підприємства до церкви чи школи — порушення функцій і брак згуртованості серед керівництва неминуче спричинять нездорову атмосферу на всіх рівнях.

Крок 2. ДОСЯГТИ РОЗУМІННЯ

Крім психологічної згуртованості, команда менеджерів здорової організації має з раціональної точки зору дотримуватися єдиної відповіді на шість простих, але дуже важливих запитань. Неприпустимі розбіжності між менеджерами в цих засадничих положеннях.

Крок 3. ПОГЛИБИТИ РОЗУМІННЯ

Коли команда керівників досягне згуртованості й порозуміння щодо відповідей на всі запитання, вона має чітко, постійно й невтомно знову й знову доносити ці відповіді до співробітників. А щоб досягти порозуміння, слід спілкуватися, і це ніколи не буде зайвим.

Крок 4. ЗАКРІПИТИ РОЗУМІННЯ

І нарешті, щоб організація й надалі залишалася здоровою, її керівники мають розробити кілька важливих, але позбавлених бюрократичної сухості методів для підтримки порозуміння у всіх процесах, де задіяні люди. Будь-який принцип, будь-яка програма, будь-який вид діяльності мають бути організовані таким чином, щоб нагадувати співробітникам

про те, що справді найважливіше.

Чи доступна ця модель?

Цілком. Якщо керівники організації згуртовані, якщо в них однакове бачення поширених відповідей на кілька критично важливих запитань, якщо вони знову, знову й знову доносять це бачення до співробітників і впроваджують ефективні механізми для підтримки такого бачення — створюється середовище, в якому практично неможливо не досягти успіху. І це правда.

Звісно, якщо менеджери припускатимуться безглуздох помилок у стратегічному плануванні, фінансах чи маркетингу, що призведуть до катастрофічних наслідків, вони можуть погубити всю компанію. Але у керівників здорових організацій рідко трапляються такі прорахунки. А все тому, що у згуртованій команді значно простіше уникнути примітивного мислення, легше вчитися на помилках і вказувати один одному на потенційні загрози, перш ніж ситуація вийде з-під контролю. Тож створення згуртованої команди керівників цілком логічно визнається головним із чотирьох необхідних кроків.

НАСКІЛЬКИ ЦЕ ВАЖЛИВО ДЛЯ ВАС?

Уявімо дві організації.

Команда менеджерів першої керується принципами відкритості й навіть попри певні розбіжності зацікавлено обговорює важливі питання та ухвалює зважені рішення. Тут не бояться вказати на необхідність скоригувати поведінку когось із учасників і зосереджують увагу на тому, що добре для всієї організації.

Друга ж компанія перебуває під керівництвом команди, члени якої закриті для критики та обговорення проблем і не надто відверті один з одним. У ході серйозних розмов вони відмежовуються від інших членів команди та, про людське око вдаючи відданість справі, не наважуються вказувати один одному на помилки. Часто в подібних випадках метою є забезпечення власних потреб, а не відстоювання інтересів компанії.

Запитання. Яку перевагу матиме перша організація і скільки часу й зусиль потрібно, щоб втілити цю перевагу в життя?

Крок 1. СТВОРИТИ ЗГУРТОВАНУ КОМАНДУ МЕНЕДЖЕРІВ



Перший крок, який має зробити команда менеджерів для оздоровлення своєї організації, — і здобути всі переваги, які з цього випливають, — це згуртування. Без нього неможливий подальший поступ. Якщо компанією керує команда, члени якої ментально роз'єднані, шанси на оздоровлення дорівнюють нулю.

Так буває в деяких родин. Якщо батьки не можуть домовитися між собою, ладу не буде ні в домі, ні в сім'ї. Це не означає, що годі чекати чогось доброго від цієї родини чи компанії, просто така родина / компанія не зможе повністю реалізувати свій потенціал.

Навіть найбільш байдужі керівники навряд чи відкрито виступатимуть проти думки про вагу згуртованої команди. Однак насправді лише поодинокі організації вкладають у це достатньо часу й зусиль, та й ті беруться до справи зі значно меншою наполегливістю, ніж потрібно.

Тож природно доходимо висновку, що керівники більшості компаній або лицемірять, коли стверджують, що згуртована взаємодія керівного складу критично важлива, або ж просто недооцінюють способи досягнення цієї мети. Хай там як, але очевидно: якщо вони хочуть усунути збої, необхідно вдосконалювати підходи.

Принагідно зазначу, що написав книгу на цю тему. Вона називається «П'ять недоліків команди». Це розповідь про керівника, якому в управління дісталася проблемна компанія, обплутана інтригами, і який зумів упоратися з нею. У книзі описано вигадану ситуацію, однак реалістично показано вирішення проблем компанії та налагодження нормальної діяльності. Я також створив довідник під назвою «Подолання п'яти недоліків команди» з докладними інструкціями щодо застосування багатьох вправ та інструментів, якими послуговуємось у нашій консультаційній практиці².

Лише поодинокі організації вкладають у це достатньо часу й зусиль, та

й ті беруться до справи зі значно меншою наполегливістю, ніж потрібно.

У цьому розділі я подаю вичерпний огляд пропонованої моделі та раджу боротися з п'ятьма вадами. Слід заохочувати позитивні зрушення, що є стимулом будь-якої згуртованої команди менеджерів. Спираючись на факти, я розповідатиму, чого навчився у клієнтів і читачів, відколи названі книги побачили світ, — відповідно за десять і сім років до того, як я взявся писати цю книгу.

Але спершу необхідно з'ясувати, чим же насправді є команда менеджерів.

ВИЗНАЧЕННЯ «КОМАНДИ» МЕНЕДЖЕРІВ

Слово «команда» використовують часто й іноді недоречно. Через це воно практично втратило свій первісний зміст. Щиро кажучи, лише поодинокі групи керівників насправді працюють як команда. Та й тут усе не так, як потрібно для управління здоровою організацією. Більшість команд радше нагадують «робочі групи», описані Джоном Катценбахом і Дугласом Смітом у книзі «Мудрість команд»³.

Щоб зрозуміти, що таке робоча група, можна уявити її як команду з гольфу, де кожен гравець виходить на поле та грає сам по собі, а наприкінці дня всі збираються та підраховують очки. А справжня команда більше нагадує баскетбольну, де гравці мають діяти пліч-о-пліч, одночасно, є взаємозалежними та нерідко взаємозамінними. Більшість робочих груп автоматично називають себе командами, тому що саме цим словом послуговуються в суспільстві для опису будь-якого угруповання людей, об'єднаних довкола певної справи.

Для створення справжньої команди потрібне усвідомлене рішення членів групи. Я б сказав, що робота у команді — це не чеснота, а вибір, і вибір стратегічний.

Робота у команді — це не чеснота, а вибір, і вибір стратегічний.

Це означає, що менеджери, які вирішують діяти як справжня команда, готові на яку завгодно працю й навіть на жертви. На жаль, цього неможливо уникнути жодній групі, якщо вона хоче пожати плоди справжньої командної роботи. Але перш ніж це стане можливим, люди

мають усвідомити й прийняти загальне визначення команди менеджерів.

Команда менеджерів — це невелика група людей, котрі несуть спільну відповідальність за досягнення спільної мети.

Кожне стисле визначення такого узагальненого й широко вживаного терміна потребує додаткового тлумачення його складових. Тож почнімо.

Невелика група людей

Чимало команд, із якими мені доводилося мати справу, стикаються з труднощами суто через те, що є завеликими. Ця проблема доволі значна й поширена. Команда менеджерів має налічувати приблизно від трьох до дванадцяти людей, хоча якщо їх буде більше, ніж вісім або дев'ять, це вже може створювати проблеми. Таке обмеження — не беззаперечна вимога, а просто результат всебічного розгляду.

Якщо у команді забагато людей, це може спричинити численні труднощі з матеріально-технічним забезпеченням, але основна проблема може виникнути у спілкуванні членів команди. Коли йдеться про обговорення й ухвалення рішень, члени ефективної команди мають комунікувати в два основні способи: обстоювати власні думки й цікавитися думкою інших. Цю ідею висунув професор Гарвардського університету Кріс Аргіріс⁴.

Обстоювання власних думок — це звичний для багатьох людей різновид комунікації, що полягає у висловленні своїх міркувань і аргументів. *Я вважаю, що ми маємо змінити рекламний підхід. Або ж Я раджу скоротити витрати.*

Зацікавлення думками інших — явище рідкісне, але більш важливе. Йдеться про те, що люди ставлять запитання, аби з'ясувати певні моменти чийось тверджень. *А чим вам не подобається наш рекламний підхід? Про які його складові йдеться? Або: З чого випливає, що наші витрати завеликі? Наскільки ви впевнені в цьому?*

Що спільного у цих комунікаційних прийомах із розміром команди? Відповім: спільного тут чимало. Якщо команда налічує більш ніж вісім або дев'ять осіб, то її учасники на порядок активніше лобюватимуть свої ідеї, ніж цікавитимуться пропозиціями інших. І це логічно, бо вони не певні, що невдовзі матимуть можливість висловитися знову, тож намагатимуться вкласти своє бачення й свої докази у стислі рамки виступу. А в невеликій команді більше можливостей для розгляду всіх ідей. Її члени знають, що матимуть час, аби висловити власне зацікавлення думкою колег. Члени невеликої команди можуть бути впевнені, що за потреби зможуть

виступити й поділитися власними міркуваннями.

Якщо це не всім зрозуміло, погляньте хоча б на такі інституції, як Конгрес США та Організація Об'єднаних Націй. Їх члени марнують дорогоцінний час за трибуною, виголошуючи певні твердження та заяви. Та сама картина — у великих комітетах і цільових робочих групах усередині організацій, де люди рідко намагаються досягти розуміння. Натомість просто нагромаджують різноманітні думки та пропозиції, для обговорення яких бракує часу. А це неминуче призводить до непорозумінь і ухвалення непродуманих рішень.

Якщо це явище таке поширене — а багаторічні спостереження за керівниками та їхніми командами вселили мені переконання, що так і є, — то виникає наступне запитання: *Чому в командах керівників стільки організацій досі так багато людей?*

Часто це пояснюється прагненням «інклюзивності» — відкритості якомога більшому числу людей із різними поглядами. І хоч би який чудовий вигляд це мало на барвистих плакатах, така практика неефективна й недоцільна. Вона аж ніяк не сприяє оптимізації механізмів ухвалення рішень у компанії. Ключову ідею, покладену в основу інклюзивності, варто втілювати таким чином, щоб керівники належно сприймали думку людей, які не працюють на компанію, і прислухалися до їхніх висловлювань, а не просто збільшували команду.

Інша причина, з якої команди менеджерів часом є завеликими, полягає у тому, що відповідальним за їх формування лідерам бракує мудрості й сміливості. Декого долучають до команди у винагороду або просто щоб дати цій людині місце в компанії. *Не можу підвищити Біллові зарплатню або запропонувати йому вищу посаду, але, гадаю, він буде задоволений, якщо отримає місце у команді менеджерів. Або: Якщо ви працюватимете в моїй компанії, то будете підпорядковуватися безпосередньо мені.* Це погані причини для розширення керівного складу.

Команда менеджерів Ноевого ковчега

Дрібна телекомунікаційна компанія викупила одного з подібних за розміром конкурентів, і щоб заручитися підтримкою виконавчих керівників цієї компанії, CEO погодився об'єднати дві групи у таку собі «команду менеджерів Ноевого ковчега». Кожну посаду в цій команді обіймали двоє менеджерів, які представляли обидві сторони злиття. Двоє голів відділу маркетингу, двоє голів відділу продажів, двоє голів... ну, ви зрозуміли. Хоч як безглуздо це звучить, але керівники були переконані, що це найкраще можливе рішення.

Із такою численною командою менеджерів — здається, їх число сягнуло сімнадцяти — наради перетворилися на цирк. Не складно уявити, що група втрачала здатність до ухвалення рішень чи завершення обговорень. Менеджерам ставало так нудно, що дехто з них фактично засинав під час нарад. І це не дивно.

Я вважаю, що ситуація не просто комічна. Але її вирішили в чарівний спосіб. Зрештою уся ця тяганина настільки розчарувала менеджерів, що співробітники почали просити CEO виключити їх зі складу команди. Кожен ладен був пожертвувати місцем за столом нарад і погоджувався звітувати рівному за рангом, аби лишень не марнувати час і сили у такій великій недисциплінованій команді.

За іронією долі прихованим наслідком підходу з назвою «Ноїв ковчег» стало не піднесення бойового духу співробітників компанії, яка поглиналась, а радше навпаки — перехідний період, розчарування та неприйняття лише розтягнулись у часі.

Коли керівники залучають людей до своєї команди з подібних міркувань, це від початку заперечує мету, з якою, власне, і створювалася команда. Співробітник може стати частиною керівної команди лише в єдиному випадку — якщо він представляє ключовий підрозділ у компанії або володіє неоціненним талантом чи блискучою здатністю розв'язувати проблемні ситуації. Керівник має з'ясувати, чому співробітника не влаштовує заробітна платня або посада, чому він вагається, перш ніж приймати пропозицію про роботу, а не намагатися йти найпростішим шляхом розширення команди. В остаточному підсумку такі необдумані кроки призводять до зниження продуктивності.

Мене вражає те, що розумні люди ладні жертвувати ефективністю й керованістю команди заради тактичної перемоги. Це беззаперечно свідчить, що чимало менеджерів, хоч би що вони говорили, насправді не надто розуміють, наскільки для них важлива згуртованість команди.

Спільна відповідальність

Напевно, це найважливіша відмінність робочої групи від справжньої команди менеджерів. Спільна відповідальність як ніщо інше передбачає відданість справі та розподіл втрат.

Про які ж втрати йдеться? Ну, перш за все про предметні, стандартні, до яких належать, приміром, розподіл бюджету, чисельність співробітників, ресурси, які необхідно перенести з одного підрозділу чи відділу до іншого.

Вони значно легше сприймаються в теорії, ніж на практиці. Жодному керівникові не сподобається оголошувати у відділах про зменшення бонусів або скорочення числа співробітників з метою допомоги іншому відділові, який цього більше потребує. Але саме так і роблять члени реальних команд.

Є ще й інші, нематеріальні втрати. Найбільші з них, систематичні — це час і емоції.

Згуртовані команди багато працюють разом над питаннями, які часто формально не належать до сфер відповідальності кожного. Вони збираються на наради, щоб допомагати своїм товаришам по команді у вирішенні певних проблем, навіть якщо ці проблеми не мають жодного стосунку до роботи їхніх відділів. І, певно, найскладніший момент їхньої роботи — гострі дискусії, які зачіпають дражливі теми й стосуються недоліків у роботі колег. Члени команди погоджуються на все, щоб розв'язати проблему, здатну завадити досягненню поставленої мети. Керівники цього типу зважуються на таке навіть якщо насправді воліли б уникнути розгляду цих справ і повернутися до звичної основної діяльності в своєму відділі.

Спільна мета

Хоч це й доволі просто, але варто наголосити, що більшість завдань, які ставлять перед собою керівники команд, мають бути спільними. Якщо найважливішою метою організації є збільшення продажів, то цю думку мають поділяти всі члени команди. У згуртованій команді ніхто не може сказати: «Ну, я просто виконував свою роботу. До цього провалу я жодного стосунку не маю».

Є інша концепція. Багато менеджерів теоретично погоджуються з нею. Але насправді дотримуються її лише одиниці. Більшість із них занадто покладаються на співробітників, які працюють виключно у галузі своєї компетенції. Різним членам команди дають завдання залежно від їхніх посадових обов'язків. Звісно, існує потреба розподілу праці та сфер компетенції. Але якщо йдеться про головні пріоритети всієї компанії, члени команди менеджерів мають розглядати її основну мету як спільну.

І наостанок зазначимо таке. Якщо команда має спільну мету, лівова частка платні чи системи заохочень має бути спрямована на досягнення саме цієї мети. Коли менеджери на словах виступають на захист командної роботи, а насправді наголошують виключно на особистих досягненнях, це дезорієнтує співробітників і перешкоджає справжній командній роботі.

Отже, я пояснив, як розумію поняття команди менеджерів. А тепер зосередьмося на кроках, які необхідно зробити для її згуртування. В основу цього процесу покладено п'ять принципів, якими має послуговуватися кожна команда.



ПРИНЦИП 1: ЗАВОЮВАННЯ ДОВІРИ

Члени по-справжньому згуртованих команд мають довіряти один одному. Я розумію, що це очевидно й навіть звучить банально, адже будь-яка організація надає довірі великого значення і високо її цінує. Після цих слів вам може здатися, що більшість команд менеджерів вельми успішно завойовують довіру один одного. Насправді виявляється, що це далеко не так. І труднощі пояснюються хибним уявленням про довіру.

Багато людей розглядають довіру дуже спрощено: якщо можна передбачити поведінку людини в тій чи іншій ситуації, значить, ця особа варта довіри. *Я знаю Сару вже багато років і вірю: якщо вона обіцяє, то неодмінно зробить.* Це позитивне переконання, але не з нього виростає блискуча команда.

Довіру, необхідну для створення блискучої команди, я називаю *довірою, ґрунтованою на відкритості*. Саме це відчують члени команд, коли їм цілком комфортно від прозорості, чесності, відкритості, коли кожен може щиро зізнатись: «Я такий виснажений», «Мені потрібна допомога», «Твоя ідея краща за мою», «Хочу навчитися робити це так, як ти» і навіть «Вибач».

Кожен член команди має знати, що інші учасники достатньо відкриті для щирих висловлювань і ніхто не приховуватиме своїх слабких місць і помилок. Тоді виникає відчуття надзвичайно глибокої довіри. Люди спілкуються вільніше, без страху, не ставляться одне до одного з погордою, не вдають із себе тих, ким не є насправді. Такий підхід з плином часу

формує нерозривні зв'язки. Таку довіру неможливо порівняти з жодним іншим комфортним відчуттям. На жаль, нерідко навіть у сім'ях бракує саме такого почуття довіри.

Люди, які не бояться власної відкритості, готові здолати амбіції та страх, ладні поступитися егоїстичними міркуваннями заради спільного блага. Спершу це створює певний дискомфорт, але зрештою співробітники починають почуватися вільними. Вони усвідомлюють, наскільки стомилися витрачати час і сили на постійне обмірковування власних думок і управління міжособистісними стосунками на роботі.

Якщо все це починає здаватися вам надто сентиментальним, запевняю: ви помиляєтеся. Я не закликатиму триматися за руки, співати хором і шукати внутрішню дитину. У нас із вами є практична мета — максимізувати користь від спільної діяльності групи. І цієї мети цілком реально досягти як тим командам, що лише починають працювати разом, так і тим, що досі роками працювали у середовищі, не надто сприятливому для довірчих стосунків.

Особисті історії

Щоб домогтися довіри, заснованої на відкритості, слід просуватися маленькими кроками, адже очікувати, що люди дозволять собі відкритися миттєво — безглуздо. Зрештою члени команди більше не боятимуться відкритості, їм буде дедалі легше довіряти один одному. Але перші кроки в цьому напрямку вони мають зробити без тиску.

Люди, які не бояться власної відкритості, готові здолати амбіції та страх, ладні поступитися егоїстичними міркуваннями на користь спільного блага.

Саме тому в ході семінарів ми пропонуємо командам швидко вправу: просимо стисло розповісти про своє життя. Люди розповідають, де вони народилися, скільки у них братів і сестер, де минуло їхнє дитинство і нарешті — з якими найцікавішими чи найскладнішими випробуваннями їм доводилося стикатись у дитинстві. Крім того, нас не цікавлять їхні дитячі внутрішні переживання. Ідеться виключно про те, що стимулювало їхнє зростання.

Це обговорення займає всього 15–20 хвилин і завжди дає певні плоди. Хоч би скільки в цьому вправлялися групи менеджерів, я очікую, що вони

скажуть: «Ой, Пете, припини, ми вже все це один про одного знаємо». Однак я не почув цього жодного разу. Дехто може близько знати одного-двох людей із команди, однак члени команди менеджерів, виконуючи цю вправу, щиро дивуються: як же мало насправді вони знають про своїх колег.

Коли всі розуміють, що їхній колега пройшов певні випробування, здолав труднощі чи досяг чогось значного в житті, це викликає повагу й навіть захоплення. А ще важливіше — співробітники почуваються більш комфортно задяки власній відкритості. Нарешті вони усвідомлюють: це нормально (ба більше, навіть приємно) — розповідати колегам подробиці зі свого життя, якими ніхто раніше не цікавився.

Завдяки такому обговоренню учасники не лише почуваються краще. Це допомагає всім відчутти, що вони на своєму ігровому полі в рівних умовах. Наприклад, керівник компанії розповідає, як у дитинстві його дражнили товстуном. Інший співробітник зізнається, що його родина жила в злиднях. Це звучить дуже сильно і фактично роззброює опонентів. Як консультант я завжди з захватом спостерігаю, наскільки швидко змінюється динаміка команди після простої двадцятихвилинної вправи. Між людьми, які вважали, що знають одне одного, виникають почуття поваги, захоплення й розуміння цілком нового рівня. І посади, вік та досвід у цьому випадку не мають жодного значення.

Передісторія

Члени команди менеджерів у великій страховій компанії боролися з фінансовим директором. Цей чоловік був трохи старшим за них. Коли мова заходила про управління бюджетами, він ніяк не хотів давати колегам свободу. Усі вирішили, що директор не довіряє їм, коли потрібно ухвалювати рішення. Вони підозрювали фінансового директора в звичці контролювати кожен їхній крок, якщо йшлося про витрати. Невдоволення поведінкою директора накопичувалося роками й шансів на встановлення довіри практично не лишалося.

Але якось члени команди виконали описану вище вправу — поділилися особистими історіями. Коли черга дійшла до фінансового директора, він пояснив, що ріс у Чикаго в 1950-х роках у страшенно бідній родині. У їхньому будинку не було каналізації й централізованого водопостачання, не все добре, м'яко кажучи, було і з електрикою. З цієї розповіді складалося таке враження, ніби дитинство цієї людини припало на 1850-ті.

На завершення розповіді про те, в яких умовах він ріс, директор додав:

«Мабуть, тому я так ревно оберігаю кожен цент. Більше ніколи не хочу опинитися в таких злиднях». Чоловік намагався просто констатувати факт, але його емоції в цей момент були зрозумілі всім.

У кімнаті запала тиша: присутні намагалися збагнути глибину слів, які щойно прозвучали. Це було приголомшливо: спостерігати, як менеджери миттю взялися переглядати своє ставлення до фінансового директора. Розмова відразу вийшла на цілком новий рівень. Члени команди почали шукати інших способів обговорення витрат. Якби вони не знайшли часу для того, щоб зрозуміти прості людські риси один одного, цього не сталося б.

Звісно, якщо учасники зупиняться у цій точці, рівень довіри швидко повернеться до попередньої позначки за кілька годин чи днів. Обговорення особистих історій — лише перший крок на шляху до відкритості між членами команди.

Профілювання

Наступний крок хоча й серйозніший за попередній, але також цілком безпечний. Він передбачає роботу з інструментом, що має назву профілювання поведінки. Цей інструмент дає членам команди змогу краще зрозуміти себе та своїх колег. Ми віддаємо перевагу тестові на визначення типу особистості за типологією Маєрс-Брігґс, оскільки він поширений, зрозумілий і здається точним. Однак є й інші не менш дієві інструменти.

Користь інструментів профілювання полягає в тому, що інформація, яка відкривається у процесі роботи з ними, нейтральна. Іншими словами — не існує поганих чи гарних типів. Кожен по-своєму правильний і потрібний. Напевно, я зараз нагадую виховательку в дитячому садочку, але мої слова — правда, і це важливо. У кожної людини чимало природних рис, придатних і корисних для роботи в команді. Лише одиниці не здатні реалізувати ці глибоко приховані здібності.

Мета профілювання — у тому, щоб кожен учасник команди окреслив для себе власні прагнення та розкрив їх колегам. Це робиться, по-перше, з практичною метою — щоб навчитися краще розуміти одне одного. По-друге, члени команди не повинні боятися щиро й відверто приймати власні недоліки та обмеження. Коли люди вільно розповідають одне одному про свої слабкості, їхні колеги мовби отримують дозвіл на те, щоб принагідно «ловити» їх на цьому. Але водночас такі кроки передовсім є виявом внутрішньої сили.

Іноді найбільш позитивні зрушення у стосунках членів команди відбуваються саме в процесі щирого визнання кожним власних слабкостей.

Успіхи типології Маєрс-Брігґс

Я працював із командою менеджерів у консалтинговій фірмі, двом співробітникам якої не подобалося працювати разом. Вони не довіряли один одному, але на той момент я цього не знав. А під час обговорення результатів тесту Маєрс-Брігґс трапилося щось дивовижне.

Один із тих двох, Баррі, вголос зачитував команді опис власної особистості за результатами цього тесту. Там, зокрема, зазначалося, що він перфекціоніст і, намагаючись робити все бездоганно, постійно марнує чимало часу, коли щось іде не за планом. Колега, з яким він не знаходив спільної мови, Том, перебив його:

— Ану прочитай ще раз.

Баррі перечитав опис удруге. Том здавався приголомшеним.

— Тож... Це частина твоєї особистості? — зрештою запитав він.

— Так, — кивнув Баррі. — Я й не хотів би марнувати час, але не можу заспокоїтися, якщо не все виходить бездоганно.

— А я думав, ти просто через зневагу до мене завжди зволікаєш до останньої миті, — Том був гранично відвертим. — Я й гадки не мав... — потреби завершувати думку не було.

Чоловіки просто сиділи й осмислювали це невеличке, але таке глибоке відкриття. Я можу заприсягтися, що бачив сльози в їхніх очах.

— Слухай, якщо захочеш, я можу тобі з цим допомогти, — нарешті вимовив Том.

— Було б чудово, — здавалося, що Баррі відчув неабияке полегшення після цієї пропозиції. Стався прорив у їхніх з Томом стосунках.

А потім вони встали, обійнялися й заплакали, мов діти.

Жартую, звісно. Але все, крім обіймів, — правда.

Засаднича помилка співвіднесення

А ця розповідь — про те, через що людям, які недостатньо знають одне одного, складно вибудувати довірчі стосунки. Це називається *засадничою помилкою співвіднесення*⁵. Можливо, це надто складно звучить, але насправді все дуже просто.

В основі цієї помилки лежить схильність людей співвідносити вияви

негативної чи неприємної поведінки з їхніми намірами та рисами. При цьому вони вважають власний негатив наслідком впливу оточення. Наприклад, якщо у бакалійній крамниці я побачу, як тато гнівається на п'ятирічну доньку та обіцяє її покарати, я, швидше за все, вирішу, що він не може впоратися зі своїм гнівом і потребує консультації фахівця. А якщо сварити свою дитину буду я, то радше думатиму так: це тому, що вона неслухняна або в мене просто важкий день.

Звісно, таке співвіднесення хибне — себе ми виправдовуємо, а про інших думаємо найгірше. Саме це підриває довіру між членами команди. Найкращий спосіб цього позбутися — допомогти членам команди цілком зрозуміти один одного. Кожному з них потрібно надати якомога більше інформації про членів команди. І кожен мусить знати, що за людина його товариш по команді, що його найкраще мотивує, чим він передовсім керується, приймаючи рішення. Такий підхід запобігає багатьом несправедливим судженням. Люди починають замислюватися про причини тих чи інших вчинків колег і більше співпереживати. Ці риси дають змогу вибудувати довірчі стосунки та сприяють виникненню прихильності кожного члена команди до своїх товаришів. У молитві святого Франциска є такі слова: *ми радше мусимо прагнути розуміти, аніж шукати розуміння*. Це не завжди спрацьовує, але якщо ви навчитеся розуміти інших, результат помітите дуже швидко, і він вас приємно вразить.

Як уникнути деструктивного хибного співвіднесення

Я проводив дводенний виїзний семінар для команди менеджерів великої технологічної компанії, філії котрої розташовувалися далеко одна від одної. Члени команди кожні кілька місяців з'їжджалися з різних куточків країни на такі зустрічі.

Після вступної лекції про організаційне здоров'я та командну роботу ми влаштували перерву. СЕО відвів мене вбік, вказав на віце-президента з продажів, Карла, і тихо мовив: «Після семінару я його, напевно, звільню».

Сказати, що я був здивований, — не сказати нічого. СЕО майже не пояснив своїх мотивів. Сказав лише, що, на його думку, Карл не командний гравець і його більше цікавить власна персона, ніж інтереси організації.

Після перерви ми провели тест Маєрс-Брігґс і Карл сповістив команді, що його тип — ESTP. Я жив у кімнаті з братом, носієм цього самого типу, тож міг досить докладно його описати: «Отже, гадаю, ви не любите вести протоколи, не завжди вшановуєте своєю присутністю зустрічі й порушуєте правила, якщо

вважаєте, що це допоможе вам досягти успіху. Ви завжди домагаєтеся свого, але часом страшенно дратуєте своїх колег. Можливо, членам вашої команди ви дуже подобаєтесь, але працівники корпорації в цілому вважають вас бунтівником».

Кімнатою прокотився нервовий сміх: мій опис виявився влучним. Я продовжив.

Розглянувши тип особистості CEO за Маєрс-Брігґс, я виявив, що це ESTJ, і зауважив, що людей цього типу найбільше дратує, коли інші порушують правила й не виказують поваги до системи. Поглянувши на Карла, а тоді на CEO, я звернувся до останнього: «Вочевидь він іноді доводить вас до сказу».

Карл і CEO вражено дивилися на мене. Решта присутніх у кімнаті вибухнули сміхом. Я зумів точно описати їхню взаємодію, базуючись лише на звичайному розумінні особливостей поведінки обох типів. Карл не заперечував проти сказаного. А CEO несподівано для себе цілком по-новому глянув на свої стосунки з віце-президентом з продажів. Найважливіше те, що він тепер міг пов'язати Карлову поведінку з його особистісними характеристиками, а не розцінювати її як вияв особистої неприязні. Це не дозволяло Карлові робити все так, як він хотів, але, безперечно, мотивувало CEO більш чуйно ставитися до нього.

Наприкінці зустрічі CEO відвів мене вбік і повідомив, що не звільнятиме Карла. Ось вам і свідчення сили відкритості в подоланні засадничої помилки співвіднесення й побудови довірчих стосунків.

Надмір відкритості?

Часом мене запитують, чи можливо таке, що члени команди ставатимуть надміру відкритими й це зробить їх надто вразливими. Моя відповідь — ні.

Вважаючи, що член команди надто вразливий, можна подумати, що він не дуже довірятиме колегам і не розповідатиме нічого про свої недоліки, помилки чи потребу допомоги. Ця думка заледве правильна. Напевно, на початкових стадіях розвитку команди очікувати цілковитої відкритості не варто. Але згодом виявляється, що справжня довіра між членами команди виникає лише тоді, коли вони, нічого не приховуючи, відверто розповідають про себе.

Справжня довіра між членами команди виникає лише тоді, коли вони, нічого не приховуючи, відверто розповідають про себе.

Гадаю, якби члени команди мали приходити на кожну зустріч із докладним переліком недоліків і помилок, то це, без сумніву, могло б створити певні труднощі. Але насправді проблему становить не надмірна відкритість, а швидше брак компетентності: *Невже я сказав щось зайве?*

Нарешті, варто наголосити: відкритість не означає, що співробітник може використовувати команду як особисту терапевтичну групу. Було б дивно, якби він розкладав перед іншими членами команди власну брудну білизну. Усе залежить від здорового глузду, інтелекту й рівня емоційного розвитку. Я виявив, що більшість менеджерів усе-таки розуміють, де слід проводити межу.

Керівник має це зробити першим

Хоч як важливо всім членам команди менеджерів бути відкритими, в ній не встановляться відкриті стосунки, якщо перший крок не зробить лідер — CEO, керівник відділу, пастор чи директор школи. Якщо очільник команди неохоче визнає свої помилки чи вади, очевидні для всіх інших, то сумнівно, що на такий крок зважиться решта команди. Ба більше, напевно, навіть небажано це робити, позаяк, швидше за все, в подібних умовах відкритість не дістане ані схвалення, ані винагороди.

Неприступний лідер

Якось я працював із деспотичним CEO, який рідко міг розраховувати на повноцінний зворотний зв'язок із членами своєї команди. Під тиском менеджера відділу кадрів він зібрав їхні відгуки про стиль свого керівництва в ході анонімного опитування і протягом кількох місяців нікому не показував результатів. Зрештою керівник HR-відділу умовив його поділитися відкриттями на наступних зборах команди.

Під час цієї зустрічі CEO почав уголос зачитувати, що, за даними опитування, є його найбільшим недоліком. Та раптом зупинився й трохи спантеличено мовив: «Кгм... Народ, що думаєте?».

Менеджери, які сиділи за столом, знітилися. Кожен почав, заникуючись, заперечувати зачитане, хоча дані базувалися виключно на їхніх відповідях. Тоді CEO назвав другий недолік і знову поцікавився думкою колег. І цього разу менеджери не наважилися підтвердити те, що самі написали. Це було неймовірно!

Зрештою знайшовся сміливець, який зізнався, що погоджується з одним із названих недоліків і що його відповіді були саме такими, як у наведеному

звіті. Після ніякової паузи інший член команди заявив, що жодної проблеми не бачить, і його підтримав хор голосів. А єдиний чесний колега залишився в меншості, змушений тримати оборону проти загального несхвалення.

Окрім невтішної демонстрації слабкості, підсумком цієї зустрічі був сигнал CEO команді: Я не збираюся визнавати свої недоліки. Тож вочевидь і вам не варто цього робити. З того моменту члени команди почали ухилятися від визнання власних помилок і намагалися не звертатися один до одного по допомогу. Зрештою, показники роботи компанії суттєво знизились і її продали за мізерну частку початкової вартості. Журналісти й аналітики пов'язували невдачі з хибною стратегією та неякісним продуктом. Однак члени команди чудово знали, що це лише симптоми справжньої проблеми — відсутності довіри. І провина тут лежить на самому CEO.

Для створення комфортного середовища й встановлення довірчих стосунків лідеру потрібне дещо, від початку нібито ризиковане. Йому доведеться відкритися перед іншими без страху виказати власну вразливість. При цьому не гарантовано, що колеги у відповідь вчинять так само. Але зважуючись на це, лідер демонструє власну щирість і відданість команді, що, своєю чергою, дає йому право просити інших поводитися так само.

Довіра — лише один із принципів, яких має дотримуватися згуртована команда, щоб побудувати здорову організацію. Однак, без сумніву, цей принцип найважливіший. На ньому, власне, й ґрунтуються всі інші. Коли члени команди навчаться відкриватися й довіряти одне одному, вона зможе відповідати чотирьом іншим вимогам до здорової організації. Наступний принцип — управління конфліктами.

ПРИНЦИП 2: НАВЧИТИСЯ УПРАВЛЯТИ КОНФЛІКТАМИ

Усупереч поширеній думці конфлікт не є однозначно згубним для команди. Навпаки, побоювання конфліктів майже завжди сигналізує про наявність проблем.

Звісно, конфлікт, який я маю на увазі, — це не огидна сварка з особистими образами. Радше назвав би це продуктивною боротьбою ідей. Готовність до конструктивних суперечок з важливих питань є однією з умов здорового розвитку компанії, навіть якщо дискусії бувають надто палкими. Але це можливо лише за встановлення довіри.



За довірчих стосунків конфлікт є нічим іншим, як пошуком правди, спробою віднайти найкращу можливу відповідь.

Коли члени команди довіряють один одному, коли вони впевнені, що кожен здатен визнати власну помилку й погодитися з тим, що чиясь ідея краща, страх перед конфліктними ситуаціями та дискомфортом, який вони вносять, поступово зникає. За довірчих стосунків конфлікт є нічим іншим, як пошуком правди, спробою віднайти найкращу можливу відповідь.

Такі ситуації не лише нормальні, але й бажані. А конфлікт без довіри — це інтрига, спроба маніпулювати людьми задля перемоги у суперечці. У такому випадку зазвичай ніхто не переймається тим, наскільки він правий.

Дискомфорт

Сказане вище не означає, що продуктивний конфлікт не створює жодного дискомфорту. Навіть у команді, члени якої цілком довіряють одне одному, суперечки не приносять приємних відчуттів. Але це також здоровий дискомфорт, ознака конструктивної напруги, що створюється довкола певної теми. Напруга робить обговорення й дискусію більш результативними.

Опір бажанню будь-що уникнути дискомфорту — одна з найважливіших умов роботи будь-якої команди менеджерів, та, власне, й кожного керівника. Всяке важливе життєве прагнення — творче чи спортивне, особисте чи наукове — створює певний дискомфорт. Але варто згадати давно відомий вислів: «Без болю не буває досягнень». Намагаючись уникнути цього болю, ми не просто втрачаємо шанс чогось досягти, а й створюємо значно більший дискомфорт собі й іншим.

Неприйняття конфлікту

На початку своєї кар'єри я працював у команді, CEO якої буквально не зносив дискусій і в принципі успішно запобігав конфліктним ситуаціям. Як наслідок, наради зі співробітниками були зазвичай нудними й приносили мало користі.

Одного разу кілька членів команди менеджерів почали сперечатися. Мені запам'ятався той епізод, найцікавіший із усього, що доводилося спостерігати під час подібних нарад. А головне — ці люди нарешті порушили теми, які давно потребували обговорення. Безперечно, це було дискомфортно для них:

усі нарешті висловили одне одному взаємні претензії щодо управління організацією. Але це була справжня жвава дискусія.

Раптом CEO відсунув стілець, підвівся, оголосив: «Я не маю на це часу», — і просто вийшов.

Поведінка керівника красномовно свідчила про його позицію: Я краще сидітиму на нудних марних нарадах, де всі вдаватимуть, що проблем не існує, аніж відчуватиму дискомфорт від суперечки між колегами. Після цього робочі зустрічі й надалі проходили так само мляво, і, як наслідок, на них приймалися недолугі рішення.

Одне з подібних рішень мало бути дуже важливим, позаяк стосувалося розробки продукту. Його ухвалили під час зустрічі лише за кілька хвилин. У результаті розробка перетворилася на виснажливу працю. Вона потягла за собою сотні звільнень, втрачених клієнтів і, зрештою, значне падіння курсу акцій. Понад десятиліття потому галузеві аналітики й колишні працівники компанії лише головами хитали, вказуючи на вочевидь помилкове рішення, прийняте в минулому. Але ніхто не подумав, що це пояснюється не вадами інтелектуальної складової, а небажанням керівника відчувати дискомфорт, неминучим під час конструктивних дискусій. Зате в ході таких суперечок відкривається можливість дошукатися суті ключових проблем.

Уникання дискусій

Схильність уникати конфліктних ситуацій породжує проблеми навіть без нудних засідань і нерозважливих та хибних рішень. Коли керівники бояться незручності в межах своєї команди, це лише посилює відчуття дискомфорту, яке поширюється на значно більше число людей і охоплює всю організацію.

По суті, ці керівники змушують підлеглих вирішувати питання, якими мали б займатися самі. Це вкупі з іншими поточними проблемами викликає у працівників тривогу й розчарування.

Враховуючи значення конфлікту як такого, важливо розуміти, що різні люди, різні родини, різні культури по-своєму взаємодіють у конфліктних ситуаціях. За всіх інших рівних чинників (хоча так майже не буває) поведінка працівників японської організації під час конфлікту суттєво відрізнятиметься від поведінки італійської команди менеджерів. Команда у Нью-Йорку поводитиметься інакше, ніж така сама в Лос-Анджелесі. І це нормально, бо способів взаємодії за здорового конфлікту є кілька. Ненормально — коли члени команди намагаються уникнути суперечностей і бояться висловлювати думку з важливих питань. У такому

разі участь кожного в дискусії залежить від оцінювання ризиків незгоди інших із його думкою. Це заздалегідь визначає неправильні рішення та взаємні образи.

Коли керівники бояться незручності в межах своєї команди, це лише посилює відчуття дискомфорту, яке поширюється на значно більше число людей і охоплює всю організацію.

Чому ж непорозуміння частіше трапляються у тих членів команди, які уникають конфліктних ситуацій? Якщо люди не в змозі відверто обговорювати спірні питання, розбіжності у поглядах починають нагадувати налив, що гноїться, поки не прориває зневірою.

Коли під час наради хтось висловлює думку або висуває пропозицію, а члени його команди не погоджуються, в них є вибір: або висловити свою незгоду і обговорити це, або промовчати, демонструючи неповагу до свого колеги. Якщо команда звикає обирати мовчазну незгоду — розчарування неминуче. Власне, в такому випадку вона просто терпить колегу, а не довіряє йому.

Що далі, то більше демонстративно закованих очей і роздратованих зітхань щоразу, коли цей учасник команди братиме слово. У працівника посилюється болісне відчуття загальної зневаги, хоча йому складно зрозуміти, в чому річ. Не потрібно нікому пояснювати, що в таких умовах створити згуртовану команду неможливо.

У моєму родоводі змішалися ірландці, італійці та американці, тому я, напевне, був готовий до запеклих суперечок ще в материнському лоні. Та й у дитинстві я систематично розвивав ці здібності. Однак деякі мої співробітники росли в родині, у яких нечасто підвищували голос чи відверто висловлювали своє невдоволення одне одним. Отут і криється потенційна проблема. Щоби послабити її вплив на моральний клімат у команді, менеджери мають бути достатньо відкритими. Їхні колеги повинні знати, якої реакції можна очікувати від них у разі виникнення конфліктної ситуації. У команді мусить поступово сформуватися спільне бачення подібних проблем. У цьому й полягає користь профілювання й зокрема тест Маєрс-Брігґс. Маємо пам'ятати, що тип особистості та стиль поведінки впливають на ставлення людей до конфліктних ситуацій не менше за родинне виховання та культурні традиції.

Конфліктний континуум

Я спробував класифікувати різні типи конфліктів у організації та виявив, що їх можна подати у вигляді континууму. На його початку конфлікт повністю відсутній. Називаю це вдаваною гармонією. Цей різновид характеризується надміром нещирих посмішок і готовністю — принаймні на людях — погоджуватися буквально з усім. На іншому кінці — безупинний, жахливий, руйнівний конфлікт, учасники якого тільки те й роблять, що хапають одне одного за горлянку. Що більше ви віддаляєтеся від крайньої точки, яка позначає вдавану гармонію, то ближче підходите до конструктивного конфлікту. Десь посередині між крайніми точками проходить своєрідна демаркаційна лінія. Варто її перетнути — і позитивний, конструктивний конфлікт перетворюється на пряму протилежність.

У кіно й на телебаченні люди під час нарад сперечаються, мов загартовані у боях генерали. Але в реальному житті більшість організацій обертаються довкола позначки «вдавана гармонія». Співробітники зі шкіри пнуться, щоб уникнути відкритої суперечки на зборах команди та взагалі всього, що змушує віддалитися від краю шкали комфортності. Чому? Все просто: щойно вони починають просуватися ближче до центру, тобто в напрямку конструктивного конфлікту — їм починає здаватися, що зроблено крок до Армагеддону. Тож люди покvapливо задкують — до пасивної, нещирої комунікації та гаданої згоди.



Найбільш сприятлива точка на цьому відтинку — ліворуч, на самій межі, тобто в точці ідеального конфлікту. Теоретично тут команда може з головою поринути в конструктивні суперечки, при цьому не переступаючи межі, за якою конфлікт набирає руйнівної сили. Звісно, на практиці подібна ситуація неможлива. У кожній команді (це явище поширюється й на родинне життя) у певний момент хтось неминуче перетне межу й необережним словом або вчинком унеможливить

конструктивну розмову. Але не потрібно цього боятися. Доводиться впокоритись і з такою можливістю, аби навчитися давати собі раду в подібних ситуаціях. За бажання завжди можна усунути непорозуміння, закликавши учасників конфлікту повернутися до ідеальної точки. Врешті всі зрозуміють, що випадковий крок за межу не є фатальним, і усвідомлення цього лише зміцнить довірчі стосунки. Але такого ніколи не станеться, якщо менеджери чіплятимуться за бортик басейну — на мілкій воді фальшивої гармонії.

Позитивні наслідки дискусій

Досвід одного з наших консультантів свідчить про переваги, які дає сміливий перетин межі. На той час консультант працював у лізинговій компанії. Він допомагав CEO, президенту й іншим менеджерам з'ясувати деякі питання, пов'язані з зарплатами та цінними паперами. Вочевидь нещодавно відбулися зміни, не надто приємні для багатьох членів команди.

Непроста розмова тривала, поки один із топ-менеджерів з продажу не глянув на президента й не вибухнув обуренням: «А знаєте, чому ми насправді тут? Бо вам усього замало! Ми для вас тепер просто наймані працівники з високим окладом!».

Виникла напружена пауза. Президент здавався приголомшеним, інші присутні не зводили очей з консультанта. Вони чекали на його реакцію та сподівалися, що він врятує становище. Але консультант, долаючи спокусу поринути в аналіз ситуації, дав членам команди можливість пережити її самотійно заради відновлення взаємодії.

Пауза тягнулася 10 чи 15 секунд, але консультантові здалося, що минуло кілька хвилин. Та зрештою розлючений топ-менеджер заговорив знову: «Чекайте! Я був неправий. Не можу допустити, щоби сім років нашої спільної роботи виявилися марними лише тому, що я втратив самовладання. Прошу вибачення й хотів би почати наново. Друзі, ви змінили політику роботи з цінними паперами й не пояснили нам причин. Але виходить, що ви змінили правила під час гри, а це сприймається важко».

Президент компанії прийняв вибачення, але тут інші учасники зібрання заговорили про те, що тривалий час замовчували. Наприкінці зустрічі — і цього разу я не жартую — менеджер підійшов до президента і обійняв його. Для команди це був справжній прорив. Однак його могло б і не статись, якби хтось із присутніх не перетнув межу — і якби консультант не дозволив команді самотійно пройти цей етап.

Схильність до встановлення вдаваної гармонії найбільш яскраво виявляється в неприбуткових організаціях, залучених до певної місії, — передовсім у церквах. Працівники подібних організацій керуються хибною ідеєю: не можна висловлювати невдоволення чи незгоду одне з одним, плутаючи такі поняття, як люб'язність і доброта.

Двоє людей, котрі довіряють одне одному і спільно виконують важливе завдання, просто не можуть не сперечатися, іноді дуже палко. Як на мене, саме на основі довіри та взаємної турботи мають базуватися неприбуткові організації з певною місією. Але спільна робота зовсім не передбачає цілковитого збігу думок і поглядів.

Зрештою помилкові рішення тягнуть за собою серйозні наслідки. Уникаючи суперечок, члени команди ризикують остаточно втратити взаємну довіру. Цілком можливий деструктивний конфлікт у майбутньому. Люди почнуть сваритися навіть у коридорах. Але це й надалі призводитиме лише до хибних рішень. Зрештою, вони просто підведуть тих, чиї інтереси мають захищати. І все це — заради «люб'язності».

Інструменти дискусії

Навіть усвідомлюючи, наскільки важлива конструктивна дискусія, члени команди все одно побоюються вступати в неї. У нашій культурі надто поширилося неприйняття дискомфорту. Щоб подолати це упередження, лідеру команди можна скористатися кількома інструментами.

Один із найкращих способів підвищення рівня здорової конфліктності у команді — *розкриття суперечностей* просто під час зустрічі. Витягти назовні прихований конфлікт вдасться в тому разі, якщо лідер здогадується про думки присутніх. Але з'ясовувати його суть потрібно вкрай обережно. З першого погляду може здатися, що провокувати дискусії — означає підкидати хмиз у багаття, свідомо наражаючись на неприємності. Але насправді все навпаки. Вишукуючи та розкриваючи навіть непомітні можливі протиріччя, лідери (чорт забирай, таке до снаги й іншим членам команди!) запобігають перешіптуванню в коридорах. Це негативне явище неминуче, якщо люди не бажають вступати у плідні прямі переговори.

Двоє людей, котрі довіряють одне одному і спільно виконують важливе завдання, просто не можуть не сперечатися, іноді дуже палко. Як на мене, саме на основі довіри та взаємної турботи мають базуватися неприбуткові організації з певною місією. Але спільна робота зовсім

не передбачає цілковитого збігу думок і поглядів.

Інший інструмент розкриття конфлікту я називаю *реальним дозволом*. Випробовуючи цей підхід, учасники отримують миттєвий зворотний зв'язок, причому позитивний. Адже незалежно від того, наскільки від початку несуттєвим може здаватися конфлікт, відчуття незручності уникнути неможливо.

Тож коли очільник бачить, що в ході наради члени команди починають висловлювати незгоду навіть у незначних питаннях, він має зробити дещо, здавалося б, нелогічне, але надзвичайно корисне. Він має втрутитися. Саме так. Щойно люди починають сперечатися, голова мусить на мить перервати їх, аби нагадати: це правильно.

Його заохочення може прозвучати трохи поблажливо, а можливо, навпаки — наївно, але такий підхід завжди виправданий. Механізм його дії полягає в позбавленні відчуття провини, яке виникає спочатку. Учасники обговорення зможуть повністю зануритись у здоровий, хоч і не надто приємний конфлікт — і при цьому не відчуватимуть зайвої напруги, що відволікала б їхню увагу. Я застосовував цей спосіб у роботі з багатьма командами. Їх учасники завжди відчували справжнє полегшення від того, що хтось у потрібну мить зміг їм нагадати: своєю суперечкою вони допомагають команді, а не шкодять їй. Напруга поступово слабшала, і невдовзі всі зосереджувалися на вирішенні питання.

Ще один спосіб, у який очільники можуть допомогти своїм командам у подоланні страху перед конфліктами, — чітко озвучити мету дискусії та визначити вектори її розвитку.

Правила ведення суперечок

Один із наших консультантів працював із командою, що очолювала підрозділ великої компанії-виробника напоїв. Він переконав віце-президента цього підрозділу, що членам команди необхідно більше сперечатися. На жаль, втягувати їх у палкі дискусії було складно. І це типова ситуація.

Тож віце-президент запровадив два формальні правила.

По-перше, якщо під час обговорень люди мовчать, то це сприйматиметься як незгода. Люди швидко зрозуміли: якщо не висловлять власної думки, рішення не буде ухвалене. По-друге, наприкінці обговорення віце-президент завжди підходив по черзі до всіх учасників із проханням висловитися з приводу рішення.

Такі прості правила змінили характер нарад і дуже швидко підвищили ефективність дискусій. Цього не сталося б, якби віце-президент просто наказав членам команди активніше вступати в обговорення.

І нарешті, важливо розуміти, що небажання брати участь у суперечках не завжди є проблемою конфлікту як такого. Напевно, у більшості випадків проблема криється в браку довіри. Варто пам'ятати: якщо члени команди не можуть легко відкриватися одне одному, не відчуючи дискомфорту, їм так само складно буде вступати у суперечки. Якщо питання саме в цьому, то жодні тренінги та обговорення не спричинять конструктивної дискусії. Спершу потрібно встановити довірчі стосунки.

Подібно до того, як довіра полегшує конструктивні дискусії, сама суперечка дає команді змогу просунутися до наступного критично важливого етапу свого розвитку — відчуття причетності до спільної справи.

ПРИНЦИП 3: ВІДЧУТТЯ ПРИЧЕТНОСТІ

Конфлікт настільки важливий тому, що без нього команда не зможе стати відповідальною. Люди не будуть активно долучатися до процесу прийняття рішень, якщо не матимуть змоги висловлювати свої думки, ставити запитання й розуміти логіку того, що відбувається. Іншими словами, люди, які не є активними учасниками суперечки, не зацікавлені в результаті.

Це дуже важливий пункт, який потребує роз'яснення: не варто сприймати його як аргумент на користь досягнення консенсусу. Якщо перш ніж діяти, команди менеджерів чекають на консенсус, це зазвичай завершується запізнілими й не для всіх прийнятними рішеннями. Це прямий шлях посередності до цілковитої зневіри.

Злагоджена команда уникає «пастки консенсусу», бо послуговується концепцією компанії «Інтел», легендарного виробника мікропроцесорів: «Не погоджуйся, але долучайся». У цій компанії вважають: навіть якщо люди не можуть дійти згоди в певному питанні, вони все одно мають полишити залу засідань із відчуттям залучення до спільної програми дій. Варто лишень більшості керівників почути про філософію «не погоджуйся, але долучайся» — вони відразу розуміють: це саме те, що їм потрібно. Але варто пам'ятати: лідер має перебувати в постійній готовності до підтримання продуктивного конфлікту, навіть якщо він вносить певний дискомфорт. Зрештою, принцип «не погоджуйся, але долучайся» не матиме сенсу, якщо ви уникатимете дискусій.

Зрозумійте: лише якщо колеги відкрито, нічого не приховуючи, висловлюються з тих чи інших питань, очільник команди може виконати один із найважливіших своїх обов'язків — розірвати замкнене коло. Коли керівник бачить, що всі члени команди висловилися, а питання розглянуте всебічно, він може привести обговорення до чіткого й однозначного завершення. А це дає можливість ухвалити найбільш продумане рішення. Лише в такому разі можна очікувати, що члени команди підтримають остаточну ухвалу, навіть якщо на початку не погоджувалися з певними формулюваннями.

Якщо перш ніж діяти, команди менеджерів чекають на консенсус, це зазвичай завершується запізнілими й не для всіх прийнятними рішеннями. Це прямий шлях посередності до цілковитої зневіри.

Деяким керівникам складно повірити в подібну одностайність, що народжується в дискусії. Багато хто вважає, що, стимулюючи суперечки з непростой теми, важко зацікавити нею членів команди. Але такі лідери просто недооцінюють своїх працівників. Щиро кажучи, дуже мало людей у світі не погодяться підтримати загальне рішення лише тому, що мають іншу думку. Більшість із них достатньо розсудливі, щоб згуртуватися довкола чужої ідеї, знаючи, що мають шанс сказати своє вагоме слово з цього приводу. Але якщо дискусія не складається, якщо немає жвавого обговорення різноманітних думок — практично неможливо ухвалити спільне рішення. Принаймні команда робить це зі значно меншим ентузіазмом.

Якщо після наради залишається відчуття непричетності до обговорення й ухвалення рішень, співробітники, повернувшись на робочі місця, не виношуватимуть планів саботажу. Таке трапляється лише на телебаченні та в кіно і потребує гарної акторської гри. Насправді все банально, нудно — і значно більш небезпечно.

Більшість менеджерів добре опанували мистецтво пасивної згоди. Вони добросовісно відвідують наради, мило посміхаються і кивають під час ухвалення рішень, які їх не влаштовують, а потім розходяться по кабінетах і майже нічого не роблять для підтримки буцімто обраної ідеї. Вони не просуватимуть її у власній команді і, звісно, не мчатимуть назустріч локомотиву, розмахуючи руками, аби запобігти залізничній катастрофі. Ці люди просто відкинуться на спинку крісла й спостерігатимуть за

накопиченням проблем, потай чекаючи на той день, коли все полетить шкереберть і вони зможуть сказати: «Ця ідея взагалі мені не подобалася». Наслідки такого ставлення до власної команди часто не надто приємні, та й обходяться організації доволі дорого.

Ціна бездіяльності

У команді менеджерів однієї міжнародної фармацевтичної компанії зрозуміли, що продажі падають, а витрати, навпаки, зростають. Під час робочої наради CEO вирішив, що з метою заощадження коштів потрібно заборонити польоти бізнес-класом, хоча це й незручно для співробітників, котрі часто їздять у далекі відрядження.

Обговорення у команді не схвалювалися, тож менеджери просто кивнули, і CEO радо прийняв це як беззастережну згоду.

Після зустрічі половина менеджерів повернулися до своїх команд і передали їм непопулярне розпорядження про зміни в оформленні відряджень. Решта порадили своїм підлеглим проігнорувати це рішення. А коли співробітники помітили розбіжності у поведінці підрозділів, гнів і розчарування негайно прорвалися назовні.

Працівників слухняних підрозділів обурило те, що менеджери змушують їх дотримуватися вищих стандартів, ніж у решти співробітників. А менеджери розгнівалися на колег із інших підрозділів, які проігнорували розпорядження CEO.

Складно заперечити втрати від того, що члени команди воліли не втягуватись у здорову дискусію і, як наслідок, не досягли справжньої згоди. І мова не про фінансові витрати, не про те, що люди й далі літали у відрядження бізнес-класом. Це дрібниці порівняно з втратою взаємної довіри та інтригами, що почалися, коли менеджерам не вдалося досягти справжньої згоди в даному питанні.

Єдиний спосіб запобігання саботажу полягає в тому, що керівники мають стимулювати здорові дискусії між членами команд, допомагаючи їм усвідомити власну відповідальність за рішення, які зрештою будуть ухвалені.

Конкретні домовленості

Мене завжди дивувало, що навіть у команд, які не бояться конфліктів і щирих дискусій, можуть виникнути проблеми з пошуками спільного рішення. Це трапляється тому, що наприкінці обговорень їм не вдаються

конкретні домовленості. Попри те, що ці люди сидять поряд і говорять однією мовою, із зали засідань часто виходять із різними уявленнями про щойно ухвалені рішення. Я знаю лише один спосіб цьому запобігти.

Наприкінці кожної наради згуртовані команди мають витратити кілька хвилин на те, щоб кожен, хто сидить за столом, полишив кабінет із повним розумінням результатів зустрічі й погодженого плану дій. Але, на жаль, що ближче до завершення наради, то більше людям хочеться швидше піти. Тому вони схильні вдавано толерантно приймати певні не до кінця узгоджені рішення. Саме тому в працездатних командах приділяють значну увагу дисципліні. Необхідно переконатися, наскільки учасникам вдалося досягти згоди, тому люди не розходяться, поки кожен не з'ясує все, що викликає в нього бодай найменші сумніви.

Гарний спосіб переконатися, що співробітники ставляться до цього процесу серйозно — вимагати, щоб після зустрічей вони чітко викладали їх результати працівникам своїх підрозділів. Коли члени команди знають, що їм доведеться обстоювати ухвалені рішення перед своїми підлеглими, то, імовірно, опиратимуться прийняттю цих рішень, поки не зрозуміють їх. Звісно, для менеджерів, котрі прагнуть якнайшвидше позбутися нудних обговорень, це не надто приємний момент. Але краще приділити додатковий час з'ясуванню й узгодженню, аніж вийти до людей з інформацією, не усвідомленою до кінця.

Жах нез'ясованості

Один наш консультант працював із командою менеджерів компанії з інформаційних технологій. Він мав з'ясувати основну мету й пріоритети підрозділу. Після наради команді було запропоновано продовжити роботу над цим питанням. Перш ніж поширювати інформацію серед інших співробітників компанії, належало все до найменших дрібниць узгодити між собою.

Менеджери пообіцяли провести ще одну зустріч, для залагодження можливих суперечностей. На жаль, часу на це в них так і не знайшлося, тож було вирішено просто рухатися далі. Відбулися загальні збори, на яких керівники оприлюднили нову мету й встановлені пріоритети більш ніж 50 менеджерам, які працювали у компанії.

Щойно невелика група менеджерів розпочала презентацію, їхні ідеї відразу ж зустріли неабиякий опір. І, на жаль, з критичними зауваженнями виступив не один із тих 50 менеджерів, а член команди керівників. Він повідомив, що презентовані ідеї від початку йому не подобались і він сам ніколи не погодився б на щось подібне.

Усі присутні були приголомшені. Те, що члени команди не спромоглися дійти згоди, не лише звело нанівець результати всієї попередньої роботи, але й підірвало довіру підлеглих. «У нас був вигляд ідіотів, і по заслугі! — визнав очільник команди менеджерів. — Ми навіть між собою не дійшли згоди, і при цьому розраховували на підтримку цілої компанії! Присягаюся, що такого більше ніколи не буде».

Після наступних виїзних зборів команда наполягла на цілковитому роз'ясненні прийнятих на себе зобов'язань. А по тому, виступаючи перед чималою групою, менеджери продемонстрували не лише згуртованість, а й відкритість. Вони визнали свої попередні вчинки помилковими та розповіли, що буде зроблено для запобігання помилкам у майбутньому.

Хоча мало хто сумнівається, що наприкінці обговорення важливо досягати однозначної згоди, чимало людей не надто переймаються цим питанням на практиці. Часто менеджери не замислюються над тим, наскільки це важливо. Лише коли люди знають, що колеги одного з ними рівня повністю згодні з рішенням, у них з'явиться можливість втілити в життєву практику четвертий, найскладніший принцип згуртованої команди — підзвітність.

ПРИНЦИП 4: ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ

Якщо команда планує чітко дотримуватися прийнятих рішень і досягти поставленої мети, навіть ті співробітники, чиї вчинки продиктовані найкращими намірами, мають бути відповідальними. У деяких випадках люди відхиляються від плану або спільного рішення цілком свідомо, позаяк завжди є спокуса діяти передовсім у власних інтересах. Трапляється також, що співробітники відволікаються на другорядні питання або мимоволі впадають у крайнощі. Так чи інакше, завдання команди — стримувати таких працівників і не дозволяти їм збочити.

Звичайно, ніхто не терпітиме диктату групи, якщо сумнівається в щирості колег, які насправді не надто вірять у важливість ухвалених рішень. Саме тому слід активно долучатися до їх прийняття. Якщо співробітники пасивні під час обговорень, то не полемізуватимуть із рівним за статусом колегою, і ніхто їх до цього не примусить. Зрештою, якщо людину ніколи нічого не захоплювало до останку, чому вона має зважати на колегу, якому не подобається її поведінка?

Корпоративний тиск

Зауважте: я зосереджуюся здебільшого на колегах, рівних за статусом. У здоровій організації їх підзвітність один одному є головною умовою ефективної підзвітності команді менеджерів. Більшість працівників компаній вважають, що взірцем підзвітності має бути лідер команди (і це є нормою у численних нездорових організаціях). Але це недоцільно, непрактично та, зрештою, безглуздо.

Підзвітність рівних за статусом співробітників один одному є головною умовою ефективної підзвітності команді менеджерів.

Якщо члени команди бачать, що колега одного з ними статусу відхилився від погодженої схеми, й одразу йдуть до менеджера зі скаргами, то в компанії починаються чвари та інтриги. Колеги цікавляться, хто їх виказав, висловлюють взаємні образи, а керівник постійно опиняється в центрі конфлікту, котрий без його участі було би значно простіше залагодити.

Коли члени команди знають, що їхні колеги щиро віддані певній справі, то можуть сміливо вступати у суперечки одне з одним без побоювань, що хтось стане в позу захисту або у відповідь розпочне наступ. Зрештою, таким чином просто можна допомогти колезі повернутися на шлях, з якого він збочив, або з'ясувати питання, що здається незрозумілим. А людина, до якої в команди є запитання, врешті визнає, що мимоволі втратила орієнтир, — від цього ніхто не застрахований, — і відповідно підкоригує свою поведінку.

Я розумію, що людям, які звикли працювати в не надто згуртованих командах, усе це здаватиметься пустими балачками. Та для працівників, які знають, що таке дружний колектив, це найпростіший спосіб зосередити загальну увагу на вкрай важливих і актуальних проблемах.

Підзвітність на практиці

Консультант із нашої компанії надавав допомогу команді менеджерів, створеній менш ніж рік тому. Її члени кілька місяців не бачилися. Тож не дивно, що ситуація була трохи непевною.

Під час виїзних зборів наш консультант запропонував учасникам вправу з підзвітності: вони мали відверто обговорити одне з одним власну поведінку. Насправді вправа не настільки складна, як це може здатися на перший погляд, але зазвичай займає понад годину. Однак оскільки члени цієї команди довго

не зустрічалися та надто серйозно взялися звітувати одне одному, на неї було витрачено три години.

Зокрема, прозвучали такі коментарі: «Ви маєте й надалі обстоювати власну позицію перед СЕО та не дозволяти йому ухилитися від теми, коли він намагатиметься вирішувати будь-що одноосібно». «Ви намагаєтесь втягнути мене у непотрібну мені розмову. Просто перегляньте мої звіти й візьміть звідти все, що вас цікавить». «Підлеглі вам цього, звісно, не скажуть, але ваш саркастичний гумор для них образливий, і ваша команда сприймає його дуже болісно». «Ви скаржитеся колегам, а мали би звертатися до мене. Це вияв зневаги до всіх нас». «Погляньте на себе збоку: через самовдоволення вам складно долучитися до колективного обговорення проблеми».

Безперечно, за ці три години накопичилася певна напруга. Але все-таки учасники обговорення уважно слухали одне одного й подекуди навіть сміялися. І що найважливіше — не боялися говорити. Попри те, що збори затягнулися, за цей час члени команди відновили взаємну довіру, яку розгубили за кілька місяців без зустрічей. Колеги довели самим собі, що готові рухатися вперед і працювати разом як ефективна команда.

Попри тавро «слабака»

Іронія ситуації ось у чому: компанія може створити справжню культуру взаємної підзвітності рівних за статусом співробітників лише тоді, коли керівник готовий до складних ситуацій, уміє з них виходити та спонукає людей до звітів. Саме так. Очільник команди хоча сам по собі й не є підзвітним, все одно завжди залишатиметься головним суддею. Якщо він неохоче погоджується на цю роль, виказуючи слабкість, постійно ухиляється від розмов на тему поведінки або вчинків колег, то й решта команди своїх обов'язків не виконуватиме. Поміркуйте самі: навіщо рядовому членові команди йти на конфлікт із колегою, коли сам очільник таких ситуацій уникає і, швидше за все, воліє пускати справу на самоплив?

Отже, що краще керівникові вдаватиметься спонукати людей до звітів, то менш імовірно, що його проситимуть про це. Що менше він схильний до конфронтації, то більше закликатимуть до неї його підлеглі, які не бажають виконувати брудну роботу шефа. Я знаю це, адже й сам працюю над питанням підзвітності та цілком усвідомлюю, що небажання моїх співробітників звітувати одне одному — звичайна реакція на таку поведінку. (Я з цим борюсь як можу).

Чимало керівників мають проблеми зі звітністю, навіть не здогадуючись про це. Хтось може закинути мені, мовляв, якщо керівники не бояться

звільняти людей, то подібних проблем у них бути не повинно. Звичайно, це хибна думка. Звільнення не обов'язково є свідченням неналежно налагодженої підзвітності, але часто це останній вияв боягузтва очільника, який не хоче або не вміє заохотити співробітників.

Сутність підзвітності в тому, щоб сміливо обговорювати з колегами їхні недоліки й бачити реакцію, не завжди позитивну. Це безкорисливий вчинок, і пояснюється він словом, яке не надто часто трапляється на сторінках книг, присвячених бізнесовій діяльності. Йдеться про любов. Заохотити людину до такого відповідального кроку — означає дбати про неї настільки, щоби вказувати на її недоліки, попри ризик невдоволення і конфронтації.

Заохотити людину до такого відповідального кроку — означає дбати про неї настільки, щоби вказувати на її недоліки, попри ризик невдоволення і конфронтації.

На жаль, дуже часто керівники не наполягають на взаємній підзвітності співробітників, і це, мабуть, найбільше перешкоджає компаніям повністю розкрити власний потенціал. Не дивно, що команди, які пройшли наше тестування з метою виявлення п'яти вад команди (див. вставку «Головний сумнів щодо звітності перед колегами одного рівня»), зазвичай демонстрували найнижчі показники саме за критерієм «підзвітність».

Головний сумнів щодо звітності перед колегами одного рівня

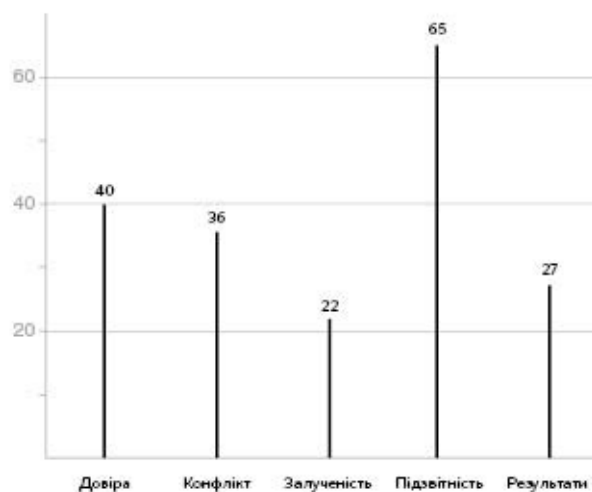
«Зе Тейбл Груп» (The Table Group) визначила основну тенденцію, яка нині заважає командам. Їх учасники завжди готові ухилитися від розмов з колегами одного з ними рівня про відповідальність за вчинки та поведінку, що можуть нашкодити команді. Такий висновок було зроблено на основі даних, які «Зе Тейбл Груп» зібрала через інтернет шляхом тесту з 38 запитань. Метою тестування було визначення імовірної схильності команди до п'яти недоліків. В оцінюванні взяли участь 12 тисяч команд. Огляд результатів засвідчив, що 65 % дістали «червону» оцінку з підзвітності — це найнижчий показник за тріступеневою шкалою «Зе Тейбл Груп» — «зелений-жовтий-червоний». Щодо інших чотирьох принципів «червоні» показники розподілилися таким чином: довіра — 40 %, конфлікт — 36 %, залученість — 22 % і результати — 27 %.

Чимало керівників, котрі стикаються з подібними проблемами (знову ж таки,

я один із них), намагатимуться переконати себе, що їхнє небажання говорити з колегами на тему підзвітності продиктоване добрими почуттями. Вони буцімто просто не бажають створювати дискомфорт для підлеглих. Але неупереджено проаналізувавши свої мотиви, ці керівники зрозуміють, що самі уникають дискомфорту. Відмова організувати підзвітність між колегами – граничний вияв егоїзму.

Зрештою, це зовсім не шляхетно – приховувати інформацію, що може допомогти працівникові рости над собою. В остаточному підсумку нездатність до самовдосконалення тяжітиме над людиною під час оцінювання її ефективності на робочому місці або якщо їй доведеться змінити роботу. А я цілком упевнений: звільняти людину, не розглянувши разом із нею її вчинки, не є виявом добрих почуттів.

ВІДСОТОК КОМАНД ІЗ НАЙНИЖЧИМИ ПОКАЗНИКАМИ
ЗА КАТЕГОРІЯМИ



Різна поведінка проти вимірних величин

Деякі керівники не усвідомлюють, що у них проблеми з підзвітністю, оскільки звикли відверто спілкуватися з людьми про речі, які підлягають вимірюванню. Наприклад, коли прямий підлеглий не виконує план продажів чотири квартали поспіль або доставляє продукцію невчасно і неналежним чином, то керівник без проблем скаже йому про це й вживе відповідних заходів. Так, це одна з форм підзвітності, але не найважливіша. Є дещо визначальне, надто важливе й складне — поведінка.

Зрештою, навіть найбільш інертний і несміливий керівник зазвичай може знайти в собі достатньо мужності, аби сказати працівникові, що загубив номер його телефону. Цей крок є в цілому нейтральним,

пов'язаним із виробничою необхідністю, отже, безпечним і вільним від емоцій. А ось відверто говорити з людиною про її поведінку — зовсім інша справа. Тут криється елемент суб'єктивної оцінки, тож цілком імовірно, що така розмова викличе захисну реакцію.

Чому ж підзвітність щодо поведінки важливіша за кількісні виміри ефективності працівника? Причина криється зовсім не в тому, що за результатами прямих обчислень звітувати простіше, а в тому, що проблеми поведінки часто передують зниженню виробничих показників, а часто й спричиняють його. А це прямо позначається на результатах. Байдуже, про який колектив ідеться. Чи то футбольна команда, чи відділ продажів, чи початкова школа — за помітним зниженням кількісних показників практично завжди можна простежити особливості поведінки членів команди, які уможливили цей спад. Нехтування деталями під час тренувань, погіршення дисципліни, неввічливі розмови з клієнтами по телефону чи неналежне оформлення планів занять — усе це проблеми поведінки. Вони стають помітними задовго до того, як почнеться зниження показників, що підлягають вимірюванню. Талановиті керівники й члени команд обговорюють ці питання на ранніх етапах, бо розуміють зв'язок між ними й достатньо дбають про команду, щоб розгледіти ризики, перш ніж вони негативно позначаться на результатах.

Складно переоцінити конкурентну перевагу, яку отримують організації з уважним ставленням до підзвітності перед тими, чиї керівники не звітують один одному. Проблеми виявляються вчасно, усуваються без напруги та не завдають жодної шкоди стосункам у компанії. Якщо виміряти це категоріями дохідності, продуктивності, кадрових перестановок — ви побачите: команда по-справжньому виграє, і виграє чимало.

Дехто часом плутає підзвітність із дискусіями, адже те й інше передбачає дискомфорт і гострі емоційні реакції. Але між цими двома поняттями величезна різниця. Дискусія — обмін критичними зауваженнями щодо тем та ідей, а підзвітність — обговорення діяльності й поведінки. Хоча багатьом із нас і складно втягуватись у конфлікт, принаймні ми знаємо, що в першу чергу йдеться про розбіжності в думках. Але більшості людей значно складніше звітувати рівному за статусом, коли це передбачає певні особисті судження щодо його поведінки.

Вправа на ефективність команди

Для команд, члени яких прагнуть покращити показники взаємної

підзвітності, пропонується непоганий інструмент, який ми називаємо вправою на ефективність команди. Поясню трохи детальніше. Ця вправа триває всього годину-дві, зате настільки ефективна, що дає членам команди можливість вийти на новий рівень, застосовуючи вищі стандарти в підходах до діяльності колег.

Зазвичай ми виконуємо цю вправу наприкінці дводенних виїзних зборів, але тільки якщо впевнені: в команді вже закладено міцний фундамент довіри (зазвичай так і буває). Якщо члени команди не здатні відкриватися одне одному, то вправа втрачає будь-який сенс.

Спершу ми просимо всіх написати про те, що роблять інші учасники для покращення роботи команди. Іншими словами, кожен фіксує у всіх, крім себе, одну найсильнішу сторону, яка впливає на всю команду. Нас цікавлять не технічні навички, а характер поведінки, завдяки якому зміцнюється команда.

Далі ми пропонуємо зробити те саме, але цього разу виділити в поведінці кожного колеги те, що шкодить команді. Зазвичай через 10–15 хвилин ретельних роздумів і записів учасники виконують це завдання.

По тому обходимо кімнату, починаючи від керівника, і просимо кожного учасника назвати позитивну рису свого шефа. Нарешті пропонуємо йому самому одним реченням висловити загальну реакцію. Здебільшого керівники доволі скромно, іноді з подивом сприймають позитивну оцінку. Після завершення цієї частини ми наново обходимо кімнату й пропонуємо присутнім назвати рису, над якою керівникові необхідно попрацювати. Знову ж таки, він має відреагувати на це єдиним стислим висловлюванням — не спробувати спростувати сказане, а просто висловити власну реакцію на зауваження кожного співробітника. Практично завжди керівники сприймали такі відгуки з розумінням.

Далі ми виконуємо цю саму вправу з кожним членом команди. На те, щоб кожен дістав позитивний і конструктивний відгук від колег і стисло відреагував на них, витрачається в середньому десять хвилин. Вправа завершується за годину чи дві, залежно від чисельності команди. Зазвичай саме на цьому етапі люди за столом мають трохи здивований вигляд, коли слухають відверті й чесні відгуки своїх колег. Без сумніву, вправа для них виявляється корисною.

Ефективність даної вправи значно вища, ніж у випадку з простим обміном інформацією, що також є важливим. Найголовніше — кожен у команді менеджерів починає розуміти: підзвітність одне одному сприяє зміцненню товариських стосунків і підвищує продуктивність роботи. Отже, зростає імовірність того, що цим надалі нехтувати не будуть.

У деяких випадках результат просто вражає.

Свідомі кадрові зміни

Один із наших консультантів працював із командою менеджерів відділу інформаційних технологій у великій компанії. Багато членів команди потерпали через поведінку свого колеги Фреда. Він був близьким родичем директора з інформаційних технологій (CIO), який очолював команду. Люди не вірили, що Фред несе відповідальність перед директором за неналежну поведінку, бо вважали, що до родича шеф ставиться не так, як до решти співробітників. Пізніше IT-директор визнав, що цінує Фреда як професіонала, тому не хотів робити нічого такого, що змусило б його піти з компанії.

Під час виїзної зустрічі команда висловила IT-директору невдоволення: послідовної підзвітності між співробітниками, включно з Фредом, не було запроваджено. Директор визнав проблему й запевнив, що попрацює над цим.

Протягом наступних місяців IT-директор почав вимагати від Фреда більшої відповідальності. І що важливо, команда не стояла осторонь: колеги почали відверто говорити з Фредом про його поведінку. Втративши вже звичну протекцію начальника, Фред зрештою вирішив залишити компанію.

Попри небажання IT-директора втратити Фреда як фахівця, після його звільнення продуктивність решти команди лише зросла. Директор пояснив це не тільки відсутністю Фреда, а й новою культурою підзвітності, яку охоче прийняла команда.

Втрата члена команди — не типовий наслідок запровадження культури підзвітності. Здебільшого члени команди просто вчаться ставитись одне до одного більш вимогливо, спостерігаючи, як при цьому покращуються результати спільної діяльності. Хоча іноді єдиний спосіб цього досягти — втратити когось із команди. Але повторюся: це, звісно, нетиповий випадок.

Незалежно від ситуації члени команди завжди відчуватимуть певний дискомфорт, висловлюючи невдоволення поведінкою одне одного. Однак зрештою рівень згуртованості та особистого задоволення членів команди, які потроху засвоюють нову філософію корпоративних стосунків, виявиться вартим того, щоб якийсь час почуватися трохи незатишно. Втім, це відчуття швидко минає.

Звітувати віч-на-віч чи перед усією командою?

Мене часто запитують, чи мають підлеглі звітувати керівникам тет-а-тет?

Можливо, це краще рообити на зборах, перед усією командою, чи, наприклад, на нарадах? Попри те що в окремих випадках можливі нюанси, я загалом переконаний: у згуртованих командах звітувати краще в присутності всіх членів групи. Я це стверджую тому, що коли керівники і члени команд обговорюють певні питання в колективі, то це дає результат, якого неможливо досягти в умовах обговорення один-на-один.

По-перше, якщо співробітник звітує на нараді, члени команди отримують повідомлення одночасно і можуть засвоїти ті самі уроки, що й доповідач, не наступаючи при цьому на його граблі. По-друге, колеги бачать, як їхній товариш звітує шефу, тому можуть не сумніватися, що він таки виконує свою роботу. І нарешті, це допомагає зміцнити культуру звітності: швидше за все, віднині членам команди буде легше практикувати взаємні звіти. Коли керівники — та й рівні за станом колеги — зводять підзвітність до приватних розмов, співробітники мимоволі починають ставити собі запитання: чи такі розмови взагалі відбуваються? А це зазвичай породжує неконструктивні перешіптування у коридорах і певні домисли, оскільки ніхто не має точної інформації про своїх колег.

Водночас, якщо йдеться про досить серйозні питання, про внесення змін до чинних правил, коли керівник розмірковує, чи варто співробітникові й надалі лишатися частиною команди, — все має зовсім інший вигляд. Такі розмови найкраще проводити особисто, поважаючи гідність підзвітної людини. Однак і це може бути ризиковано; керівники часто є достатньо передбачливими, щоб сповіщати працівників про подібне. Вони беруть ситуацію під контроль, щоб уникнути непродуктивних і небезпечних домислів.

Хоч би якою незручною і складною була підзвітність, вона дає команді та організації в цілому змогу в подальшому запобігати значно складнішим проблемам, можливо, пов'язаним із більшими втратами для компанії. Завдяки цьому команда може легко дотримуватися останнього принципу, критично важливого для згуртованої команди: зосередженості на результатах.

ПРИНЦИП 5. ЗОСЕРЕДЖЕННЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ

Головна мета встановлення довіри серед членів команди, втрати страху перед конфліктами, активної участі в ухваленні рішень та запровадження підзвітності — висока результативність. Звісно, це здається очевидним, але насправді виявляється, що одна з найбільших перепон на шляху до успіху

команди — неуважність у розрахунках результатів. На чому ж зосереджуються команди менеджерів, крім результатів діяльності організації? Перш за все, кожен із них зосереджений на результативності власного відділу. Чимало керівників більше зацікавлені відділами, які очолюють, аніж командами, до складу яких входять, і до організацій у цілому. І при цьому від початку передбачається, що вони мають спільно обслуговувати дану організацію. Брак уваги до спільних результатів може пояснюватися надмірною стурбованістю власним кар'єрним зростанням, розподілом бюджетних коштів, суспільним становищем чи просто власною персоною. Це найпоширеніші причини з тих, що відволікають команду від зосередженості на спільному результаті.

Дехто вважає таке посилене акцентування на результатах холодним і нудним стилем роботи компанії. Але складно заперечити, що єдиною ознакою блискучої команди — чи блискучої організації — є досягнення поставленої мети. Керівники команд, яким це не завжди вдається, все одно наполягатимуть, що їхня команда — неперевершена, бо її учасники дбають один про одного і ніхто її не залишає. Точніше подібну ситуацію можна було б зобразити так: посередня команда, членам якої подобається працювати разом, але вони не надто переймаються можливим провалом. Отже, хоч би якою бачила себе ця команда менеджерів, хоч би яку вона вела шляхетну діяльність — якщо довірена їй організація рідко досягає поставленої мети, така команда в принципі неефективна.

Хоч би якою бачила себе ця команда менеджерів, хоч би яку вона вела шляхетну діяльність — якщо довірена їй організація рідко досягає поставленої мети, така команда в принципі неефективна.

Пам'ятайте, що навіть у комерційних організаціях досягнення вимірюються не лише рівнем доходу і прибутковості, хоча вони, безперечно, є визначальними. Визначення результатів і досягнень у різних організаціях залежить від мети, задля якої створено ці організації. Наприклад, футбольна команда, найімовірніше, вимірюватиме свої успіхи числом перемог і поразок, школа — тим, наскільки добре вона готує учнів до наступного етапу в здобутті освіти, а церква — зміцненням віри в парафіян. Це не означає, що названі організації не враховують фінансових показників. Ідеться лише про те, що фінанси, швидше за все, не вважатимуться основним критерієм їхньої результативності.

Зазвичай у комерційних компаніях фінансові показники, як і належить, займають більш помітне місце в ієрархії досягнень. Зрештою, фінанси є індикатором того, наскільки якісно компанія обслуговує клієнтів і наскільки ефективно виконує свої завдання. Однак навіть у подібних організаціях інші критерії часто не менш, а часом і більш важливі за матеріальні надбання. Зазвичай невеликі приватні підприємства стараються щодня надавати клієнтам послуги, що не приносять їм фінансової вигоди. Ідеться про так звані програми лояльності з метою створення власної клієнтської бази. Зовні це має вигляд турботи про постійного клієнта й виявляється в різних приємних дрібницях. Цілком правильний підхід, хоча не обов'язково ця тактика зрештою допоможе компанії стати більш впливовою на ринку. Незалежно від того, як обґрунтовуються подібні кроки, — якщо команда ухвалює таке рішення свідомо, знаючи свою кінцеву мету, це означає, що вона зосереджена на результаті.

Спільна мета

Коли мова заходить про те, як саме згуртована команда вимірює свою ефективність, з-поміж недружніх команд її вирізняє одне: на поставлену мету працює вся команда. Ми не просто теоретизуємо на тему, що люди мають допомагати одне одному. Все значно складніше.

У більшості організацій кожен відділ працює на окремий результат. Керівники практично не вважаються відповідальними за досягнення загальної мети компанії. І хоча це є цілковитою протилежністю командній роботі, вони називаються членами команди й говорять, що спільної мети можна досягти, працюючи в межах своєї компетенції.

Єдина можливість стати справжньою командою і максимізувати продуктивність — переконатися, що всі зосереджені на єдиних пріоритетах, якщо бажаєте — гребуть в одному напрямку. Коли відділ маркетингу визначає власні успіхи лише продажами, а інші відділи так само вузько оцінюють сфери своєї компетенції, не варто очікувати злагодженості у команді. Хоч як просто це звучить, більшість команд менеджерів, здається, досі не збагнули цієї істини.

Одна команда, один рахунок

Після недавньої поразки тринадцятирічний хлопчик із футбольної команди мого сина сказав мені:

— А я не думаю, що я програв.

— Правда? — здивувався я. — А чому?

— Ну, я нападник, — гордо відповів хлопчак. — А ми свою справу зробили — забили три голи. А от хто справді програв — так це захисники, це ж вони пропустили стільки м'ячів. Тому програли саме вони.

Я м'яко вказав хлопчикові на те, що його аргументи звучать безглуздо не лише тому, що є лише один рахунок для всієї команди, а й тому, що кожен гравець бере участь у захисті на різних частинах поля. Навіть нападник відіграє захисну роль і намагається не дозволити іншій команді набирати очки, перешкоджаючи захисникам суперника організовувати напад.

Варто сказати, що після цих слів хлопчик усміхнувся й визнав хибність свого початкового твердження.

Якби ж так само легко можна було переконувати членів команди менеджерів! Багато хто не бачить зв'язку власних рішень із їх впливом на інші складники бізнесу. Ці люди не усвідомлюють головного: те, як вони витрачають час, сили, ресурси, впливає на діяльність організації в цілому. Дуже часто вони демонструють позицію рибалки, який дивиться на хлопчика в одному з ним човні й повідомляє йому: «Слухай, друже, а твій край човна тоне».

Члени сильної команди переконані, що всі інші, незалежно від персональних обов'язків кожного, мають робити все можливе для досягнення спільної мети. Це означає, що вони мусять ставити одне одному складні запитання про те, що відбувається в інших відділах, і пропонувати допомогу в тих частинах бізнесу, які зіткнулися з труднощами й можуть поставити під удар цілу організацію.

Команда номер один

Єдиний спосіб домогтися колективного способу мислення — переконатися, що всі учасники процесу мають свою команду за головний пріоритет. Спочатку ця команда, а вже потім — команди, які вони очолюють у своїх відділах. Гарний спосіб дізнатися, чи так вважають менеджери відділів, — просто запитати, яка з команд у них на першому місці. Я виявив, що чимало справді гарних керівників визнають: для них головна саме очолювана ними команда. Попри це, вони докладають чималих зусиль для свого внеску в роботу команди, до якої входять вони самі. І все ж таки їхнім пріоритетом є команда, якою вони керують. Ці менеджери зізнаються, що саме вони наймали своїх прямих підлеглих,

а тепер сидять поряд із ними й щодня проводять серед них багато часу, — їм подобається очолювати команду. Крім того, ці люди прихильні до підлеглих і відчувають, що ті потребують їхнього захисту.

Це цілком природне, поширене й зрозуміле явище. І небезпечне.

Коли члени команди менеджерів відчувають більшу прихильність до очолюваної саме ними команди, коли вони приділяють їй більше часу та віддають більше сил, ніж тій, до складу якої входять самі, тоді остання починає нагадувати Конгрес США або Організацію Об'єднаних Націй. Вона стає лише приводом для зібрань з метою лобіювання інтересів своїх виборців. У здорових організаціях не приймають таку модель командної роботи. Там дотримуються спільної думки в критично важливому питанні — для всіх менеджерів пріоритетом є потреби команди вищого рівня, а не потреби їхніх відділів. Це єдина можливість правильно вирішити, яким чином досягти максимальної ефективності команди.

У здорових організаціях не приймають таку модель командної роботи. Там дотримуються спільної думки в критично важливому питанні — для всіх менеджерів пріоритетом є потреби команд вищого рівня, а не потреби їхніх відділів.

Перевага, яку отримує організація від зміщення пріоритетів із особистих на спільні, що є свідченням щирої відданості команді номер один, — незаперечна.

Перша команда

Одного разу нам довелося консультувати директора з інформаційних технологій у великій корпорації. Там були проблеми з командою, члени якої, здавалося, працювали майже виключно на задоволення власних потреб, не цікавлячись справами колег у інших відділах. Як наслідок, працівники тієї організації фактично не уявляли, що таке співпраця і згуртованість команди. Від цього не лише знижувалась якість роботи, а й страждала репутація компанії.

Пояснивши команді проблему, ІТ-директор оголосила, що в подальшому вживатимуться спеціальні жорсткі заходи з метою зміщення пріоритетів співробітників на команду номер один. Для цього всі її безпосередні підлеглі мали перебратися до центрального офісу й розташуватися на одному поверсі. Досі вони працювали у своїх відділах, розташованих у будівлях, хаотично

розкиданих по всій території. Крім того, щоранку директор збирала команду на п'ятихвилинні неформальні зустрічі. Таким чином учасники цих зібрань почали вибудовувати професійні та особисті стосунки, необхідні для оптимізації роботи і, відповідно, для кращого обслуговування компанії.

Спершу безпосередні підлеглі директора опиралися нововведенням. Їм не хотілося залишати зони комфорту у власних відділах. Їх непокоїло, що підлеглі тепер почуватимуться покинутими напризволяще. Але врешті всі мусили виконати вимогу керівництва.

Усього за кілька місяців результати перевершили всі очікування: налагодилися стосунки між виконавчими менеджерами, зміцніла згуртованість команди й поліпшилася діяльність організації в цілому. «Так чи інакше, з розрізнених відділів, кожен з яких жив своїм життям, ми вирости в нову команду зі спільною метою. Тепер складно уявити наше повернення до попереднього стану, — зазначив один із підлеглих ІТ-директора. — Від цього виграли навіть люди у моєму відділі. Співробітники побачили, наскільки ми згуртувались як керівники та зосередилися на спільних завданнях».

Вражаюча сила об'єднання команди номер один є одним із найбільш приємних результатів нашої роботи з менеджерами.

Свідчення єдності

Один із наших консультантів працював із CEO психіатричної лікарні, втомленого тим, що його співробітників цікавили тільки власні проблеми. Протягом кількох місяців консультант і керівник працювали над зміщенням фокусу команди на досягнення спільної мети організації.

Відгук CEO на досягнуті результати не забарився: «Завдяки концепції команди номер один ми знайшли спільну мову, домоглися відчуття об'єднаності навколо спільної справи. Спосіб нашого мислення змінився: ми зрозуміли, що особисту мету, власні завдання та інтереси варто ставити на другий план і зосереджуватися насамперед на потребах організації в цілому. Я щиро вірю: це єдиний спосіб запобігти становищу, за якого команда починає тріщати по швах. Так і було б, якби ми й надалі постійно стикалися зі складними управлінськими питаннями в непростому діловому середовищі».

Чек-ліст для кроку 1. Створення згуртованої команди менеджерів

Учасники команди менеджерів можуть упевнено заявити, що впоралися з цим завданням, якщо здатні підтвердити такі пункти:

- команда складається з трьох-десяти осіб, тож здатна працювати

ефективно;

- між членами команди встановилися довірчі стосунки й вони по-справжньому відкриті один одному;
- члени команди регулярно беруть участь у конструктивних дискусіях з важливих питань;
- зі зборів учасники виходять із реальним, чітким розумінням досягнутих домовленостей;
- члени команди звітують одне одному про власну поведінку та особистий внесок у спільну справу;
- члени команди менеджерів зосереджені на пріоритетах команди номер один. Спільні пріоритети й потреби організації вони ставлять над потребами власних відділів.

ЯКЕ ЗНАЧЕННЯ ЦЕ МАЄ ДЛЯ ВАС?

І знову уявімо дві організації.

Першою керує команда, членів якої об'єднує спільна відданість справі й зорієнтованість на спільну мету. В усіх є чіткий план просування до мети, їм точно відомо, в чому полягає їхня відмінність від конкурентів. Будь-якої миті ці люди можуть чітко сформулювати спільну пріоритетну мету і розуміють внесок кожного з членів у спільну справу.

Іншу компанію очолює група менеджерів, котрі теж керуються найкращими намірами та чудово знають свою справу. Але ці люди не замислюються про спільну мету організації, не обговорюють цінності, що мають визначати їхню поведінку. Такі керівники твердять, що потрібно більше уваги приділяти стратегічним рішенням, але на практиці не можуть сформулювати просту й конкретну стратегію, не мають чіткого способу оцінювання ухвалених рішень. Команда постійно керується довжелезним переліком найрізноманітніших, часто взаємно несумісних завдань, більшість яких цікава лише кільком членам команди. Крім того, переважне число учасників має досить обмежене уявлення про конкретні обов'язки своїх колег і не бажає про них знати.

Запитання. Які переваги матиме перша організація над іншою і скільки часу та сил варто витратити для їх втілення у життя?

КРОК 2. ДОСЯГТИ РОЗУМІННЯ



Друга необхідна умова для побудови здорової організації — розуміння — полягає у досягненні згоди. Узгодження — це слово без кінця повторюють керівники, консультанти й теоретики організацій, але попри таку значну увагу насправді цим поняттям послуговуються надто рідко. Більшість очільників компаній і, звісно, їхніх працівників з готовністю це засвідчать.

Узгодження не вдається здебільшого тому, що люди використовують це поняття, не конкретизуючи, що саме вони мають на увазі. Така проблема загалом характерна для низки популярних термінів. У контексті оздоровлення організації узгодження означає досягнення ступеню розуміння, за якого залишалося б якомога менше ризику плутанини, безладу і чвар. Звичайно, відповідальність за це лежить безпосередньо на команді менеджерів.

На жаль, більшість керівників, із якими я працював, скаржилися на брак узгодження, але помилково трактували його як проблему поведінки, емоційності чи хиб оцінювання. На їхню думку, це наслідок небажання підлеглих працювати разом. Керівники такого типу не розуміють, що навіть за бажання працівників згуртуватися, на глибинних рівнях організації узгодження неможливе, якщо вище керівництво не має спільної думки щодо кількох особливих питань.

Звісно, деякі менеджери почнуть сперечатися. Складно заперечити, що величезні, засадничі розбіжності між членами команди створюють перепони на шляху до узгодження й успіху. Але дуже часто — і це критично важливо — менеджери недооцінюють вплив навіть незначного розладу в керівній ланці.

Дуже часто менеджери недооцінюють вплив навіть незначного розладу в керівній ланці.

Вважаючи себе цілком зрілими, лідери часто сходяться на думці, що

можуть мати певні розбіжності в питаннях, які їм здаються несуттєвими, водночас уникаючи, на їхню думку, непотрібних суперечок і конфліктних ситуацій. Зрештою, з їхньої точки зору, розбіжності у поглядах і рішеннях надто незначні й нікому не шкодять. Але якщо керівник неспроможний усунути навіть невеличкі розбіжності, він просто прирікає підлеглих на безнадійні виснажливі війни з колегами із сусідніх відділів. А це нітрохи не покращує умови реалізації повноважень (о, ненавиджу це слово). Навпаки — ефект буде прямо протилежний.

Не має значення, наскільки часто керівник вживає слово «повноваження». Його підлеглі ніяк не зможуть повною мірою набути цих повноважень, щоби повноцінно виконувати свої обов'язки, якщо не отримують зрозумілих, чітко сформульованих настанов. А це найважливіше для організації. Для працівника, мабуть, нема більшого розчарування за постійну вимушену участь у інтригах і чварах, спричинених розколом у команді менеджерів. А все тому, що навіть невеличкі розбіжності в поглядах членів цієї команди вселяють розгубленість співробітникам нижчих рівнів. Я чув, що це співвідносять із «вихровим ефектом». Та хоч би як ви називали це явище, воно становить цілком реальну проблему, а відтак унеможлиблює остаточне узгодження думок працівників організації в цілому.

Гаразд, припустімо, що ніхто у компанії не ставить під сумнів переваги розуміння й узгодження, тож надалі логічно постане запитання: *Як цього досягти?* Перш ніж я відповім, думаю, корисно переглянути приклад: як цього краще не робити.

БАЛАКАНИНА

Від початку 1980-х років багато організацій зосередили зусилля на досягненні розуміння та узгодження думок з приводу особливого інструмента, який усіх неабияк розчарував. Ідеться про гучне поняття «місія компанії».

Підозрюю, що одного разу, років зо тридцять тому, спритний консультант-садист, налаштований проти бізнесу, вирішив, що найкращий спосіб доводити компанії до розвалу полягає в переконанні керівників: їм потрібна замудрована, перенасичена професійними жаргонізмами, всеохопна заява про місію. І що більше в таких заявах буде таких висловів, як «міжнародний рівень», «акціонерна вартість» і «додана вартість», то краще. А якщо компанії роздрукують ці заяви та розвісять їх у коридорах і кімнатах відпочинку для загального огляду — це й буде справжнім

успіхом.

Навіть якщо мої підозри безпідставні, безперечно, у більшості таких заяв не було навіть натяку на підтримання організацією власного існування. І, звісно, це жодним чином не сприяло досягненню розуміння та згоди між співробітниками. А ось чому це «посприяло» — чимало керівних команд стали просто посміховиськом.

Якщо це вас не переконало, погляньте-но на подібну заяву про місію, яку я взяв із футболки однієї доволі добре відомої компанії. Я вилучив назву й замінив лише одне слово, яке може виказати сферу, в якій вона працює. Побачимо, чи здогадаєтеся ви, про яку організацію йдеться.

Заява про місію

Фірма _____ надає клієнтам якісну _____ продукцію і необхідну інформацію для прийняття зважених рішень щодо покупок. Ми творимо нашу продукцію натхненно, відповідно до найвищих стандартів відкритості та якості, задовольняючи споживача, розвиваючи довготривалі професійні стосунки з працівниками, які пишаються своєю місією, створюючи стабільне робоче середовище і підтримуючи корпоративний дух.

Хоч би якою поганою була ця заява, складно заперечити, що вона має цілком звичайний вигляд, нічим не відрізняючись від інших, на які ми часом натрапляємо. Однак головна відмінність цієї заяви від решти подібних у тому, що вона є жартівливою. Перед вами заява про місію вигаданої компанії з продажу паперу «Дандер Міффлін» (Dunder Mifflin) із вічного комедійного серіалу «Офіс».

Узгодження не можна досягти одномоментно, за допомогою кількох загальних слів і набору фраз, які мають когось умотивувати.

Авжеж. Це просто пародія. Однак як же вона нагадує численні заяви, що їх вивішують у коридорах компаній!

Річ у тім, що узгодження не можна досягти одномоментно, за допомогою кількох загальних слів і набору фраз, які мають когось умотивувати. Керівники просто не можуть повноцінно інформувати співробітників, не кажучи про натхнення для пошуку ринків і позиціонування своїх компаній на футболках чи пластикових пакетах. Порозуміння вимагає простішого, більш чіткого підходу.

ШІСТЬ ВАЖЛИВИХ ЗАПИТАНЬ

Щоб досягти розуміння з працівниками, менеджери мають погодити відповіді на шість простих, але дуже важливих запитань і таким чином усунути навіть незначні розбіжності у поглядах. По суті, жодне з цих запитань не є чимось новим. Нове лише те, що жодне з них не можна ставити окремо: потрібно мати відповіді на всі відразу. Якщо не досягнуто згоди хоча б з одного питання, це завадить організації вийти на рівень розуміння, необхідний для оздоровлення.

Ось ці шість запитань:

1. Чому ми існуємо?
2. Як ми поводимося?
3. Що ми робимо?
4. Як ми досягнемо успіху?
5. Що найважливіше для нас просто зараз?
6. Що має робити кожен з нас?

Якщо члени команди менеджерів спільно працюють над чіткими відповідями на ці засадничі запитання, у них однозначно більше шансів на створення здорової організації. Це, мабуть, найважливіший крок у досягненні такої переваги.

Відповісти на всі запитання, наведені в цій книзі, водночас просто і складно. Простота завдання в тому, що воно не вимагає значних інтелектуальних здібностей чи особливих обдарувань — кожна команда менеджерів володіє більш ніж достатньою інформацією та необхідним рівнем досвіду для досягнення розуміння. Однак тут можлива низка певних ускладнень.

По-перше, як ми з'ясували з попереднього розділу, це вимагає від керівництва згуртованості. Психологічно розбалансована команда не зможе розпочати серйозну дискусію, таку необхідну для досягнення справжньої згоди щодо важливих питань.

По-друге, — і це дуже важливо — шукаючи відповіді на запитання, менеджери часто захоплюються маркетинговими ходами чи замудрованими гаслами. Завжди існує спокуса відбутися барвистими фразами та красномовними твердженнями. Це сигналізує про те, що команда втрачає шанс і віддаляється від справжньої мети: досягнення розуміння та згоди.

І нарешті, відповідь на це запитання вимагає часу — не місяці, але, звісно, не менше кількох днів. Потім ще має збігти кілька наступних тижнів, поки відповіді цілком дозріють і будуть сформульовані. Необхідно

приділити певний час роботі з переліком запитань, аби переконатися, що всі члени команди менеджерів розуміють їхнє значення і справді налаштовані на пошук відповідей.

Але що як їхні відповіді виявляються хибними? Та річ у тому, що не існує правильних чи неправильних відповідей. Адже хто вирішує, що правильно, а що — ні, коли йдеться про визначення напряму розвитку організації? Зрештою, є кілька способів оббілювати кроля, принаймні так мені сказали. Важливіше не дошукуватися *правильної* відповіді, а просто мати хоча б якусь відповідь. Проте вона має не просто влаштовувати, а й об'єднувати всіх членів команди.

Важливіше не дошукуватися правильної відповіді, а просто мати хоча б якусь відповідь. Проте вона має не просто влаштовувати, а й об'єднувати всіх членів команди.

ДОСКОНАЛІСТЬ, ЯКА ПАРАЛІЗУЄ

Багато організацій чинять завзятий опір думці, що правильних відповідей не існує. Гадаю, вони перебувають під впливом науковців, аналітиків і знавців галузі, які помилково приписують успіх у бізнесі інтелектуальній складовій процесу ухвалення рішень. У газетних публікаціях часто запевняють, що компанія досягла успіху завдяки правильним відповідям менеджерів на запитання про мету. А самі керівники найчастіше це заперечують. Насправді вони лише об'єднали зусилля довкола найкращої відповіді, яку знайшли на той момент. А схильність оцінювати успіх заднім числом призводить до хибної думки, що ключ до нього — інтелект і точні розрахунки, а не розуміння мети.

Чимало подібних евфемізмів є свідченнями того, що життєва практика важливіша за процедуру ухвалення рішень. Один такий вислів, що стосується військової сфери, я почув ще багато років тому: хоча б якийсь план — кращий, ніж відсутність плану. Генерал Паттон свого часу казав: «Гарний план, чітко виконаний сьогодні, кращий за блискучий план, втілений наступного тижня». Подібні висновки я зробив зі спостережень за діяльністю багатьох команд менеджерів. Вони не можуть досягти розуміння, бо прагнуть досконалості. А компанія тим часом занурюється у хаос, втрачається довіра до керівництва, і від цього страждає вся організація.

Почекаймо...

Голова відділу маркетингу великої компанії, у якій я працював, без кінця скаржився на CEO. Мовляв, йому бракує рішучості. «Коли він повідомить нам стратегічне спрямування компанії?» — це риторичне запитання менеджер повторював як мантру. Щиро кажучи, більшість співробітників були згодні з ним, навіть якщо їм не подобалося таке зневажливе ставлення до начальника.

Як наслідок, правління усунуло CEO з посади та передало управління компанії — кому б ви думали? — голові маркетингового відділу. Хоча співробітникам подобався попередній CEO, вони були в захваті від того, що тепер компанія здобуде лідера, який оголосить про позицію компанії на ринку і визначить курс на майбутнє.

У перші кілька тижнів перебування на посаді нового CEO працівники ненав'язливо цікавилися, чи готовий він сповістити про новий напрям розвитку компанії.

«Ще ні, — переконував він. — Я чекаю роз'яснення деяких аспектів».

Це здавалося логічним, адже CEO щойно обійняв посаду, тож йому вирішили дати час на з'ясування деталей. Та минули ще кілька місяців, а компанія і надалі не мала чіткої стратегії. «Ринкова ситуація змінюється», — це все, що новий керівник міг відповісти на прохання підлеглих визначити новий курс. Працівники ремствували, конкуренти виривалися вперед, компанія виявилася безпорадною, бо керівник намагався відшукати ідеальний план.

Дев'ять місяців по тому — запевняю, що так усе й було — компанія ще працювала без чіткого плану. Єдине, що CEO був готовий запропонувати, — нововведення, що сприяло б розумінню, — це рекламний слоган для відділу маркетингу з трьох римованих слів.

Звісно, це не означає, що керівники мають задовольнятися будь-якою відповіддю на запитання, не замислюючись, чи скерують вони компанію у правильному напрямку. Це було би смішно. Я лише хочу сказати: якщо ви чекаєте на чіткий сигнал, що рішення абсолютно правильне, — це шлях до посередності та майже стовідсоткова гарантія провалу. Так відбувається тому, що організації вчать на ухваленні рішень, навіть якщо ці рішення недосконалі. Рішучі керівники діють так, щоб у підсумку отримувати чіткі й точні дані. Як наслідок, вони можуть часто змінювати курс, обходити нерішучих конкурентів, які тішаються своїми нібито безпомилковими ходами й непомітно поступово грузнуть у пустому теоретизуванні та втрачають можливість спільно ухвалити будь-який чіткий план.

Отже, визнавши, що прагнення за всяку ціну досягти досконалості шкідливе й навіть небезпечне, розгляньмо нарешті шість важливих запитань. Керівники мають відповісти на них, щоб досягти розуміння й оздоровити організацію.

ЗАПИТАННЯ 1. ЧОМУ МИ ІСНУЄМО?

Відповідь на це запитання передбачає визначення командою менеджерів головних засад існування компанії, також відомих під назвою «основна мета». Джим Коллінз і Джеррі Поррас подали ідею основної мети у блискучій книзі «Збудовано навіки»⁶. Вони стверджували, що успішні й стабільні організації розуміють засадничі причини власного створення та мету існування і залишаються вірними цим ідеям, що не дає їм збачити зі шляху.

На мою думку, Коллінз і Поррас мали рацію. На жаль, чимало команд, які мені доводилося консультувати, не збагнули ідею авторів. Усе, на що вони виявилися здатними, — не надто виразні посередні заяви про місію компаній. Хоч вони й не особливо пафосні, але й недостатньо чіткі, щоб приносити певну користь (згадаймо приклад компанії «Дандер Міффлін» у підрозділі «Балаканина»).

Основна мета організації — тобто те, для чого вона існує, — має бути абсолютно ідеалістичною. Я стомився повторювати це знову й знову. Для багатьох команд це становить труднощі — керівники побоюються, що поставлена мета виявиться надміру грандіозною і амбітною. У цьому й суть. У кожній організації працівники всіх рівнів мають знати: їхня діяльність цілком базується на чомусь грандіозному й амбітному, такому, що зрештою втілиться в реальних тактичних кроках.

У кожній організації працівники всіх рівнів мають знати: їхня діяльність цілком базується на чомусь грандіозному й амбітному.

Щоб успішно визначити мету організації, керівники мають усвідомити одну річ: усі організації існують для того, щоб робити життя людей кращим. Знову ж таки, це звучить ідеалістично, але кожне підприємство в кінцевому підсумку має існувати саме для цього. Прагнути меншого було б нерозумно. Зрештою, поза всяким сумнівом, кожна компанія повинна висунути певний набір конкурентних пропозицій —

неспростовну причину, з якої клієнти хотіли б мати з нею справу. А в основу цієї взаємодії закладене очікуване покращення життя.

Це, звісно, не означає, що всі компанії суттєво покращують людям життя, виводять його на якісно новий рівень. Здебільшого зміни порівняно незначні, майже непомітні, й не варто очікувати, що поліпшиться життя *всіх без винятку* людей. Зазвичай покращення відчуває лише невелика частина населення. І попри це кожна організація має у той чи інший спосіб долучатися до покращення умов життя певних груп людей, бо якщо вона цього не робитиме, то зрештою має вийти (і вийде) з бізнесу.

Припустимо, що організація насправді має потенціал для визначення засадничої причини свого існування, — а мені не траплялися такі, що цього потенціалу не мали, — тоді завдання полягатиме в формулюванні та озвученні цієї причини. Якщо це зробити не вдалося, компанія не має права очікувати, що працівники щоранку вставатимуть з ліжок із відчуттям мети, заради якої вони ходять на роботу, і належно виконуватимуть поставлені завдання.

Існує чимала ймовірність того, що ваша компанія (та й насправді кожна) ще не визначила свою мету. Як я з'ясував, тих, хто не визначився (чи принаймні не визначився остаточно) — більшість. А ще я зрозумів, що навіть, ті, хто думає, нібито окреслили мету, насправді зробили це без належної точності й конкретики. А це призводить до двох проблем.

По-перше, члени цих команд не почуваються залученими до спільної справи. Дуже часто надто заклопотані керівники, які не бажають заглиблюватися в абстрактні, на їхню думку, розмови, мовчки кивають і погоджуються з будь-яким формулюванням місії, вигаданим командою. Це шлях до пишномовних, але пустих заяв.

По-друге, менеджери не бачать єдиної причини існування компанії. Ця проблема впливає з першої. Має бути щось на виправдання ухвалених рішень і управлінського менеджменту загалом. Не маючи справжніх ідейних переконань, менеджери переважно діють лише у відповідь на подразники, поводяться необачно, надто переймаються тактичними кроками й не цураються авантюр. Тому ці керівники часто збиваються з курсу, втягуючись у цілу низку різноманітних проектів, можливо, фінансово виправданих у короткотерміновій перспективі, але насправді не надто пов'язаних один з одним. Це призводить до розмивання орієнтирів і відбиває в співробітників бажання працювати.

Деякі керівники, особливо ті, хто скептично ставиться до всіх цих розмов про мету організації, скажуть: компанія існує просто щоб *отримувати прибуток для власників і акціонерів*. Це майже ніколи не є

метою — радше важливим показником успіху. Завдяки йому в організації розуміють, що проміжної мети досягнуто, однак ще дуже далеко до найважливішого.

Краще, коли менеджери нечисленних організацій, у яких справді вважають, що головна мета роботи всієї компанії — забезпечувати їм фінансові потоки, чесно в цьому зізнаються. Інакше зчиниться безлад, співробітники почуватимуться обдуреними. Надто меркантильне пояснення їхньої служби в компанії їм може не сподобатися.

У пошуках причин

Коли лідери беруться до визначення мети організації, певні шанси на успіх їм забезпечують кілька важливих чинників.

По-перше, слід мати на увазі, що відповідь на це запитання ще не є досягненням розуміння. У подальшому доведеться з'ясовувати тактичні кроки, тобто на практиці втілювати в життя головну ідею. У ході цієї роботи поступово міцнішає впевненість у правильності обраного шляху. Але не можна собі дозволити бути цілковитими ідеалістами й сподіватися на швидку й точну відповідь. Може виникнути відчуття провини через надто абстрактне формулювання мети. Багатьох долатиме спокуса негайно підкріпити ідею практичними кроками. У такому випадку є ризик відволіктися на тактику й забути про стратегію.

По-друге, мета — як причина існування організації — має бути справжньою, тобто ґрунтуватися на справжній зацікавленості людей, котрі заснували або очолюють організацію. Визначити реальну мету організації буває складно, якщо компанія працює на ринку вже тривалий час, іноді кілька десятиліть, але при цьому її співробітники ніколи досі не замислювалися про засади своєї діяльності. У таких випадках керівники мають оглянути шлях, пройдений компанією, і спробувати збагнути, чому засновники вирішили її започаткувати. Їм потрібно щонайменше пов'язати свої поточні міркування про розвиток компанії з її історією. Якщо це здається неможливим, менеджери мусять підійти до цього питання з іншого боку. Варто спробувати уявити, що вони відроджують організацію — і дотримуватися при цьому обраної відповіді.

По-третє, не варто плутати мету організації з маркетингом — зовнішнім чи внутрішнім. Її усвідомлення має бути одним із шляхів до розуміння та згоди. Потрібно зрештою донести відповідь до всіх працівників організації, можливо, навіть включити її в процеси зовнішньої комунікації, якщо є така потреба. Але справжня небезпека найчастіше загрожує компанії, коли

менеджери не відрізняють визначення її мети від спроб вигадати ефектну фразу для рекламного щита, футболки співробітника чи річного звіту.

Плутаючи маркетинг із розумінням, керівники часто припускаються ще однієї помилки. Вони офіційно та урочисто оголошують мету компанії, що лише посилює скептицизм співробітників. У таких випадках я нагадую їм: навіть якщо досі не оформлювалася на папері й офіційно не озвучувалася головна мета компанії, вона має жити в умах і серцях команди менеджерів. Не те, щоб я це рекомендував. Але все-таки зауважу: навіть ніде не записана, але глибоко усвідомлена мета все одно скеровуватиме рішення та дії, міцно тримаючи компанію на плаву. І зрештою цю мету зрозуміють як працівники, так і клієнти — навіть без слоганів на рекламних щитах і сорочках.

Отже, як організація приходить до розуміння причин свого виникнення? Усе починається із запитання: «Як ми можемо зробити світ кращим?». Знову ж таки, скептики, на думку яких воно звучить надто абстрактно й пафосно, мусять пам'ятати, що це не завершення процесу, а лише один із підходів до вирішення дуже важливого питання, яке дає змогу закласти основу більш продуманих рішень.

Зазвичай перша відповідь, запропонована керівниками, недосконала. Наприклад: *Ми допомагаємо компаніям використовувати технології для поглиблення ділової співпраці з партнерами. Ми прокладаємо дороги, щоб люди могли легко дістатися, куди їм потрібно, й повернутися додому. Ми вчимо дітей краще виконувати домашні завдання.*

Це добрий початок. Але такі формулювання недостатньо глибокі. Коллінз і Поррас стверджують, що наступне запитання, яке потрібно ставити знову й знову, аж поки воно не приведе до відповіді про найвищу мету, звучить просто: *Чому? Чому ми це робимо? Чому ми допомагаємо компаніям використовувати технології для поглиблення співпраці з партнерами? Чому ми прокладаємо дороги? Чому ми вчимо дітей краще виконувати домашні завдання?*

Врешті-решт, знову й знову відповідаючи на ці запитання, команда менеджерів зрештою опиниться у точці, де зможе визначити найголовнішу ідею, з якої почався їхній бізнес. Ця точка виявиться зовсім недалеко від ідеї *робити світ кращим*. Лише так можна дізнатися, що ви впоралися з завданням.

Категорії «Чому ми існуємо?»

Це запитання підступне: слідом за ним приходить розуміння низки дуже

різних категорій мети, і кожна з них може бути правильною. Якщо визначитеся з категорією, найбільш відповідною меті вашої організації, це допоможе спрямувати обговорення зазначеної мети у правильне річище, адже відкриє шлях до відповіді на запитання: кого обслуговує ваша організація.

Клієнт. Ця мета цілком залежить від задоволення потреб клієнта організації або ж основного виборця. Наприклад, готель міг би існувати просто тому, що його засновник завжди був прихильником якнайкращого обслуговування клієнтів. Іншими словами, йдеться про те, щоб людям, які переступають поріг його закладу, було приємно там залишатись. Який висновок із цього мають зробити менеджери? Якщо в клієнта є певна потреба, готель має спробувати її задовольнити, позаяк це відповідатиме його меті. А ще готель не має наймати людей, які не люблять обслуговувати клієнтів.

Доброю ілюстрацією цього є універмаг «Нордстром» (Nordstrom). Засаднича мотивація всього, що там роблять — прислужитися клієнту. І крапка. Ідеться тут навіть не про моду (хоча, звісно, працівники мусять на ній знатися), а про те, щоби в будь-якому випадку пропонувати те, чого люди очікують.

Галузь. Ця мета передбачає цілковите занурення у сферу діяльності. Повернімося до прикладу готелю: можливо, він існує лише тому, що його власникам подобається готельний бізнес. Тут не намагатимуться розпочати справу в іншій галузі, не найматимуть людей, які не вважають, що готелі — це круто.

До цієї категорії можна віднести чимало невеликих фірм і підприємств — їм просто подобається дана сфера діяльності. Їхні власники створили бізнес у першу чергу саме для цього: робити те, що їм подобається.

Тут мені спадає на думку компанія з тренування коней, з якою наш консультант працював у Техасі. Засновник і СЕО провів дитинство в Австралії, на фермі, де полюбив усе, пов'язане з кіньми. Тож його мета звучить як «втілення мрій вершників». Уся діяльність його компанії породжена любов'ю до коней і людей, котрі поділяють захоплення власника.

Більш значуща причина. Цей різновид не конче стосується діяльності організації, але дотичний. Наприклад, готель міг би існувати, оскільки його власник схилений на ідеї відпусток. Або просто хоче дати людям

змогу доторкнутися до розкішного життя. Або йому подобається організовувати урочисті події. Ідеться не лише про готелі й не про те, щоб просто ошчасливити будь-якого клієнта. Готель існує тому, що його власник у такий спосіб створює нову реальність. В ідеалі було б непогано, якби працівники бодай схвалювали пристрасть до відпочинку, розкоші, організації святкувань, словом, усього, чим живуть власники чи керівники організації.

«Саусвест Ейрлайнз» (Southwest Airlines) існує для того, щоб зробити повітряні подорожі Америкою більш доступними. У цій компанії переконані, що польоти літаками не мають бути привілеєм заможних і що всі люди повинні мати можливість збиратися в колі родини, їздити у відпустку чи вирішувати питання бізнесу в іншому місці без загрози своєму фінансовому становищу. Саме тому цю компанію і створили. Вона обслуговує клієнтів? Безперечно. Клієнти отримують задоволення від польотів? Ще б пак. Але це не засадничі причини існування «Саусвест Ейрлайнз» на ринку. Керівництво компанії має більш вагому причину, пов'язану зі своїми послугами, і при ухваленні кожного рішення керується саме нею. Наприклад, менеджери вирішили встановити низькі ціни. Порушення цього порядку дорівнюватиме нехтуванню власною метою, оскільки така політика порушить принципи нібито від початку демократичної організації. Подорожі стануть недоступними більшості клієнтів.

Спільнота. Ця категорія передбачає покращення життя у певній місцевості. Приміром, наш вигаданий готель міг би існувати суто для того, щоб у місті чи певному регіоні був гарний заклад, де могли б зупинятися туристи чи бізнесмени й відзначалися б важливі події. Цей заклад міг би стати гордістю місцевої спільноти. Тож у готелі робитимуть усе можливе, щоб він приносив їй користь, і працівники закладу також активно підтримуватимуть такий спосіб приваблення до цієї місцевості значного числа туристів.

Голова молодіжного футбольного клубу, розташованого неподалік від місця моєї роботи, якось сказав, що головна його мета — не стільки футбол (хоча, звісно, він любить футбол), скільки служіння рідному містечку. Він виріс у цій спільноті й повернувся в неї, щоб очолити клуб, навіть попри те, що поблизу є інші, краще обладнані клуби з щедрим фінансуванням. Його внесок у діяльність спільноти — залучення до участі переважно місцевих талантів і партнерство з громадськими об'єднаннями. Звичайно, як і керівники сусідніх клубів, він хоче перемагати. Але це практично те

саме, що й компанія, котра хоче заробляти гроші, — показник успіху, а не засаднича причина існування.

Співробітники. Тут не йдеться про обслуговування клієнтів, про сферу діяльності чи про місцевість. Говоримо радше про працівників. У нашому уявному готелі працівники дістали б чудовий досвід роботи. У місцевій спільноті певного регіону — тут надавали б робочі місця людям із низьким рівнем доходу. Тоді менеджери не ухвалювали б рішення: чи наймати людей, які наражатимуть на ризик добробут працівників.

Компанія з виготовлення дорожнього покриття, з якою я працював, ніяк не могла визначити свою засадничу мету. Після кількох нудних варіантів на зразок «сприяти безпеці на дорогах» і «забезпечувати водіям зручне паркування» CEO і засновника осяяло. Керівник оголосив трохи здивованій команді менеджерів, що засаднича мета, з якої він започаткував справу, не мала нічого спільного з покриттям доріг, а насправді полягала у допомозі незаможним американцям у першому поколінні знаходити гарні робочі місця, щоб вони могли придбати свої перші будинки й послати дітей навчатися. Щоб унаочнити свою думку, він пояснив: якщо ринок шляхових робіт заповниться вщерт, компанія спокійно займатиметься покриттям дахів, малярними роботами чи будь-якою іншою справою. Це дасть змогу й далі надавати людям робочі місця, а їхнім родинам — можливість просуватися вперед.

Багатство. У цій категорії головне — прибуток власників. Можливо, наш готель існує суто через те, що його власник вважає це непоганою можливістю заробляти гроші як собі самому, так і співвласникам. У такому разі керівники дивитимуться на свою справу крізь фінансову призму. Подібний підхід теж має впливати — і неодмінно впливатиме на ухвалення рішень.

У зазначеній категорії нам траплялося небагато компаній (напевно, такі організації просто не звертаються до нас по допомогу). Хоча під цю категорію, мабуть, підпадають деякі венчурні капіталісти і юридичні фірми, які працювали з нами. Зрештою, вони не збираються робити нічого такого, що могло би зменшити потенціал їхніх короткотермінових доходів чи обігу фінансів. Споживачів, клієнтів і працівників у подібних фірмах сприймають суто як засіб досягнення мети. Якщо це і є справжньою причиною існування компанії, то керівники мають її повністю усвідомити й донести свою думку всім працівникам. Інакше просто змарнують чимало часу на безглузді вправи та пусті розмови, які лише заплутають справу та вселять співробітникам скепсис, бо останнім найкраще знати правду.

Що не є показником відмінностей

Як ми побачили на прикладі готелю, дві компанії з однієї сфери нерідко мають зовсім різні причини для існування. І це логічно. Водночас цікаво, що дві компанії, зайняті абсолютно різною діяльністю, можуть мати однакову мету. Наприклад, як лікарня, так і масажистка можуть поставити собі мету полегшення болю й страждань у світі. А садівник, як і художник, працюватимуть, щоб допомогти людям зрозуміти справжню красу.

Річ у тім, що причина існування організації не обов'язково є визначальним чинником відмінностей між компаніями. Мета пошуків цієї причини — саме лишень пояснення: як правильно керувати справами. А коли керівники намагаються використовувати мету як стратегічний показник і відмінність своєї компанії від інших, їм зазвичай не виходить щиро прийняти її. Тож люди розчаровуються, дізнаючись, що інша компанія, яка, можливо, теж представляє їхню галузь, має таку саму мету. Ці керівники мають пам'ятати, що чітке визначення мети просто сприяє розумінню.

Важливо пам'ятати: процес визначення причин існування компанії часто є вельми заплутаним. Ця робота більше тяжіє до мистецтва, аніж до науки, тому потребуватиме трохи часу й безлічі складних, часом неструктурованих обговорень. І це нормально. Мета — не надання відповіді в найкоротший можливий термін, а визначення справжньої причини існування компанії. При цьому керівники, звісно, не повинні забувати, що це лише один із шести кроків досягнення розуміння.

ЗАПИТАННЯ 2. ЯК МИ ПОВОДИМОСЯ?

У суспільстві *нетерпимість* не вважають позитивною рисою. Однак коли йдеться про досягнення розуміння та згоди, нетерпимість є вирішально важливою. Зрештою, якщо організація толерантно ставиться до всього без винятку, вона не матиме конкретних орієнтирів.

Якщо організація толерантно ставиться до всього без винятку, вона не матиме конкретних орієнтирів.

Відповідь на запитання *Як ми поведимося?* виявляється у тих пріоритетах компанії, на основі яких мають бути сформовані остаточні вказівки щодо поведінки працівників усіх рівнів. До цієї сфери Коллінз і Поррас також

звертаються у «Збудовано навічно». У цьому дослідженні вони дійшли висновку, що витривалі, успішні компанії чітко дотримувалися низки фундаментальних принципів, із плином часу підпорядковуючи їм свої поведінку та рішення, позаяк розуміли, у чому полягає сенс існування організації.

Складно переоцінити значення чітко виставлених пріоритетів для досягнення розуміння та оздоровлення компанії. Саме вони визначають особливості організації. Завдяки їм працівники починають розуміти, як потрібно поводитися, а це зменшує потребу неефективного мікроуправління, що лише деморалізує підлеглих.

Уже саме це підвищує вартість визначених пріоритетів. Крім того, організація, котра правильно визначила свої цінності та підтримує їх, цілком природно приваблюватиме співробітників з подібними пріоритетами й відштовхуватиме тих, хто їх не приймає. Це значно спрощує пошук нових працівників і відчутно знижує плинність кадрів.

Цінності організації впливають не лише на співробітників. Якщо вони чітко окреслені, організація приваблює клієнтів, які бажають налагоджувати ділові стосунки саме з нею, оскільки вона втілює їхні цінності на практиці, а не просто відповідає їм у теорії. Так само клієнти, чий пріоритет не збігається з цінностями компанії, відштовхуються. Наприклад, люди, які цінують творчий підхід, найчастіше обирають компанію, культура якої вибудована довкола креативної ідеї. Нерідко це виявляється ефективнішим маркетинговим ходом, ніж дорогі й не надто цікаві програми з PR, реклами та визначення кола споживачів. Якщо компанії серйозно ставляться до ствердження власних цінностей, клієнти зрештою починають виходити на них самостійно.

Панічний страх перед цінностями

Коллінз і Поррас у своїй праці навели переконливий приклад панічного страху керівників перед визначенням власних ключових цінностей. На жаль, багато керівників оминають увагою міркування авторів і повертаються з виїзних семінарів із новими наборами нудних загальних фраз, які потім опиняються на плакатах, футболках і веб-сайтах. У більшості випадків це бентежить співробітників (а часом і клієнтів), розчаровує і вселяє недовіру.

Помилка цих керівників у тому, що вони силкуються діяти за принципом «все для всіх», а отже, окреслюють свої цінності максимально широко. Часто це пояснюється проведеними опитуваннями працівників, які мають

проголосувати за цінності, що видаються їм найбільш важливими. По тому лідери намагаються зібрати докупі отримані результати. Скажу відверто: це жахливий спосіб визначення головних цінностей. Чому — дізнаєтеся нижче.

Коли організація заявляє, що має дев'ять фундаментальних цінностей, серед яких обслуговування клієнтів, новаторство, якість, чесність, цілісність, екологічна культура, баланс між роботою та особистим життям, фінансова відповідальність і повага до особистості, неможливо використовувати вказані цінності для прийняття рішень, найму працівників чи встановлення власного курсу. Зрештою жодне рішення, жоден працівник чи загальний курс компанії не можуть відповідати всім цим критеріям одночасно.

І тут виникають нові проблеми. Лідери, які включають до переліку своїх пріоритетів забагато цінностей, зрештою усвідомлюють серйозність своїх заяв. Тоді їм доводиться визнати, що все це неможливо застосувати на практиці. Часто, коли настає таке розуміння, керівники компаній починають нехтувати всіма заявленими цінностями. Вони сприймають ціннісну політику компанії як складову внутрішнього маркетингу чи навіть реклами та керують бізнесом суто прагматично, не спираючись на жодні цінності. Тоді ні працівники, ні клієнти не здатні зрозуміти, в якому напрямку, власне, рухається організація. І коли працівники скаржаться на нехтування заявленими компанією цінностями, керівники просто знизують плечима й переводять мову на щось більш прагматичне.

Розмаїття цінностей

Ключ до визначення справжнього набору вимог до поведінки — розуміння того, що вони бувають різними (я про це писав кілька років тому в «Гарвард Бізнес Рев'ю» (Harvard Business Review)⁷. Ключові цінності, безперечно, найважливіші. Їх не варто плутати з іншими. Щоб цього уникнути, визначмо їх різновиди.

Ключові цінності

Це всього дві чи три особливості поведінки керівництва і працівників організації. Ключові цінності організації визначають її самобутність. Вони існують від початку й не змінюються з плином часу. Іншими словами — їх не можна просто вигадати.



Якщо в організації правильно визначені цінності, її працівники мусять впокоритися з тим, що вони можуть не збігатися з їх особистими інтересами. Ключові цінності — це не питання зручності. Їх не можна відмежувати від організації, так само як не можна відділити свідомість від людини. Отже, вони мають скеровувати кожен аспект діяльності компанії — від прийому на роботу й звільнення працівників до стратегії та управління продуктивністю праці.

Не для всіх

Якось ми працювали з авіакомпанією, працівники якої фанатично ставилися до своєї культури. Компанія мала три ключові цінності, однією з яких було почуття гумору.

Керівництво компанії відмовляло в призначенні на будь-яку посаду людям, не здатним з гумором ставитися до себе й до життя в цілому. Керівники заохочували жарти працівників, навіть якщо клієнтам це не подобалося.

Одного разу стався показовий випадок: пасажирка, яка часто користувалася послугами цієї авіакомпанії, написала CEO листа, в якому скаржилася на жарти стюарда, який перед польотом перевіряв, чи всі застібнули паски безпеки. Жінку стурбувало те, що працівник авіакомпанії несерйозно говорив з пасажирками про таку серйозну річ.

Більшість CEO у відповідь на скаргу подякували б клієнтці за уважність і відданість компанії та запевнили, що, звісно, безпека є для них пріоритетом. Пообіцяли б розглянути ситуацію і пересвідчитися, що стюард змінив поведінку й більше не дратує пасажирів, які відчувають дискомфорт від подібних жартів. Гадаю, це було б цілком розважливо, якби серед ключових цінностей компанії не значилося почуття гумору.

Тож CEO цієї організації пішов іншим шляхом. Замість того, щоб попросити у клієнтки вибачення й порадити стюардові поводитися більш стримано, він

відбувся стислою відповіддю: «Нам вас бракуватиме». Без жодних сумнівів — гумор є ключовою цінністю зазначеної компанії. (Запевняю вас: у цій компанії, як і в інших авіаперевізників, котрі надають якісні послуги, до безпеки пасажирів ставляться дуже й дуже серйозно).

Бажані цінності

До них належать характеристики, які організація хотіла б мати для досягнення успіху за поточної кон'юнктури ринку. Бажані цінності — це риси, які організація прагне набути. У такому разі її працівники та керівництво робитимуть усе можливе, щоб з максимальною користю застосувати їх у своїй діяльності. Однак ці риси не бувають природними та невід'ємними. Їх належить спеціально інтегрувати в культуру організації, але не слід плутати з ключовими цінностями. Останні — нагадую — незмінні в часі, їх не набувають і не втрачають залежно від потреб бізнесу.

Бажане чи реальне

Якось я працював із одним СЕО над визначенням ключових цінностей його компанії. Коли я поцікавився його думкою бодай про одну з них, керівник без вагань відповів: «Відчуття того, що є терміновим». Мене ця відповідь трохи здивувала: враження від нетривалого спілкування з працівниками зовсім не в'язалося з подібним пріоритетом. Коли я перепитав, чи справді, на переконання керівника, термінові завдання є настільки визначальною рисою компанії, він сказав: «Дідько, звісно, ні. Ми послужливі до божевілля. Тому саме це має стати ключовою цінністю».

Ми порадили цьому клієнтові віднести «відчуття того, що є терміновим» до розряду бажаних цінностей і постаратися реалізувати. Однак варто уникати помилкових заяв про те, що зазначена цінність — ключова, бо це лише зруйнує довіру співробітників, які краще знають організацію.

Плутати ключові й бажані цінності — поширена помилка керівників компаній. Критично важливе розуміння різниці між цими поняттями.

Прагнення

Діяльність однієї невеликої консалтингової фірми ґрунтувалася на таких цінностях, як скромність і ентузіазм. Кожен потенційний кандидат на посаду мав пройти перевірку на відповідність зазначеним вимогам, а кожне ухвалене компанією рішення доволі ретельно досліджували: чи відбиваються у ньому

скромність і ентузіазм.

Попит на послуги компанії зріс, і керівники зрозуміли, що їхній неформальний, безсистемний підхід до обслуговування клієнтів негнучкий і потребує змін. По суті, необхідно було прищепити працівникам більш глибоке розуміння того, наскільки важливі професіоналізм і систематизація діяльності компанії.

Знаючи, що це не було від початку невід'ємною частиною культури компанії, базованої на ентузіазмі, засновники вирішили зробити професіоналізм однією з бажаних цінностей. Це означало, що слід найняти працівника з досвідом побудови більш зрілої та краще організованої консультаційної практики. Звичайно, він мав поділяти й ключові цінності компанії, позаяк, за словами президента, «призначити нескромну людину, яка працює без ентузіазму, — все одно, що продати душу».

Компанія запросила нового віце-президента, який відповідав ключовим вимогам компанії та вивів її на новий рівень професіоналізму. Але керівники постійно нагадували собі, що зазначена цінність не є від початку притаманною компанії і доведеться постійно над нею працювати, щоб організація могла розвиватися.

Базові цінності в поведінці

Ця категорія означає мінімальні стандарти поведінки, необхідні в організації. Попри те, що дані цінності надзвичайно важливі, їх стверджують не для того, щоб чітко окреслювати напрям розвитку компанії або вирізняти її з-поміж інших. Цінності, що зазвичай підпадають під цю категорію, — чесність, цілісність і повага до інших. Якщо це звучить надто узагальнено і нагадує вам практично будь-яку із задекларованих цінностей, виписаних і розвішаних по стінах у кожній посередній компанії, де вам доводилося побувати, то ви розумієте суть проблеми. Базові цінності варто відокремити від ключових. Тоді компанія не ризикує розчинитися в потоці інших подібних компаній і може узагальнити власні напрямки розвитку (не певен, що дібрав правильні слова, але ви розумієте, про що йдеться).

Чесність

У одному технологічному стартапі, з яким колись ми працювали, команда менеджерів наполегливо твердила, що їхньою ключовою метою є чесність (так вважають багато наших клієнтів).

Вони пояснили це тим, що ніколи не наймуть працівника, який збрехав під

час співбесіди або надав неправдиву інформацію в резюме. Ми пояснили їм, що подібну політику мають багато організацій, і якщо дана компанія не готова впровадити суттєво вищі стандарти чесності й дотримуватися їх навіть в умовах серйозної напруги на ринку, то потрібно віднести зазначену цінність до категорії базових.

Спершу керівники компанії відмовилися: «Але якщо чесність не буде для нас ключовою, працівники вирішать, що вона для нас не має значення».

Під час наступної зустрічі керівники обговорювали можливість проведення своєрідної розвідки серед конкурентів, що, ймовірно, могла видатися неетичною щодо певних осіб. Ми нагадали про те, як ці самі керівники наполягали на зарахуванні чесності до переліку ключових цінностей. Менеджери переглянули свої погляди й перенесли її у розряд базових.

Випадкові цінності

Вказані цінності вочевидь притаманні організації, але виникли спонтанно й не обов'язково приносять користь. У багатьох компаніях тенденції поведінки розвиваються з плином часу — або складаються історично, або компанія починає наймати людей із подібними рисами чи однаковим життєвим досвідом. Та настає день, коли працівники озираються навколо й розуміють: майже всіх співробітників компанії щось об'єднує — чи то соціально-економічний статус, чи інтроверсія, чи доглянутий зовнішній вигляд. Тут потрібно поставити запитання: чи належність до середнього класу, заглибленість у себе й приваблива зовнішність є засобами досягнення мети, яку компанія свідомо поставила перед собою? Можливо, ці вимоги є випадковими? Керівники не мають допускати закорінення випадкових цінностей у свідомості своїх працівників. Інакше це може завадити організації в пошуку нових ідей та духовних стимулів для персоналу. Трапляється, що такі цінності взагалі відбирають шанси на успіх, перекреслюють нові перспективи та навіть відлякують потенційних клієнтів.

Непередбачувані наслідки

Довелося нам попрацювати і з компанією, що займається модними аксесуарами. Від самого свого заснування вона ухвалила строгий набір із трьох ключових цінностей, довкола яких ретельно вибудовувала ринкову політику.

По тому ми певний час не спілкувалися з керівництвом компанії. Але за

кілька років ще раз навідалися до її головного офісу. Компанія встигла набрати неабияких обертів і розширила штат. У ній з'явилися десятки нових співробітників. Але мене вразило, що всім новачкам з вигляду було лише трохи за двадцять і всі як один носили викличний чорний одяг.

«А коли ви впровадили нову ключову цінність?» — поцікавився я у CEO.

Здавалося, він не розуміє, про що мова, тож я підкреслив: здається, що компанія наймає на роботу винятково людей, які підпадають під спільний демографічний і стилістичний профіль. І CEO лише тоді збагнув, що в компанії випадково засвоїли якусь модну молодіжну культуру, котра не має нічого спільного з контингентом клієнтів і потенційно може звужити коло потенційно перспективних кандидатів, зацікавлених у співпраці з компанією. Отже, керівники вжили заходів для зміни методики найму та способів ухвалення рішень.

Визначення головного

Способом відсіяти ключові цінності від інших, а надто від бажаних і базових норм поведінки, є порушення відразу кількох складних питань. Наприклад, потрібно відділити ключові цінності від бажаних, запитавши себе про таке: *Чи є ця риса природною і невід'ємною? Чи вона розвивалася в компанії протягом тривалого часу? Можливо, нам потрібно тяжко працювати, щоб зростити її?* Якщо цінність ключова, то виявиться, що вона всім у компанії давно зрозуміла й не потрібно жодних спонукань.

Базові поведінкові цінності також часто плутають із ключовими. Найкращий спосіб відмежувати їх — це запитати: *Чи зможемо ми переконливо стверджувати, що більш віддані зазначеній цінності, ніж 99 % інших компаній галузі?* Якщо так, то, певно, вказана цінність справді ключова. А якщо ні, то, можливо, вона має бути віднесена до базових цінностей — це дуже важлива для компанії характеристика. Нею послуговуються як фільтром, наймаючи працівників, але вона не виокремлює компанію серед інших і не визначає її унікальність.

Важливо ще раз наголосити: організації мають чітко розрізняти категорії цінностей, щоб запобігти їх змішуванню й розмиванню меж цінностей ключових. А саме такі важать найбільше.

Обрання назви

Успішно визначити ключові цінності можна за допомогою чіткого формулювання та вдало обраної назви. Уникайте захоплення

пишномовними фразами, добираючи найбільш образний і влучний вислів. Як на мене, краще обирати нетривіальне слово. Це також може бути вислів, не затертий щоденним вживанням настільки, що він здається знайомим практично кожному клієнтові. Певна річ, після вибору назви чи терміна важливо, щоб команда керівників доповнила його жвавим описом. Найкраще — змалювати на прикладі практичну користь збереження духовних цінностей.

Готовність підмітати

Якось я працював з одним стартапом, керівники якого окреслили одну зі своїх ключових цінностей як «готовність підмітати». У більшості компаній такий підхід назвали би просто «важкою роботою», тож мало хто поза межами нашої організації зрозумів би, про що мова. Але це було непогано, оскільки компанія винайшла власний спосіб мотивації працівників.

У цьому випадку «готовність підмітати» означала, що заради успіху спільної справи можна пожертвувати статусом та амбіціями. Працівник будь-якого рівня не має цуратися чорної роботи, якщо цього потребує компанія, і це стосується навіть найвищого керівництва.

Цей духовний стимул виявився настільки потужним, що наступного дня по його впровадженні один із членів керівного складу вирішив залишити компанію. Він не уявляв себе за таким заняттям. Цей працівник без жодного жалю визнав, що не позбавлений амбіцій і переважну частину своєї кар'єри присвятив напрацюванню резюме, тому не хоче тягнути команду назад через невідповідність її принципам.

СЕО радо й без образ прийняв цю відставку, розуміючи, що краще виявити подібні розбіжності, перш ніж вони переростуть у проблему. Кілька років по тому менеджер, який залишив стартап, запросив нашу консалтингову фірму до своєї нової компанії. Нарешті він гідно поцінував розуміння, якого ми допомогли досягти попередньому стартапу, й хотів запровадити таку саму прозору й стабільну корпоративну культуру в новій компанії.

Проблема організацій, котрі обирають поширені слова *інновації* чи *якість*, полягає у тому, що кожен розуміє ці терміни по-своєму. Керівникам у даному випадку складніше сформулювати власні визначення. Звісно, все це неважливо, якщо цінності, впроваджувані організацією, нереальні. Якщо керівники означають цінності пишномовними нестандартними висловами, але потім їх не дотримуються, це викликає у працівників лише зайвий скепсис і недовіру. Тож якщо керівництво неспроможне

сформулювати пріоритети в оригінальну, містку й водночас просту формулу — краще просто мовчати.

Коли організація успішно визначить і окреслить ключові цінності, відділивши їх від решти пріоритетів, вона мусить зробити все можливе, щоби працівники ставилися до них серйозно й поважали їх. Необхідно переконатися, що кожен крок у подальшому, кожен найнятий на роботу працівник, як і політика компанії в цілому, зорієнтовані на обрані цінності. Насправді дуже мало організацій дотримуються саме таких правил. Натомість цінності зводяться до тривіального ідеалізму. Тим часом їх слід розглядати як важливий компонент корпоративної культури. Тим, хто серйозно ставиться до цінностей компанії, не можна послаблювати їхнє значення неповагою. Найменший її прояв зводить нанівець напрацьовану культуру. Не варто намагатися знайти для організації якомога більше ціннісних орієнтирів. Нижче я розповідатиму про поглиблення розуміння. Окрему увагу приділятиму різним способам, завдяки яким здорові організації можуть впровадити обрані цінності в діяльність працівників.

Визначення ключових цінностей

Найкраще визначати ключові завдання організації після завершення трикрокового процесу формування команди менеджерів. Перший крок — визначити, які співробітники компанії вже є носіями найкращого, що вона має, ретельно проаналізувати їхню діяльність та відповісти на запитання: що в цих людях так захоплює команду менеджерів. Ці риси й стануть первинною основою всіх ключових цінностей.

На наступному етапі менеджери мають визначити, які співробітники, попри їхню обдарованість, більше не підходять компанії. Незважаючи на професійні навички, ці люди можуть дратувати оточення невідповідною поведінкою. Якщо компанія розпрощається з ними, це лише покращить її роботу. Коли цих працівників буде визначено (прикро, але такий крок зазвичай навіть простіше зробити, ніж перший), їхні дії також необхідно ретельно проаналізувати. Чому подібні працівники спричиняють безлад і створюють проблеми в компанії? Далі визначаємо риси, *протилежні* тим, які негативно впливають на моральний клімат, і, спираючись на них, формуємо попередній перелік ключових цінностей.

І нарешті, лідери мають чесно відповісти на запитання, чи самі відповідають зазначеним критеріям.

Дзеркало, дзеркало

Команда менеджерів високотехнологічного стартапу, який швидко набирив обертів, попросила в нас допомоги у визначенні ключових цінностей. Спочатку керівники проаналізували роботу кількох найкращих працівників компанії, далі розглянули їхніх колег із неоднозначними робочими показниками й зрештою виокремили кілька цінностей, які нібито підходили до визначення ключових.

Однією з них була доброзичливість. Хоч би як просто це звучало, менеджери були переконані: саме ця риса притаманна найкращим працівникам, і саме її бракувало тим, до кого вони мали претензії. Нарешті було вирішено, що варто поміркувати над більш виразним формулюванням чесноти, яку мають на увазі, коли говорять про доброзичливість. Але в цілому всі були одностайні щодо визнання саме її однією з головних цінностей компанії.

І на цьому етапі я мав попросити їх зробити третій крок — продемонструвати, що запропоновані визначальні цінності, включно з доброзичливістю, поширюються й на них самих. «Ну то як ви вважаєте: є команда менеджерів прикладом доброзичливості?» — запитав я. Менеджери на мить завагалися та обмінялися ніяковими поглядами. Не довго думаючи, я продовжив: «Порівняно з іншими командами, з якими я працюю, ви, хлопці, не надто доброзичливі з вигляду».

По нетривалій мовчанці менеджери зі сміхом погодилися, що вигляд у кожного з них і справді не надто доброзичливий. Тому цю рису виключили з переліку головних цінностей. Якби її назвали невід'ємною — могли б наразитися на підозри в лицемірстві. Варто уявити, як ці менеджери активно просувають доброзичливість мов природну характеристику компанії та вибудовують довкола неї всю діяльність — від оцінювання роботи наявних працівників до критеріїв набору нових, — насправді не вважаючи її обов'язковою для себе.

Водночас менеджери погодилися: слід попрацювати над тим, щоб спілкуватися з людьми більш привітно й доброзичливо, адже саме цю рису цінує більшість працівників. Тож вона могла б стати бажаною, але не ключовою цінністю.

Запропонований підхід із трьох кроків не науковий. І все-таки це надійний спосіб пожвавити думку менеджерів, коли вони візьмуться до визначення основ культури своєї компанії. Запровадження ключових цінностей рідко робиться за одним заходом. Але це й на краще. Зазвичай такий процес передбачає широке обговорення. На завершальному етапі керівники мають бути впевнені: культурні складові корпоративних ціннісних

орієнтирів є стабільними та прийнятними для всіх.

Відповівши на перші два запитання: *Чому ми існуємо?* і *Як ми поведимося?* — команда менеджерів може, так би мовити, спуститися з гори й приготувати відповіді на наступні чотири, більш чіткі й конкретні запитання.

ЗАПИТАННЯ 3. ЩО МИ РОБИМО?

Це запитання найпростіше з шести наведених у цій книзі, й пошук відповіді на нього вимагає найменше часу та зусиль. Відповідь лежить на протилежному кінці уявної шкали (запитання *Навіщо ми існуємо?*) і є звичайним описом того, чим, власне, компанія займається. Жодних барвистих епітетів. Жодних розмитих визначень. Формулювання не має збуджувати зайві емоції. Його слід вмістити в єдине просте речення, зрозуміле навіть бабусям (жодним чином не хочу скривдити бабусь). Це має бути визначенням спеціалізації компанії (але не заявою про місію!).

Якщо причина існування організації є відповіддю на запитання *Чому?* — то визначення спеціалізації відповідає на запитання *Що?* Тому воно й повинне бути простим і зрозумілим. Не варто вигадувати його з розрахунком на використання в маркетингу. Головне — переконатися, що команда менеджерів абсолютно чітко з'ясувала для себе його суть і зможе точно описати спеціалізацію компанії. Визначення не має спричинити плутанину всередині організації та на ринку в цілому. Як бачите, все дуже просто.

Придумати гарне визначення спеціалізації зазвичай не так уже й складно. Як правило, це займає не більше 10–20 хвилин. Більшість лідерів можуть не мати виразного уявлення про головну мету, але з основною діяльністю керованої ними компанії зазвичай обізнані добре. І все одно мене завжди дивує, що, коли я прошу членів команди менеджерів одним-двома реченнями описати, чим, на їхню думку, займається організація, виявляється, що у відповідях більше розбіжностей, ніж я очікував. Та вони й самі бувають цим здивовані. Завжди варто на кілька хвилин зупинитись, аби пересвідчитися, що всі учасники думають про одне й те саме.

Ось кілька прикладів таких визначень від організацій, з якими ми працювали, не вельми цікавих, але саме таким був задум. Просто чіткі детальні описи, що разом із причинами існування компанії дають точне уявлення про те, що вона робить і з якою метою.

- *Енергетична компанія:* «Ми виробляємо та постачаємо

електроенергію і природний газ, а також надаємо супровідні послуги споживачам по всьому штату».

- *Компанія з випуску та обслуговування кредитних карт:* «Ми надаємо платіжні продукти і здійснюємо кредитування споживачів».
- *Технологічна компанія-виробник комплектування:* «Ми розробляємо, виготовляємо й продаємо жорсткі диски, твердотілі накопичувачі, підсистеми зберігання даних для користувачів, виробників обладнання та підприємств».
- *Біофармацевтична компанія:* «Ми відкриваємо, розробляємо, створюємо ліки та налагоджуємо серійний випуск найкращих із них завдяки власному науково-виробничому комплексу».
- *Католицька церква:* «Ми забезпечуємо причастя, надаємо підтримку, ділимося мудрістю й поширюємо релігійну освіту серед наших парафіян».

Знову ж таки, не вживайте прислівників, не деталізуйте, уникайте непотрібних подробиць, не описуйте каналів збуту чи формул ціноутворення. Ці пункти ми розглянемо в наступному підрозділі, коли говоритимемо про стратегію.

Визначення спеціалізації компанії може з плином часу змінюватись. Але так буває лише якщо змінюється сам ринок, змушуючи організацію переорієнтуватися. Наша консалтингова компанія існує вже 15 років, і за цей час ми тричі змінювали визначення спеціалізації. Але нагадаю, що при цьому наші ключові цінності й причини існування залишалися незмінними.

Оце й уся відповідь на третє запитання, тож більше мені додати нічого. Наступне запитання є значно цікавішим і більш важливим.

ЗАПИТАННЯ 4. ЯК МИ ДОСЯГНЕМО УСПІХУ?

Відповідаючи на це запитання, лідери команди, по суті, визначають стратегію компанії. На жаль, *стратегія* — одне з найбільш широко вживаних слів у діловому словнику. Проте значення його чи не найбільш розмите. Керівники, консультанти, науковці називають цим словом настільки різні поняття, що вже практично неможливо користуватися ним без уточнень і пояснень в окремих випадках.

Коли я ще тільки заснував свою компанію, один клієнт попросив допомоги його команді з розробкою стратегії. Я похолов. А що ж таке стратегія? — подумав я. Найбільш дивно, що перед тим я два роки

працював у фірмі, яка надавала консультації зі стратегічного менеджменту. *Невже я спав, коли нам пояснювали, що таке стратегія?*

Довелося досліджувати це питання наново. Я прочитав кілька нових та вже прочитаних колись книжок на тему стратегії, однак ще більше заплутався. Але одна з них, «Конкурентна стратегія» (Competitive Strategy) Майкла Портера, виявилася дуже корисною. Спираючись на неї, а також залучивши деякі ідеї, напрацьовані в роботі з кількома компаніями, ми створили власне тлумачення стратегії і окреслили процес її визначення⁸. Це покращило нам настрій, особливо після того, як нас приємно здивували клієнти. Виявилось, що наші ідеї здалися їм дуже корисними. Не тільки нас бентежило слово, яке починається на літеру «с».

Стратегія організації — не що інше, як сукупність свідомих рішень, які ухвалює компанія, щоб вирізнитися з-поміж конкурентів і забезпечити собі найкращу можливість процвітання.

Якорі стратегії

По суті, ми вирішили, що стратегія організації — це просто план її успіху, не що інше, як сукупність свідомих рішень, які ухвалює компанія, щоб вирізнитися з-поміж конкурентів і забезпечувати собі найкращу можливість процвітання. Це означає, що всі до єдиного рішення, ухвалені свідомо й узгоджено, будуть частиною загальної стратегії.

Але на практиці таке визначення не завжди може слугувати за керівництво для прийняття рішень як очільниками, так і підлеглими. Ми збагнули, що найкращий спосіб спрямувати всю роботу в найбільш практичне річище — це поставити стратегію відразу на три якорі. Докладно про них поговоримо нижче. А поки що скажемо лише, що завдяки цим чинникам стримування організація зможе ухвалювати зважені рішення й оцінювати їх під належним кутом, тобто з точки зору логіки. Якорі стратегії — це базис усього процесу ухвалення рішень. Вони утримують від надмірного захоплення прагматизмом, не допускають безпринципності. А саме ці чинники часто знижують шанси на успіх.

Стратегічний брендинг

Якось ми працювали з компанією, що спеціалізується на торгівлі фермерською продукцією. Її керівники постановили, що одним із трьох

стратегічних якорів має бути підтримання «високоякісного бренду найвищого ґатунку». Як наслідок, компанія почала доволі агресивно просувати продукцію на ринок, нав'язливо використовуючи власну назву. Керівники буквально зі шкіри пнулися, створюючи рекламу, організовуючи в магазинах привабливі презентації та описуючи свою продукцію як харчі найвищого класу, чим намагалися виправдати завищені ціни.

Але не вся продукція, що надходила з ферми до крамниць, була настільки смачною та поживною, як обіцяла реклама. Долаючи спокусу просто змішати свою продукцію з товарами вищої якості в надії, що покупець не помітить обману, менеджери придумали інший спосіб. Вони вирішили продавати товар нижчої якості через інші канали збуту, під іншою торговою маркою і, звичайно ж, за іншою ціною. А в тих випадках, коли не вдавалося виростити продукцію преміум-якості у певній категорії, компанія просто відмовлялася постачати її в магазини. Менеджери готові були пожертвувати короточасним доходом, аби лишень не знижувати вартість бренду. Вони були переконані, що це визначальний чинник їхнього успіху в довготривалій перспективі й що саме цим компанія вирізняється з-поміж інших на ринку.

Інша компанія, з іншим набором стратегічних якорів, — тобто, зокрема, без концепції бренду найвищого ґатунку — ймовірно, в такій ситуації поводитися б теж зовсім інакше. І це було б непогано за умови, що менеджери приймали рішення виважено й що ці рішення відповідали спільному баченню успішного розвитку.

Визначення якорів

Щоб обрати для себе стратегічні якорі, компанії найкраще вдатися до підходу зворотного проектування. Якорями може стати що завгодно. Спочатку потрібно створити детальний перелік рішень і передумов, які забезпечили поточний стан речей. Він включатиме все, що лежить поза межами причин існування, ключових цінностей і визначення спеціалізації.

Щоб зрозуміти, як це працює, розгляньмо невеличку регіональну мережу магазинів спорттоварів.

Припустимо, що компанія вже відповіла на запитання *Чому ми існуємо?* *Як ми поведимося?* і *Що ми робимо?* Нехай її метою буде, приміром, «забезпечувати людям можливість приємно проводити час просто неба», ключовими цінностями — «прагнення допомагати людям, особиста відповідальність і гордість від залучення до спільної справи», а визначення спеціалізації звучатиме так: «Ми надаємо мешканцям великих міст оздоровчі й спортивні товари та спорядження».

Коли менеджери з'ясовують ці важливі моменти, наступне запитання, на яке їм потрібно відповісти і яке лежить в основі роботи над стратегічними якорями, звучить таким чином: *Як ми досягнемо успіху? Або іншими словами: Як нам, ухвалюючи свідомі рішення, обрати власний шлях максимального успіху й реальних відмінностей від конкурентів?*

Щоб створити вичерпний перелік, менеджери мають розглянути все бодай трохи дотичне до їхньої діяльності. Буквально все — ціноутворення, прийом на роботу, вибір місця розташування, маркетинг, рекламу, брендинг, мерчандайзинг, пошук постачальників і партнерів, вибір продукції, досвід торгівлі, надання послуг, просування на ринку, оформлення інтер'єру та багато іншого. Певен, що не все ще врахував.

Ось який вигляд має подібний перелік:

- Величезний вибір продукції
- Конкурентні / низькі ціни
- Нетрадиційні спортивні категорії
- Врахування сезонних чинників
- Невимушені, оригінальні вказівники у магазинах
- Мінімалізм у поданні товарів і жодних дешевих прийомів у рекламуванні
- Безкоштовні курси з серцево-легеневої реанімації та інших методик невідкладної медичної допомоги
- Безкоштовне надання приміщень для зустрічей скаутів і місцевих спортивних команд
- Продукція для домашніх улюбленців
- Сучасні складські приміщення
- Зручний доступ до місць торгівлі та зручне паркування
- Тренінги персоналу та можливості розвитку
- Врахування світогляду й відповідності культурі організації під час найму персоналу
- Можливість сезонної роботи
- Квитки на гірськолижні підйомники за собівартістю
- Знижки для співробітників
- Пізній час закриття магазину
- Мінімум реклами
- Активна підтримка місцевих заходів
- Лояльні умови повернення товару
- Гнучка політика зайнятості й робочого часу
- Зарплата, трохи вища, ніж у середньому по галузі, бонуси
- Шість магазинів у великих містах

- Високий рівень взаємодії між магазинами
- Оренда спорядження

Це цілком вичерпний перелік, і скласти його необхідно. Неможливо не помітити, що певні пункти вочевидь є надто привабливими обіцянками. Та й у цілому перелік недостатньо чіткий і послідовний. Інакше кажучи, в ньому змішано яблука, апельсини, мавп і «Кадиллаки», та саме це й добре. Краще додати щось зайве, не цілком узгоджене, — зате нічого не випаде з переліку. Ви маєте прагнути, щоб уся інформація лежала перед вами на столі (хоча її найкраще місце — презентаційна дошка), щоб члени команди керівників могли розібратися в цій картині, в цілому, доволі безладній. А ще хочу наголосити: працюючи з клієнтами, ми не вибудовуємо пункти у стовпчик, а малюємо фігуру, подібну до амеби, та хаотично вписуємо в неї терміни й вислови. Так легше розгледіти взаємозв'язки понять — що важливо для наступного кроку.

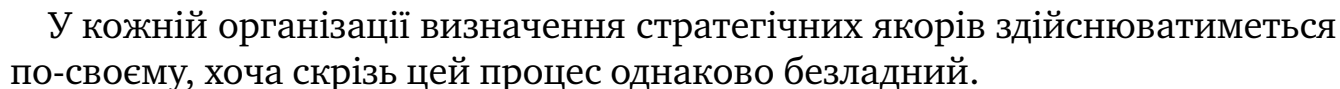
Цей наступний крок можна називати складним, ненауковим, але водночас і веселим. Керівникам потрібно знайти зразки стратегічних напрямів і якорів. Іншими словами — визначити елементи чи сукупності елементів, з яких можна сформувати тематичну групу або категорію. У Майкла Портера описано подібний процес під назвою *картування систем діяльності*⁹.

Повернімося до випадку з мережею спортивних магазинів. Чим вони подібні між собою? Всі торгові площі є великими приміщеннями з низькою орендною платою. На мерчандайзинг і вказівники витрачається мінімум коштів. Заощаджує компанія також і завдяки мінімуму реклами й традиційного маркетингу, а також завдяки встановленню відносно низьких цін. У команди менеджерів уже є потенційний якір: «утримувати низькі ціни й бути якомога більш ощадливими». Хоч би як ми описували цей якір, він передбачатиме ідею низьких цін і незначних витрат.

Так само не можна не помітити зв'язку між пропозицією безкоштовних курсів з серцево-легеневої реабілітації, вільним простором для скаутів і місцевих спортивних команд, легким доступом і містким паркінгом, а також спонсорською підтримкою місцевих спортивних заходів. Увесь цей комплекс працює на те, що ми назвемо «здобуттям прихильності місцевих мешканців завдяки наданню і створенню для них улюблених місць для дозвілля».

І нарешті, конкурентна заробітна плата й бонуси, інвестиції у тренінги для персоналу, найм відповідно до особистісних рис, гнучка політика зайнятості й графіків роботи, знижки для співробітників можуть утворити

Пам'ятайте, що процес створення якорів триватиме поступово й залишатиметься доволі безладним. Він потребує виваженого підходу, його необхідно детально продумати. Часом не обходиться і без узагальнень, які можуть зробити деякі члени керівної команди, користуючись лише власною інтуїцією. Але все-таки це надійний шлях, який неодмінно приведе до гарних результатів, знайде відгук у команди та сповнить її впевненості. Працівники мають бути переконані, що рішення в компанії ухвалюються обдумано та відповідно до стратегічних завдань.



Консультуючи кондитерський відділ великої продовольчої компанії, ми почали обговорення стратегії зі складання вичерпного переліку переваг даного бізнесу. До нього в першу чергу увійшли комплексна доставка у магазини, потужність ринкового бренду, орієнтованість на клієнта, інновації, якість (смак) продукції, здатність конкурувати з приватною маркою та багато іншого. Нарешті, ця фірма є частиною материнської компанії, що презентує бренд

найвищої якості. Працівники не можуть поскаржитися, що їм нудно на робочому місці. Додати до переліку ще можна низьку маржу, головний офіс у Нью-Йорку, сім фабрик у різних регіонах США, акцент на американський ринок, складність операцій, орієнтування на найкращу продукцію, сучасний маркетинг, розмаїття брендів, підпорядкованість потребам споживачів, вдале використання технологій.

Після цього менеджери уважно розглянули написане на презентаційній дошці, намагаючись відшукати потенційні якорі. Щоб їм допомогти, ми запитали: «Які з цих цінностей є засадничими настільки, що крізь них, ніби крізь фільтр, можна пропустити будь-яке нове рішення?». Відповіді знайшлися не відразу, але за п'ять-десять хвилин прозвучало кілька сильних пропозицій. Але були й такі, що вочевидь не підходили на роль стратегічних якорів (наприклад, головний офіс у Нью-Йорку).

У процесі обговорення можливих якорів менеджери придумали ще кращі способи описання того, що вже значилося в їхньому й без того чудовому списку. Ми нагадали їм, що така робота є нелінійним процесом і саме так усе має бути.

Коли хтось висував ідею щодо можливого якоря, ми запитували у команди, чи є ця ідея засадничою. Можливо, це лише функція чогось іншого, справді фундаментального? Зрештою команда визначила такі стратегічні якорі: переваги продукції, продажі в магазинах і передбачувані фінансові потоки.

Команда переконувала: успіх компанії зумовлений тим, що вона: 1) і надалі виготовлятиме смачні та якісні продукти, перевершуючи в цьому конкурентів; 2) провадитиме сучасний мерчандайзинг; 3) забезпечуватиме стабільні фінансові результати компанії-засновнику. Кожне рішення при ухваленні мало оцінюватися з огляду на ці якорі.

Якщо з'являється компанія, котру потенційно можна придбати, команда зважуватиме це рішення за трьома критеріями: 1) чи має ця компанія продукцію, котра може виявитися кращою за продукцію конкурентів; 2) чи можливо просувати дану продукцію в магазинах відповідно до заявлених компанією найвищих стандартів; 3) чи високі шанси на прибуток у найближчому майбутньому. Якщо відповідь на ці запитання — «так», то, ймовірно, стратегічної сумісності досягнуто. А якщо ж «ні», то придбання вочевидь не буде стратегічно продуманим рішенням, хоч би яким привабливим воно здавалося.

Нині компанії нечасто опиняються в ситуації, коли їм доводиться ухвалювати тактичні рішення з нетривалим терміном дії, котрі є протилежністю стратегічних якорів. Дуже важливо, щоб керівники добре

усвідомлювали: такі рішення не вписуються в стратегію і є рідкісними винятками.

Стратегічні якорі, на відміну від причин існування та ключових цінностей компанії, що є сталими, й визначення спеціалізації, яка змінюється досить рідко, можуть бути іншими в новому конкурентному середовищі. На них також здатні впливати умови ринку, які диктують запровадження нових підходів.

Наскільки часто відбуватимуться зміни, залежатиме від природи ринку чи галузі, в якій працює організація (див. вставку «Стратегічна стійкість»).

Стратегічна стійкість

Як часто ваша організація потребує зміни стратегічних якорів?

Це значною мірою залежатиме від двох особливостей галузі: бар'єрів при виході на ринок і ступеню інновацій.

Коли бар'єри для виходу на ринок є високими, а рівень інновацій — відносно низьким, стратегічні якорі будуть дуже довготривалими і з плином часу потребуватимуть менших змін. До цієї категорії, звичайно, потрапляють авіакомпанії.

Коли ж бар'єри низькі, а рівень інновацій — високий, стратегічні якорі доведеться перевіряти й переглядати частіше. До цього класу належать компанії з виробництва онлайн-додатків до програм.

А коли ж високими є і бар'єри для виходу на ринок, і рівень інновацій — як у випадку з фармацевтичними компаніями, — стратегічна стійкість балансуватиме десь посередині. Те саме відбуватиметься, якщо обидва зазначені показники будуть низькими (у багатьох маленьких компаніях, що надають послуги, наприклад, у сфері юриспруденції, консультування чи реклами).

Трапляється, що певний пункт поки не включено до переліку стратегічних якорів компанії, позаяк організація ще не почала працювати над ним. У такому разі його необхідно додати. Тому дуже важливо, щоб у організації розуміли: процес визначення стратегічних якорів не має бути цілковито ретроспективним і заперечувати сучасні підходи. Іноді саме це допомагає працівникам компанії уникнути хибних кроків і зробити все можливе для забезпечення успіху й вирізнення з-поміж інших. Тоді необхідні зміни.

Ще один важливий результат визначення якорів — завдяки їм легше погодити те, чого організація *не має* робити.

Рівень інновацій	Високий	Низька стійкість (стратегія змінюється часто)	Середня стійкість
	Низький	Середня стійкість	Висока стійкість (стратегія змінюється нечасто)
		Низькі	Високі
		Бар'єри для виходу на ринок	

Стратегічні школи

Якось ми працювали з організацією, що керує привілейованими школами. Як і в багатьох компаніях, залучених до певного виду діяльності, керівників шкіл долає спокуса забезпечувати всім учням і працівникам найкращі умови. Звісно, за обмежених ресурсів і високих ставок ціна нестратегічного підходу виявляється зависокою.

Команда почала з того, що склала вичерпний перелік усього, що на даний момент характеризувало організацію: зосередженість на початковій освіті — від дитсадка до п'ятого класу; уніфікація навчальних програм у всіх школах; головний офіс у Техасі; заробітна платня, трохи нижча за середню в державних школах; акцент на безпеці учнів; відсутність транспортних послуг; спонукання до активності; орієнтування на інформаційне забезпечення; відсутність спеціальних навчальних програм; заохочення добровільної допомоги та стимулювання зацікавленості батьків навчально-виховним процесом; підтримка лідерів; проміжне оцінювання знань; вимоги здобуття учнями певних переваг; незначні витрати; мінімум брендингу й маркетингу; освіта, покликана розвивати особистість; державний контроль за цінами; модель делегування керівних повноважень іншим членам команди; право директора на місцеве самоврядування; скромні потреби; творчий підхід працівників до роботи.

Після години мозкового штурму та палкої дискусії було обрано такі стратегічні якорі: унормування операцій, вибірковий підхід до маркетингової діяльності, орієнтацію на активність і стимулювання показників. Постановили, що забезпечити організації успіх і вирізнити її серед інших можна, переконавшись, що кожне рішення ухвалюється з огляду на такі можливості: 1) ефективне використання унормованих процесів за низьких витрат; 2) здійснення лише економічно доцільного цілеспрямованого маркетингу для батьків на обслуговуваних мікроринках; 3) постійне зосередження на досягненнях учнів і поверненні батьківських інвестицій.

Ці якорі також допомогли зрозуміти, чого компанія робити не має: вона не зобов'язується забезпечувати транспортні послуги чи спеціальну освітню програму. Спершу менеджери були не в захваті від цих рішень, але зрозуміли: можливість досягти успіху в конкурентному світі означає, що вони мають зробити складний стратегічний вибір.

Багато команд менеджерів борються з небажанням втрачати можливості, які від початку здаються достатньо обґрунтованими (якщо забути про стратегію). Але вони лише відволікатимуть організацію та віддалятимуть її від здійснення справді серйозних намірів. Стратегічні якорі дають команді змогу досягти розуміння та вселяють упевненість, необхідну для подолання перешкод і дотримання обраного курсу.

Багато команд менеджерів борються з небажанням втрачати можливості. Стратегічні якорі дають команді змогу досягти розуміння та вселяють упевненість, необхідну для подолання перешкод і дотримання обраного курсу.

Дехто запитує, чому стратегічних якорів три, а не два, чотири чи п'ятнадцять. Раніше я б відповів: «Якщо ви вважаєте, що чотири або п'ять — це краще для компанії, то будь ласка». Але минули роки, і практика клієнтів та консультантів підтвердила, що має бути саме три якорі. Думаю, в цьому є щось від ідеї триангуляції чи трьох ніжок табурета. Можливо, людям просто найлегше запам'ятати і постійно тримати в полі зору саме число три. Хоч би там як, я переконаний, що три — практично завжди достатнє число фільтрів, крізь які компанія має пропускати свої рішення, аби ухвалювати їх якомога більш свідомо і зважено.

ЗАПИТАННЯ 5. ЩО НАЙВАЖЛИВІШЕ ДЛЯ НАС ПРОСТО ЗАРАЗ?

Відповідь на це запитання надто важлива порівняно з іншими. Якщо її знайдено, це найшвидше вплине на організацію, і вплив буде найбільш відчутним. Можливо, це тому, що дана відповідь акцентує на двох проблемах, з якими щодня доводиться стикатися компаніям і які доводять їх до шаленства, — синдромом дефіциту уваги та роз'єднаністю.

Більшість організацій, з якими я працював, виставляють забагато найвищих пріоритетів, намагаючись досягти такого рівня концентрації, який найбільше сприяє успіху. Прагнучи охопити всі основи своєї

діяльності, вони складають довгий перелік неспіввимірних завдань і витрачають на це час, якого й так бракує, сили та ресурси. Як наслідок, більшість ініціатив майже завжди втілюються посередньо, а найважливіше не доводиться до кінця. Це явище найкраще характеризує чудова приказка: «Якщо важливо все, значить, не важливо нічого».

Коли CEO оголошує, що найвищими пріоритетами компанії на наступний рік є збільшення прибутку, поліпшення обслуговування клієнтів, впровадження ширшого спектру інноваційних продуктів, зменшення витрат і покращення позиції на ринку (усі ми й раніше бачили подібні списки), то жодному з цих завдань гарантовано не буде приділено належної уваги. Крім відволікання від головного, розсіювання уваги та спаду ефективності, ще одним наслідком такого підходу, стає роз'єднаність всередині відділів.

Заявляючи, що організація має п'ять чи сім ключових пріоритетів, керівники неминуче ставлять налаштованих на плідну співпрацю підлеглих в умови, за яких ті змушені орієнтуватися на різні, часом прямо протилежні напрями діяльності. Якщо співробітники прагнуть єдиного — успіху — часто виявляється, що перед ними й перед колегами з інших підрозділів загалом стоять протилежні завдання, і кожен підрозділ мусить сам вирішувати, котрий із численних пріоритетів буде найважливішим для нього. Тож керівникам не варто дивуватися, якщо різні відділи компанії функціонуватимуть як незалежні одиниці, без жодного узгодження і взаємодії.

Єдиний пріоритет

Звичайно, твердження, що пріоритетів надто багато, звучить як оксюморон. Зрештою, коли щось є *ключовим* пріоритетом, то воно має бути важливішим за все інше. І навіть якщо компанія має кілька пріоритетів, у підсумку головним має залишитися один. Суть у тому, що кожна команда, яка хоче створити відчуття рівноваги й цілеспрямованості всередині компанії, повинна протягом певного періоду мати єдиний ключовий пріоритет.

Кожна команда, яка хоче створити відчуття рівноваги й цілеспрямованості всередині компанії, повинна протягом певного періоду мати єдиний ключовий пріоритет.

Я, власне, дійшов цього усвідомлення випадково. Так багато чув від клієнтів про роз'єднаність співробітників їхніх компаній, що вирішив: маю знайти розв'язання цієї проблеми. Тож я подався на пошуки організацій, у яких проблеми роз'єднаності не існує, аби дізнатися, як їм вдалося цього досягти. Пошуки виявилися марними.

Згодом я зрозумів: є певний різновид організацій, яким нібито вдається подолати зазначену проблему, — це служби реагування на надзвичайні ситуації. До них належать пожежники, лікарі й медсестри швидкої допомоги, військові підрозділи, задіяні в рятувальних операціях, і навіть співробітники поліції, котрі працюють в екстремальних умовах. Як на мене, в подібній команді роз'єднаність в принципі неможлива.

По це варто замислитися. Чи доводилося комусь спостерігати, як двоє пожежників сперечаються перед охопленою полум'ям будівлею, кому з них відповідно до посадових повноважень слід дертися нагору й рятувати дитину з вогню? Не побачите й того, як дві медсестри вирішують, до якого відділення нести рахунок за бинти, поки пацієнт стікає кров'ю. І не почуєте, як морський піхотинець у розпал битви скаже: «Я не збираюся ризикувати життям. Це все проблеми флоту».

Звичайно, об'єднавчим чинником для всіх цих груп людей є критична ситуація, що склалася тут і зараз і матиме неминучі страшні наслідки. Будь-якій організації — чи то аварійно-рятувальна служба, де люди звикли до роботи в надзвичайних обставинах, чи компанія іншого профілю, що тимчасово опинилась у скрутному становищі, — криза стає об'єднавчим викликом, дає змогу згуртуватися довкола єдиної мети й не допускати жодної плутанини чи суперечностей.

Тематична мета (або об'єднавчий виклик)

Розмірковуючи про силу об'єднавчого виклику, я зацікавився причинами, з яких організації не можуть постійно користатися перевагами подібних ситуацій (умисне створення кризових ситуацій — вочевидь не найкраща ідея). Тож я подумав: а чому, власне, такого об'єднавчого виклику не може бути в кожній організації, навіть у тій, що не потерпає від криз. Я назвав це «тематичною метою», позаяк такий момент варто сприймати у контексті інших завдань організації, причому він має бути першим у списку. Тож тематична мета є відповіддю на запитання: *Що нині найважливіше для нас?*

Я подав цю ідею в одній зі своїх книг, присвячених темі бізнесу: «Роз'єднаність, інтриги та боротьба за сфери впливу». Вона може

придатися читачам, яких цікавить ґрунтовний опис того, що втілює в реальність ідею тематичної мети¹⁰.

Перш ніж навести кілька прикладів із життя, надам повну характеристику тематичної мети, щоби подальші приклади мали сенс.

Тематична мета:

- **Єдина.** Найважливішим мусить бути щось одне, навіть у тому разі, коли на порядку денному стоять також інші важливі завдання.
- **Правильна.** Тематичну мету майже ніколи не можна встановлювати у цифрах. Можливість для кількісних підрахунків тематичних завдань з'явиться пізніше — не варто цього робити на ранніх етапах. Це може занадто звузити бачення необхідних досягнень і обмежити можливості об'єднання співробітників навколо неї.
- **Тимчасова.** Тематична мета організації досягається протягом певного періоду. Практично в усіх випадках він становить від трьох місяців до року. Плани, на виконання яких відводиться менш ніж три місяці, нагадують дії команди в умовах навчальної пожежної тривоги. Ті ж, для яких потрібно більше року, створюють передумови для зволікань і сумнівів у досяжності мети (*Я почекаю кілька місяців, перш ніж зосереджуся на цьому, бо цілком імовірно певні зміни... Можливо, на той час я вже тут не працюватиму*).
- **Спільна для всієї команди.** Коли керівники погоджують основну мету, то мають нести колективну відповідальність за її досягнення, навіть якщо здається, що за природою вона належить до сфери відповідальності лише одного чи двох членів команди.

Найкращим способом визначення тематичної мети є відповідь на таке запитання: *Якщо протягом наступних x місяців ми повністю зробимо лише одну справу, то яка справа це буде?*

Іншими словами запитання звучить так: *Чим ми маємо займатися протягом наступних x місяців, щоб потім озирнутися назад і з цілковитою впевненістю стверджувати, що це був успішний період?*

Менеджерам, які розриваються відразу між кількома напрямками діяльності, ці запитання цілком допоможуть зосередитися.

Щойно команда узгодила тематичну мету, їй варто утриматися від спокуси негайно всім про це розповідати або ж гучно виносити на загал.

По-перше, самої лише тематичної мети недостатньо. Вона потребує подальшої деталізації, інакше просто скидатиметься на недбало складений слоган. Незабаром я до цього повернуся.

По-друге, центральним моментом тематичної мети не має бути мобілізація всіх сил компанії, хоч би яким корисним це здавалося на перший погляд. Дана мета має в першу чергу допомогти самій команді менеджерів зрозуміти, як правильно витратити час, сили й ресурси. Без сумніву, в більшості випадків доречно зрештою донести цю мету до підлеглих — до всіх або до певної групи. Але дуже рідко в разі конфіденційності (можливе злиття компаній чи призупинення виробництва в майбутньому) її оголошувати не варто. Це залежить від мети й від того, наскільки узгоджена співпраця різних підрозділів компанії. Але навіть якщо команда менеджерів не розголошуватиме тематичної мети, послуговуючись формулюванням виключно для координації дій, все одно це відповідатиме її призначенню.

Менеджери без капелюхів

Варто наголосити: незалежно від того, як цей процес відбувається у великих організаціях, за виконання тематичної мети команда менеджерів має відповідати спільно навіть тоді, коли мета нібито прямо не стосується підрозділів, які вони очолюють. Аби зрозуміти, про що мова, корисно уявити, як під час робочих нарад менеджери «забувають» про власні ролі у довірених їм підрозділах. Або, як я це зазвичай називаю, вони мають замінити капелюхи своїх підрозділів корпоративними. Я вже розглядав цю базову ідею в описі команди номер один у розділі «Створити згуртовану команду менеджерів», але, безперечно, варто її повторити ще раз.

У згуртованій команді менеджери не просто є представниками відділів, які вони очолюють, — радше вони вирішують проблеми на шляху до успіху всієї організації. Це означає, що вони завжди готові запропонувати ресурси власного відділу, якщо це принесе користь усій команді, й активно долучитися до роботи над тематичною метою незалежно від того, наскільки вона дотична до сфери їхньої компетенції. І окремі члени команди, які матимуть більший досвід і вищий ступінь відповідальності в різних напрямках діяльності організації, не повинні обмежувати свою участь у житті компанії лише цими напрямками. На жаль, у багатьох командах спостерігається протилежна тенденція.

Чимало менеджерів приходять на наради як члени Конгресу чи Організації Об'єднаних націй — у мовчазному переконанні, що мають лише лобювати інтереси власних підрозділів. А коли бачать, що порядок денний чергової зустрічі не передбачає розгляду питань, які їх цікавлять

(або передбачає лише побіжний розгляд), усіма силами намагаються уникнути дискусії, сподіваючись якомога швидше завершити зустріч. Або ж створюють видимість бурхливої діяльності, щоб привернути увагу до своїх відділів чи навіть перемкнути її на свої проблеми.

Це шлях посередності; такі компанії працюють собі на шкоду. І хоча тему робочих зустрічей я згодом розглядатиму окремо, хотів би наголосити: саме відсутність потужного об'єднавчого виклику чи тематичної мети є причиною неефективності багатьох нарад, наслідком яких стають непродумані рішення.

Переваги чітко визначеної, всеохопної тематичної мети колосальні. Запекла конкуренція підрозділів поступово слабшатиме, якщо менеджери перестануть вважати, що їхня основна відповідальність — саме лишень керівництво відділами. Концентруватися під час зустрічей стане значно простіше, оскільки другорядні теми взагалі не братимуться до уваги. Чітке розуміння пріоритетів — це можливість уникнути невизначеності під час розподілу ресурсів. Коли співробітники краще розуміють, на які компроміси їм доведеться піти і з якої причини, — це від початку знімає всі ризики подальших інтриг. А вони можливі не лише у середовищі менеджерів, а й на нижчих рівнях компанії.

Мета, що вказує напрямок

Аби зрозуміти, які переваги створює виразне спільне бачення перспектив діяльності компанії, недостатньо просто визначити тематичну мету. Далі її необхідно розкрити, тобто визначити низку кроків на шляху до неї. (Спершу я хотів назвати їх «купою різних деталей», але більш розважливі колеги переконали мене цього не робити).

Мета, яка вказує напрям, — це загальна категорія на визначення кроків на шляху до тематичної мети. Мета, яка спрямовує діяльність компанії, — так само, як і тематична, — має орієнтуватися на якісні показники й мати часові межі. Її мають розуміти і приймати всі члени команди менеджерів. Забезпечується такий рівень конкретики, за якого тематична мета стає не гаслом, а радше чітким і зрозумілим спонуканням до дії. Залежно від початкового визначення тематичної мети, в її межах виділяють здебільшого від чотирьох до шести завдань, які спрямовують співробітників на шлях її досягнення.

Поштові пріоритети

Одного разу ми працювали з командою менеджерів великої компанії, спеціалізованої на логістиці й вантажних перевезеннях. Серед численних труднощів, які хвилювали керівників підрозділів, була нестача ресурсів. Через це вони не мали змоги впоратися зі збільшенням обсягів перевезень. Обговоривши цю й інші важливі для компанії теми, ми поставили головне запитання: Якщо протягом наступних дев'яти місяців ви впораєтесь лише з одним завданням, то що це буде?

Усього за кілька хвилин члени команди зійшлися на думці: «Якщо не вирішимо питання ресурсів, на нас чекатимуть ще більші проблеми».

Отже, їхньою тематичною метою стало вирішення проблеми ресурсів. Звучить не надто красиво, проте чітко і правильно. І, що не менш важливо, — ні в кого не виникло жодних сумнівів щодо визначення цієї тематичної мети як ключового пріоритету для всіх членів команди незалежно від функціональних обов'язків кожного.

Наступним кроком керівників підрозділів було визначення того, що саме їм знадобиться для розв'язання проблеми й досягнення тематичної мети. Не минуло й півгодини, як було сформовано такий список завдань, які мали спрямувати компанію на шлях досягнення цієї мети (див. с. 145):



(Ми зображуємо тематичну мету і завдання, що спрямовують до неї, у вигляді схеми, оскільки так менеджерам легше їх запам'ятати й у разі потреби продемонструвати для прикладу).

Якби тоді не відбулося цієї розмови між членами команди менеджерів, вони просто повернулися б на свої робочі місця, щоб і далі займатися кожен лише роботою своїх підрозділів. Вирішення проблеми ресурсів залишилося б просто ще одним пунктом довгого переліку важливих завдань. На завершення розмови менеджери були готові поговорити про те, над чим варто

припинити роботу, і як перерозподілити менш значущі ресурси, щоб досягти тематичної мети.

Стандартні робочі завдання

Щойно команда визначилася з завданнями, що її спрямовують до виконання тематичної мети, їй необхідно зробити наступний — і останній — крок на цьому шляху. Він полягає у визначенні власних стандартних робочих завдань. До них належать сталі й відносно прості показники та сфери відповідальності, над якими має працювати кожна команда менеджерів, яка прагне втримати компанію на плаву. Я зазвичай називаю ці обов'язки «осовою діяльності менеджерів».

Визначити коло стандартних робочих завдань не надто складно, тому що в більшості випадків вони є очевидними. Для комерційних організацій такими завданнями є: збільшення доходів, мінімізація витрат, належне обслуговування клієнтів, висока якість продукту, обіг готівкових коштів, корпоративний дух чи будь-які інші моменти, важливі для певної галузі. У випадку з готелем, звісно, йтиметься про число постояльців у номерах. Коли говоритимемо про школу — нас цікавитиме число випускників і оцінки за контрольні роботи. Стандартні робочі завдання у церкві цілком можуть включати збільшення чисельності вірян і грошових пожертв. Хоч би про яку організацію ішлося, мало якій команді менеджерів потрібно більше 15 хвилин, щоб визначити й узгодити стандартні робочі завдання, що вже становлять значну частину їхньої щоденної діяльності.

У компанії з вантажних перевезень, про яку йшлося в попередньому прикладі, стандартними робочими завданнями можна було б назвати такі: підвищення доходів, контроль витрат, своєчасну доставку, високу якість обслуговування, залучення нових клієнтів, безпеку й позитивну атмосферу в колективі. Моя невелика консалтингова фірма має такі стандартні завдання: підтримання фінансової стабільності (з урахуванням як доходів, так і витрат), сприятливий моральний клімат, продаж книг та іншої друкованої продукції, робота консультаційної лінії, висока якість обслуговування клієнтів і відповідальне ведення справ. Набір стандартних завдань трохи відрізнятиметься залежно від компанії, але в межах певної галузі він буде відносно передбачуваним, послідовним і майже незмінним із плином часу.

Важливо зазначити, що іноді тематична мета компанії дублюватиме один із пунктів, з яких складається перелік стандартних робочих завдань. Наприклад, менеджер готелю постійно перевіряє, наскільки заповнені

номери. Але у певний період цей показник може відігравати провідну роль у діяльності закладу. У такому разі менеджер виносить його на перше місце в списку. Деякий час «заповнюваність закладу» буде тематичною метою компанії. Розглянемо це на прикладі згаданої вище компанії з вантажних перевезень. Якщо її менеджери виявлять, що компенсації працівникам за нещасні випадки ставлять під удар фінансову стабільність, цілком можливо на певний період поставити собі за тематичну мету «підвищення безпеки». Хоча така мета зазвичай буває однією зі стандартних.

Усе сказане вище зовсім не означає, що більшість тематичних завдань вилучаються з переліку стандартних. Просто іноді враховується така можливість. І звичайно, коли тематичної мети досягнуто, цей пункт повертається до переліку стандартних.

Принцип однієї сторінки

Організації різного типу з низки причин мають неоднакові тематичні, спрямовальні та стандартні завдання. Однак між ними є дещо спільне. Перш за все їхні завдання вміщуються на одному аркуші паперу.

Увага до кредитної картки

Один із працівників нашої консалтингової фірми працював із афілійованою компанією з випуску кредитних карток. Вона розвивала партнерські стосунки з іншими організаціями з метою випуску карток під спільним брендом. Компанія залучила великого, стратегічно важливого партнера — авіакомпанію. Її керівництво мало намір передати нашому клієнтові ведення карток для нарахування пільгових знижок для пасажирів, які часто користувалися послугами авіакомпанії.

Менеджери розуміли, що мусять розподіляти свої зусилля за різними напрямками. Вони були змушені щоразу братися до нових справ, хоча й не були впевнені, що зможуть упоратись із обслуговуванням нового партнера. Зрештою в компанії узгодили тематичну мету, яка мала вказати правильні орієнтири.

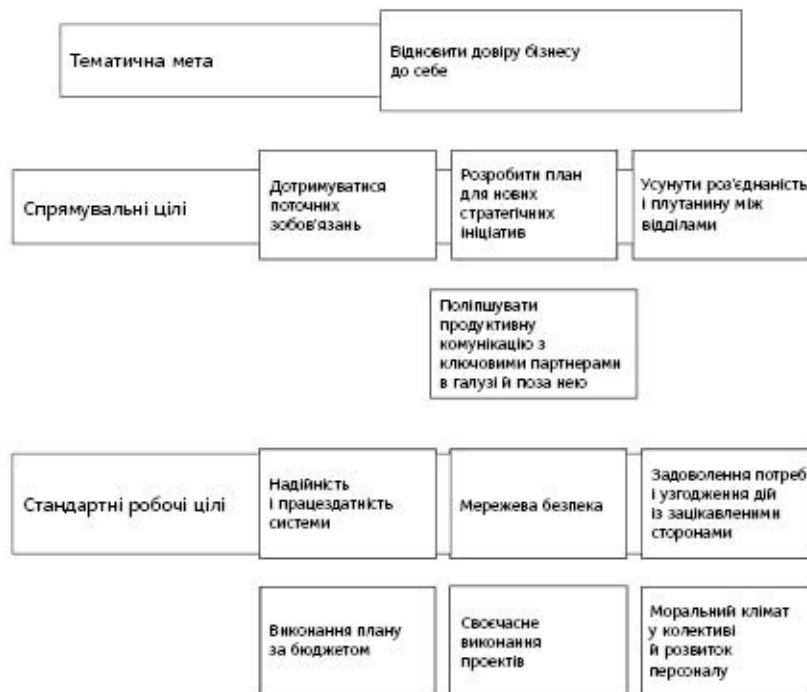


Якщо менеджери запишуть на аркуші паперу тематичну мету, спрямувальні й стандартні робочі завдання — це допоможе їм зосередитися. Вони легко зможуть узгоджувати дії своїх підрозділів, не відволікаючись від основного завдання.

Що псує репутацію

Ми працювали з командою менеджерів ІТ-відділу великої медичної компанії. Багато років до цього відділу в компанії ставилися не надто прихильно. ІТ-директор та її команда старалися уникати помилок, а керівництво час від часу намагалося захищати відділ. Проте його постійно критикували. Менеджери звинувачували його працівників у неспроможності вчасно завершувати проекти. Працівники з інших відділів скаржилися на неналежний рівень надання послуг відповідно до сфер діяльності компанії. Загалом, усіх не влаштовувала квола реакція працівників відділу на актуальні потреби компанії.

Коли члени цієї команди почули про ідею тематичних завдань, було вирішено, що час згуртуватись, аби позбутися репутації неефективної команди. Тематична мета цього відділу тепер мала такий вигляд:



Протягом року після затвердження такої схеми роботи над тематичною метою репутація команди суттєво поліпшилася. Про це свідчили результати опитувань клієнтів і відгуки зацікавлених партнерів. Ба більше: ось уже вісім років відділові вдається підтримувати репутацію успішного та надійного партнера. «Нам це не вдавалося доти, поки ми чітко не окреслили ключовий пріоритет і не з'ясували, що можемо й мусимо зробити для згуртування й покращення свого становища», – зазначає ІТ-директор.

Час досягнення тематичної мети (у межах періоду від 3 до 12 місяців) має визначити команда менеджерів. Це залежить від того, який термін насправді необхідний для виконання поставлених завдань. Водночас на досягнення тематичної мети значною мірою впливатиме розмір організації та галузь, у якій вона працює. Малим компаніям і стартапам зазвичай більше підходять нетривалі терміни, оскільки вони можуть більше встигати за короткий час, мають обмежений запас міцності та менше прав на помилку. Водночас великі організації, особливо школи й державні установи, як правило, встановлюють більш тривалі цикли планування й прагнуть сформулювати тематичні завдання на тривалий термін.

Із наближенням терміну втілення в життя тематичної мети команда менеджерів може почати замислюватися про те, що стане для компанії найважливішим у наступному періоді. Звісно, важливо, щоб організація

була достатньо гнучкою. Якщо виявляється, що команда в змозі реалізувати поставлену мету швидше, ніж планувалося, то варто прискорити й пошук нової мети. Та якщо ж за кілька тижнів чи місяців менеджери вирішать, що тематична мета втратила свою актуальність або що на перший план виступила інша проблема, безперечно, доведеться внести корективи у свої плани.

Пам'ятайте: тематична мета потрібна не для того, щоб обмежити гнучкість організації, а для того, щоб згуртувати її керівників і допомогти їм сформувати спільне бачення подальших планів.

Щойно команда менеджерів визначиться з тематичною метою, спрямовальними та стандартними робочими завданнями, їй залишиться відповісти лише на одне запитання, і воно, мабуть, виявиться найлегшим.

ЗАПИТАННЯ 6. ЩО МАЄ РОБИТИ КОЖЕН ІЗ НАС?

Я щойно чітко пояснив, що мають зробити менеджери під час робочих зустрічей: позбутися думки про свою належність до окремих відділів. Їм слід готуватися до участі в досягненні тематичної мети команди попри сферу своєї компетенції. І все-таки, повертаючись до основної діяльності, вони мають чітко усвідомлювати свої щоденні обов'язки. Насправді певний розподіл праці необхідний кожній організації незалежно від її розміру. Він має починатися на найвищому рівні. Без чіткого розмежування обов'язків стрімко зростає ризик інтриг і непорозумінь навіть серед колег із найкращими робочими характеристиками.

Це конкретне питання не потребує значного обговорення, хоча варто попередити команду менеджерів: не можна недооцінювати його значення. У більшості компаній керівники чітко розрізняють окремі сфери відповідальності. Попри це домисли довкола таких умовних меж часом призводять до непередбачуваних проблем, у будь-якому разі шкідливих.

Більшість організацій дають своїм відділам умовні назви. Це залежить від сфери діяльності. Але в більшості компаній натрапляємо на поєднання таких посадових обов'язків: комерційного директора, директора з маркетингу, фінансового директора, керівника операційної діяльності, начальника відділу кадрів, технічного керівника, директора IT-відділу, керівника відділу роботи з клієнтами та начальника юридичного відділу. Опис функцій зазначених відділів досить чітко визначає загальні обов'язки членів команди менеджерів. Але мене завжди трохи дивує результат, коли прошу їх усіх спокійно та детально описати свої функціональні обов'язки.

Часто члени команди дивуються з того, що дізнаються від колег після

виконання цієї невеличкої справи. Трапляється так, що відразу двоє працівників претендують на одну й ту саму сферу відповідальності: «Чекай-чекай, я теж написав про комерційний розвиток!». Або, навпаки, виникає лакуна: «А що, стратегічним плануванням у нас ніхто не займається?».

У багатьох випадках найбільші труднощі викликає визначення кола обов'язків голови команди менеджерів, найчастіше — CEO. Багато з них, крім керівництва командою менеджерів, ведуть ще й іншу активну діяльність у компанії. Це може створювати плутанину. Наприклад, у багатьох маленьких організаціях засновник і CEO займає водночас дві посади: лідера команди менеджерів і фахівця, відповідального за певний напрям діяльності.

Двоголовий CEO

Однією з організацій, що вперше звернулися до мене з проханням про консультацію, була компанія-стартап із виробництва сучасного одягу. Вона розмістилась у приміщенні невеличкого складу й налічувала всього п'ятьох працівників. Один із членів команди поєднував функції CEO та дизайнера. Компанія почала стрімко розвиватися й домоглася визнання на ринку. Тоді CEO підвищив одного з працівників до рівня начальника виробництва (до того цей співробітник обіймав посаду начальника відділу постачання і за сумісництвом працював сторожем, але згодом виявився чудовим дизайнером).

Проблема, звісно, полягала в тім, що CEO й надалі виконував функції головного фахівця з виробництва, і це могло заплутати всю команду. Не в останню чергу це стосувалося нового начальника виробничого відділу. Коли CEO під час нарад висловлював свою думку з приводу виробничого процесу, члени команди не наважувалися висловлювати незгоду, помилково вважаючи, що він говорить як CEO і має намір ухвалити остаточне рішення. А насправді він просто висував пропозиції як дизайнер і, навпаки, хотів пожвавити обговорення.

CEO поступово зрозумів, що мимоволі перешкоджає обговоренню й підриває авторитет начальника відділу розробки. Тому він вирішив, що під час нарад має підкреслювати свою роль на даний момент. Слід було чітко відмежувати моменти, в які він прагне зробити внесок в обговорення, від тих, коли готовий як CEO поставити в ньому крапку.

Керівникам, особливо найвищого рангу, часом складно встояти перед

спокую тимчасово перебрати на себе роль, у якій вони комфортно почуваються, до якої схильні від природи. Однак при цьому часто відсутнє розуміння того, що в подібних умовах інші працівники організації, навіть члени цієї команди, перестають розуміти межу власної відповідальності.

Завжди варто приділяти трохи часу роз'ясненням — незалежно від того, як складено штатний розклад організації. Усі члени команди менеджерів мають чітко розуміти, хто чим займається, щоб цей розподіл обов'язків не викликав у них заперечень. Кожен повинен знати, хто з менеджерів контролює критично важливі ділянки.

Припустимо, що команда успішно відповіла на всі шість важливих запитань. Але якщо менеджери не закріплять досягнуте розуміння, швидше за все, навіть це їм не допоможе.

План

Щойно команда менеджерів відповість на всі шість ключових запитань, украй важливо, щоб вона стисло окреслила їх. Це слід зробити в такий спосіб, щоб досягнуте розуміння можна було застосувати на практиці. Воно має сприяти вдосконаленню методів комунікації, швидкому прийняттю рішень і складанню планів.

Після виїзних зборів або семінарів з розвитку стратегії, на яких ухвалено певні важливі рішення, менеджери часто припускаються однієї помилки. Вони або видрукують ці ухвали на глянцевого папері, підшивають і ставлять на полицю, де тека збирає пил, або ж не роблять взагалі нічого для фіксування почутого. Багато хто вважає, що члени команди самостійно оберуть ідеї, важливі чи актуальні для їхніх підрозділів.

Звісно, це в будь-якому разі є крайнощами. Слід обрати альтернативу обом описаним алгоритмам поведінки менеджера. Найефективнішим способом реалізації ключових рішень є складання невеличкого плану — простого документа, де в стислих тезах викладено відповіді на зазначені шість важливих запитань. І хоча кожна компанія має створити такий план відповідно до своїх потреб, є дві речі, які мусять врахувати керівники будь-якої організації. Лише за цієї умови план спрацює.

Перш за все, він має бути компактним. Усе, що займає більше кількох сторінок, — зайве. Сам вигляд надто розлогого плану відбиває в людей бажання навіть гортати його. У більшості випадків відповіді на вказані шість запитань можна вмістити на одну сторінку, максимум — на дві. Навіть якщо в команді бажають додати до плану інформацію з кроку 1 (створення згуртованої команди менеджерів) — наприклад, відомості про

членів команди й результати справи на її ефективність, — для цього все одно знадобиться не більше трьох сторінок.

Члени команди менеджерів мусять постійно мати цей план у полі зору — не ховати його в портфелі, а покласти на стіл і брати з собою на наради. Потрібно весь час мати можливість зазирнути в нього, щоб швидко освіжити в пам'яті інформацію. Цей план можна використовувати як інструмент для комунікації зі співробітниками.

Наведемо приклад такого плану компанії. Але пам'ятайте: хоч би якої форми він набував, головне — актуальні відповіді на шість ключових запитань, доступні розумінню кожного співробітника. Так ви дасте команді менеджерів можливості для суттєвого покращення механізмів управління компанією. Завдяки такій простій речі цілком можливо зробити цей процес більш узгодженим, послідовним і обдуманим.

ПРИКЛАД ПЛАНУ

«Лайтхаус консалтинг» (Lighthouse Consulting)

Чому ми існуємо? Ми існуємо тому, що віримо: світові потрібно більше успішних менеджерів.

Як ми поводимося? Ми живемо власною справою; ми скромні та емоційно сприйнятливі.

Що ми робимо? Ми надаємо послуги та ресурси керівникам, які бажають керувати компаніями більш ефективно.

Як ми досягнемо успіху? Ми вирізняємося з-поміж інших, надаючи високоякісні послуги та враховуючи всі побажання клієнтів. При цьому залишатимемося відносно невеликою компанією і будемо зберігати свою унікальну корпоративну культуру, водночас ефективно використовуючи ідеї експертів світового рівня.

Що найважливіше для нас просто зараз?



Хто що має робити?

Ім'я	Посада	Загальні обов'язки
Майкл	CEO	Управління командою, стратегія компанії, підтримка ключових продажів
Дік	Фахівець із надання консультаційних послуг	Консультаційний і проектний менеджмент, розробка змістового наповнення
Емі	Фінансовий директор	Фінансові питання, IT, юридичне та загальне адміністрування
Мет	Начальник відділу продажів	Стандартні схеми продажів, спілкування з партнерами
Том	Начальник відділу маркетингу	Стандартні маркетингові програми, навчання клієнтів, організація та проведення заходів
Кріста	Начальник відділу кадрів	Навчання персоналу, бонуси, заробітна плата

Додаткові відомості про учасників команди

Ім'я	Тип особистості	Напрями для вдосконалення
Майкл	ENTJ	Менше робити перерви у своїй діяльності; повністю виконувати зобов'язання

Дік	INTP	Частіше долучатися до колективу; швидше відповідати на запити / електронні листи
Емі	ISTJ	Більш докладно пояснювати; брати слово під час нарад
Мет	ENFP	Під час нарад зосереджуватися на головній темі; доводити все почате до кінця
Том	INFJ	Не боятися дискутувати; більш вимогливо ставитися до підлеглих
Кріста	ESTJ	Орієнтуватися на потреби справи; перестати займати оборонну позицію щодо свого відділу

Чек-ліст для кроку 2. Досягти розуміння

Члени команди менеджерів можуть упевнено заявити, що впоралися з цим завданням, якщо здатні підтвердити такі пункти:

- команда менеджерів усвідомлює, навіщо компанія існує, і всі її члени поділяють такий напрям розвитку та захоплені ним;
- команда менеджерів окреслила чіткий і стислий перелік цінностей, засадничих для компанії;
- менеджери чітко узгодили стратегію, що допомагає їм визначити успішні напрями розвитку й вирізнитися з-поміж конкурентів;
- члени команди менеджерів гуртуються довкола чіткої поточної мети і мають відчуття причетності до неї;
- члени команди менеджерів усвідомлюють ролі та обов'язки своїх колег і не бояться цікавитися роботою один одного;
- складові організаційної прозорості стисло узагальнені у спеціальному плані, до якого члени команди менеджерів регулярно звертаються і який періодично оцінюють.

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО ДЛЯ ВАС?

І знову звернімося до прикладу з двома організаціями.

Першою з них керує команда менеджерів, які регулярно нагадують працівникам про причини існування компанії, її ключові цінності, стратегію та головний пріоритет діяльності. Після нарад співробітники виходять із чітким розумінням того, про що вони говорили, що погодили і що перекажуть підлеглим. Крім того, менеджери стараються дізнатися про турботи й ідеї співробітників, аби потім винести їх на нараду й урахувати при ухваленні

подальших рішень.

А керівництво другої команди обмежує комунікацію кількома зустрічами на рік, фокусуючись при цьому переважно на тактичних завданнях та ініціативах. Звернення до підлеглих за результатами цих зустрічей — епізодичні й непослідовні, а думкою співробітників керівництво взагалі не надто цікавиться.

Запитання. Яку перевагу матиме перша організація над іншою, і скільки часу та зусиль знадобиться для втілення її в життя?

КРОК 3. ПОГЛИБИТИ РОЗУМІННЯ



Щойно команда згуртується, досягне розуміння та згоди у відповідях на шість ключових запитань, тоді й тільки тоді можна ефективно переходити до іншого кроку — повідомлення цих відповідей співробітникам. Або ще краще — знову, знову й знову розповідати їм про це.

Повторити не менш ніж сім разів. Я чув, що нібито працівники не сприймають слів керівника доти, поки він не повторить саме стільки. Не має значення, скільки разів насправді потрібно повторювати знайдені відповіді, — п'ять, сім чи сімдесят сім разів. Суть у тім, що люди скептично ставляться до всього почутого, поки не починають чути це постійно.

Необхідність таких повторювань не свідчить про надмірний скептицизм з боку співробітників — це результат загальноприйнятої, практично пародійної комунікації, типової для стількох організацій. Скотт Адамс своєю серією коміксів про персонажа на ім'я Ділберт створив реальність, яка увиразнює шаблонні уявлення про комунікацію в межах офісу. Якби ж то я міг сказати, що цей комікс не має нічого спільного з дійсністю!

Зрештою практично кожен керівник говорить, що *якість є пріоритетом номер один, що клієнт — господар ситуації, що працівники є найціннішим надбанням компанії*. Уже просто смішно, наскільки затерлися ці фрази. Їх

вимовляють уже автоматично. Тож не дивно, що працівники не надто довіряють заявам керівного складу. Натомість вони постійно потай відстежують, наскільки серйозними виявляться слова очільників. Одним із найкращих свідчень серйозності намірів є часті повторення протягом тривалого часу.

На жаль, більшість керівників, із якими я працював, не наважуються повторюватися. Це нагадує старі бабусині оповідки (це й справді розповіді бабусі), коли жінка запитує в чоловіка: «Чому ти більше не говориш, що кохаєш мене?». Трохи здивований чоловік за мить відповідає: «Я сказав це тобі, коли ми одружувалися. Коли щось зміниться, я дам знати».

Самі того не усвідомлюючи, керівники чинять так само, гадаючи, що єдина промова на щорічних зборах колективу, де було окреслено стратегію і пріоритети компанії, є цілком виконаним завданням комунікації з працівниками. Ці менеджери переконані, що ретельно підготувалися, коли оголошують, що слайди до їхньої презентації можна знайти на внутрішньому сайті компанії. А за кілька тижнів вони страшенно дивуються, дізнавшись, що співробітники не працюють над поставленими завданнями й більшість із них навіть не можуть до пуття відтворити нову стратегію.

Проблема полягає в тому, що керівники плутають власне передачу інформації слухачам зі здатністю цих слухачів розуміти, засвоювати й застосовувати отримані дані. Люди зможуть засвоїти повідомлення, лише якщо чутимуть його протягом певного часу, в різних ситуаціях і, бажано, від різних людей. Ось чому успішні керівники не в останню чергу беруть на себе роль Головних Нагадувачів. Їхніми найбільш пріоритетними завданнями є намічати вектор розвитку організації й пересвідчуватися, що належну інформацію регулярно доводять до відома працівників. То чому ж стільком керівникам це не вдається?

Успішні керівники не в останню чергу беруть на себе роль Головних Нагадувачів.

Багатьом менеджерам не подобається така роль. Вони вважають її занадто трудомісткою та неефективною. Цих фахівців навчали уникати надмірності практично в усьому, що стосується робочого процесу. Тому їм нелегко прийняти додаткову комунікативну складову своєї діяльності. Проте деякі менеджери не стільки переймаються нераціональністю

надміру спілкування, скільки побоюються, що постійне повторювання видаватиметься слухачам образливим. Керівники часто вважають, що не варто доводити інформацію до підлеглих більше одного разу, бо останні сприйматимуть це як зверхнє ставлення.

Але ці менеджери не усвідомлюють єдиного: працівники розуміють, що повтори необхідні. Вони знають, що передавання інформації — не стільки інтелектуальний, скільки емоційний процес. Співробітники обмірковують і аналізують слова керівників не лише з точки зору новизни й аргументованості. Для них перш за все важливо, наскільки серйозний і щирий сам керівник, чи дотримується він того, про що говорить. Це знову ж таки доводить, що повторення просто необхідне.

І нарешті, в багатьох випадках керівникам не подобається подібна комунікація, бо їм просто нудно переказувати одне й те саме по кілька разів. Цілком зрозуміло: розумні люди прагнуть нових викликів і цікавих завдань. Їх втомлює постійне повернення до одних і тих самих тем. Але головне на посаді керівника не те, щоб йому ніколи не було нудно. Головне — щоб він міг згуртувати людей довкола найважливіших питань. Тож коли це вимагає повторення певної інформації (а так буває майже завжди), гарний керівник залюбки береться до цієї роботи.

Це не значить, що інформацію просто потрібно повторювати. Щоб комунікація була ефективною, інформація повинна надходити одночасно з кількох джерел. Повідомлення мають передаватися різними каналами, з використанням низки розмаїтих інструментів. До послуг менеджерів сьогодні численні електронні засоби. Можна застосовувати їх усі — від електронної пошти до відеоконференцій і найбільш сучасних новітніх технологій зв'язку, що можуть з'явитися на ринку, поки ця книга побачить світ. Та єдиний засіб комунікації, найефективніший навіть у великій і розгалуженій компанії, не має нічого спільного з технологічним розвитком і був доступний споконвіку. Я маю на увазі живе спілкування.

КАСКАДНА КОМУНІКАЦІЯ

Якось мені сказали: найкращий спосіб переконатися, що нова інформація дійшла до всіх працівників, — це подати її у формі чуток. Виходить, менеджери мають просто поширювати «справжні чутки». Хай як безглуздо звучить така заява, однак саме поширення чуток є основою найважливішого засобу комунікації у здоровій компанії.

Якщо найкращий спосіб переконатися, що нова інформація дійшла до всіх працівників, – це подати її у формі чуток, – виходить, менеджери мають просто поширювати «справжні чутки».

Найбільш надійний і ефективний спосіб спонукати всіх працівників організації спільно рухатися в одному напрямку — це забезпечити таку роботу команди менеджерів, щоб залишаючи залу засідань, вони мали виразне уявлення про погоджені рішення, своєчасно повідомляли про них прямим підлеглим і стежили за поширенням цієї інформації на всіх рівнях.

Ми називаємо це «каскадною комунікацією». Вона дає змогу розпочати впорядкований міжособистісний процес поширення основної інформації від команди менеджерів усією компанією.

Якщо це здається до смішного простим — так і є. Але попри надзвичайну ефективність цього підходу, ним не послуговується практично жодна організація. Ефективність описаного способу почасти пояснюється тим, що він кардинально відрізняється від більш формальних засобів передавання інформації. За останні 15–20 років співробітники звикли до непослідовної, невчасної, штучної комунікації з менеджерами. Це може здаватися цинічним, але така наша дійсність. Більшість керівників — віртуози електронного листування та презентацій, але попри це ефективність їхньої комунікації з працівниками викликає сумніви. Підлеглих цікавить достовірність того, що вони читають і чують.

Каскадна комунікація створює чудові можливості для зміни ситуації на краще. Коли працівники різних відділів чують, що менеджери після нарад повідомляють підлеглим одне й те саме, вони справді починають вірити, що узгодження та розуміння — цілком можливі. Завдяки цьому команда менеджерів може здобути швидку й значну перемогу, що стає імпульсом до дії як для керівників, так і для їхніх підлеглих.

Послідовне передавання інформації

Серед моїх перших клієнтів була транснаціональна компанія-розробник програмного забезпечення. Вона мала філії практично в кожному куточку земної кулі. Не дивно, що працівники у різних офісах абсолютно не відчували між собою жодного зв'язку, хоча отримували безліч електронних листів, постійно чули відеозвернення керівництва й носили футболки з корпоративною символікою.

А далі команда менеджерів почала вдаватися до каскадного підходу. Після

нарад члени команди йшли до своїх підлеглих із єдиним набором повідомлень. А ті мали поширити їх у підрозділах, якими керували.

Пригадую, як одного дня очільниця відділу кадрів у Австралії зателефонувала своєму німецькому колезі з метою повідомити йому якусь корпоративну інформацію, отриману від безпосереднього керівника. Німецький колега був вражений: «Ого, мій бос щойно сказав мені те саме!». Завдяки цьому простому прикладу неформальної, узгодженої комунікації співробітники відчули себе більш згуртованими, ніж за отримання інформації в будь-який інший спосіб.

Існує три ключові передумови каскадної комунікації: послідовність передавання інформації між керівниками, його своєчасність та живе спілкування у реальному часі. Наприкінці робочих зустрічей менеджерів, саме тоді, коли вони, як правило, будь-що-будь намагаються якнайшвидше опинитися за дверима, варто наголосити на єдиній інформації, призначеній для загалу. Саме в цю мить хтось мусить поставити запитання, варте мільйона доларів: «Отже, що ми зараз розкажемо своїм людям?».

І тут менеджери протягом кількох хвилин (іноді довше) мають переглянути ухвалені рішення й узгодити, які з них готові для поширення, а які — ні. З очевидних причин ми називаємо це «з'ясуванням зобов'язань». У процесі часто виявляється, що менеджери розглядають одні й ті самі речі під різними кутами зору — лише тоді працівники можуть досягти справжнього розуміння. Результатом цього стане ухвалення чітких рішень та узгодження того, які правдиві чутки поширювати. Це, звісно, займає більше часу, але уникнення обговорень таких питань зазвичай коштує дорожче.

Плутанина після нарад

На світанку своєї професійної діяльності я працював у компанії, яка в непростий час мала зменшити власні витрати. На одній із тривалих нарад менеджерів було погоджено призупинення набору нових співробітників до стабілізації фінансового становища компанії.

Одразу після тих зборів очільниця відділу кадрів розіслала в офіси по всьому світу електронні повідомлення про те, що відтепер набір нових співробітників призупиняється. За п'ять хвилин двоє її колег, присутніх на нараді, з'явилися до її кабінету з протестами щодо нововведення.

«Я не очікував, що це зачепить і відділ продажів!» — сказав один. «А

не призупиняти наймання інженерів ніяк не можна?» — додав інший. Команда опинилася у скрутному становищі й змушена була відкликати це рішення та внести корективи у затверджену стратегію. Але все це створило напругу між членами команди, вже не кажучи про підірвану довіру працівників. Така ситуація склалася внаслідок небажання менеджерів приділити кілька додаткових хвилин з'ясуванню конкретних результатів зустрічі.

Хай якою важливою є узгодженість, менеджери в жодному разі не повинні знеособлювати інформацію, яку мають донести. Інакше вони стають подібними до роботів, які зачитують витяги з одного й того самого сценарію. Навпаки, грамотні менеджери мають чітко усвідомити все, що необхідно донести працівникам, і лише потім виходити до своїх команд з власними поясненнями.

Надзвичайно важливо, щоб менеджери зробили це протягом узгодженого й відносно нетривалого часу. Якщо один із них піде з новинами до підлеглих відразу після наради, а інший — лише за тиждень, то неминуче виникне плутанина й працівники будуть невдоволені. Усе сказане зовсім не означає, що кожен менеджер мусить бігти до підлеглих відразу, але 24 години після наради — непоганий стандарт.

Чимало керівників цікавляться, чи можна повідомляти результати наради електронною поштою або телефоном. Відповідь — ні. Хоча ці інструменти, безперечно, більш раціональні за живе спілкування, але їхня ефективність значно менша. Перш за все, за такого способу комунікації співробітники не мають змоги поставити запитання, якщо потребують уточнень. Крім того, коли працівник читає електронний лист або слухає голосове повідомлення, у нього мимоволі виникає зацікавлення тим, як це рішення приймалося. В такому випадку співробітник намагається читати поміж рядків чи вгадувати неказане, підозрюючи у всьому прихований зміст.

Найкращий спосіб каскадної комунікації — живе особисте спілкування. Дуже важливо, щоб працівники бачили керівника, чули його інтонацію, бачили вираз обличчя та обов'язково мали змогу поставити кілька запитань. Водночас нині існують віртуальні команди, працівники яких розпорошені цілим світом. Часом саме це унеможливорює особисту комунікацію. У подібних випадках телефонний дзвінок чи відеоконференція є непоганим виходом зі скрутного становища. Головне, щоб обговорення було жвавим та інтерактивним.

Таким чином інформація передається за принципом ланцюга, тобто від ланки до ланки. Добре, якщо в процесі ланцюгової комунікації менеджери

мають можливість ділитися інформацією відразу з усіма безпосередніми підлеглими, а не з кожним по черзі. Це більш раціонально: такий підхід також дає змогу пересвідчитися, що всі підлеглі однаково розуміють суть сказаного й можуть мати користь із запитань колег та спостережень за ними.

Коли я це писав, то дуже добре усвідомлював, що така порада може здаватися банальною. Але більшість організацій почуваються нездоровими якраз тому, що не дотримуються базових вимог. Тут наголошують на дисциплінованості, наполегливості й систематичній роботі, а не на простоті спілкування та неординарних розумових здібностях.

Окрім описаного кроку — каскадної та ланцюгової комунікації після кожної зустрічі керівного складу — очільники можуть переконатися, що головні ідеї ефективно поширюються організацією. Назвемо перший спосіб перевірки, який і є найважливішим. Він полягає в тому, щоб відповіді на шість ключових запитань були задіяні в кожному випадку спілкування з підлеглими. Вони мають звучати в співбесідах щодо наймання на роботу, під час орієнтаційних тренінгів чи навчання, в процесі управління. Їх необхідно включати в систему заохочень і навіть аргументувати з їх допомогою звільнення з компанії. Більшість цих ситуацій ми розглянемо в наступному розділі, що має назву «Закріпити розуміння».

Але спочатку перегляньмо просту схему, щоб зрозуміти, як відбувається комунікація у здоровій компанії.

КОМУНІКАЦІЯ «ЗГОРИ ДОНИЗУ»

Це найбільш поширений напрям, яким поширюється критично важлива для компанії інформація. Щоб забезпечити передавання даних цим шляхом, послуговуються такими інструментами, як загальні збори колективу, інформаційні бюлетені, розсилання оголошень електронною поштою, соціальні мережі і, звичайно, каскадна чи ланцюгова комунікація. Не розписуватиму кожен шлях більш детально, оскільки є чимало книг і статей, навіть якщо не згадувати вже про консалтингові фірми, які знаються на особливостях базових форм комунікації краще, ніж я.

Скажу лише, що в більшості керівників організацій не виходить налагодити комунікацію з підлеглими не тому, що вони не знають, як створити внутрішній веб-сайт, блог чи презентацію у «Павер-пойнт».

Причина — це те, що співробітники не можуть порозумітися в ключових питаннях і дотримуватись їх у подальшому. У світі повно компаній, працівники яких почуваються абсолютно непоінформованими про те, куди прямує їхня організація, ніби вони блукають у темряві, попри більшу, ніж їм потрібно, кількість глянцевих інформаційних бюлетенів, інтерактивних веб-сайтів і недбалих зборів для персоналу. А інформативне, відкрите спілкування на актуальні теми відсутнє.

У світі повно компаній, працівники яких почуваються абсолютно непоінформованими про те, куди прямує їхня організація, ніби вони блукають у темряві, попри більшу, ніж потрібно, кількість глянцевих інформаційних бюлетенів, інтерактивних веб-сайтів і недбалих зборів для персоналу.

Тримати зв'язок із колективом

Одним із найкращих зразків ефективної комунікації «згори донизу», які мені будь-коли доводилося спостерігати, був CEO великої медичної компанії, який щоп'ятниці електронною поштою надсилав усім працівникам листи обсягом від однієї до трьох сторінок. Але найбільше вражав не обсяг, а достовірність, прямота й актуальність його повідомлень.

Коли для компанії настали важкі часи, CEO почав щоп'ятниці в цих листах фокусувати увагу працівників на робочих моментах і підтримувати їхню мотивацію до роботи в складних умовах. Кожен працівник, незалежно від відділу й статусу, мав змогу ознайомитися з нердагованими міркуваннями керівника, в яких той часто висловлював і власні сумніви. Компанія зуміла пережити складний період — значною мірою завдяки тому, що CEO активно комунікував зі своїми підлеглими.

Звісно, варто наголосити, що успіх комунікації «згори донизу» обумовлюють крок 1 (створення згуртованої команди менеджерів) і крок 2 (досягнення розуміння). Без цього не буде ефективною жодна комунікація.

КОМУНІКАЦІЯ З ВИЩИМИ І РІВНИМИ ЗА РАНГОМ

Важливо, щоб кожна організація надавала працівникам можливість комунікації з керівництвом. Однак, усупереч поширеній думці, такий підхід не є універсальним засобом вирішення проблем. Роз'єднані команди

менеджерів, які не згуртувалися, щоб відповісти на критично важливі для компанії запитання, не в змозі адекватно відповісти на запити й пропозиції підлеглих. Фактично поширення зворотного зв'язку від працівників часто лише поглиблює розчарування й невдоволення, коли їхні пропозиції не виходить сприйняти й застосувати.

І все-таки потрібно старатися забезпечити працівникам можливості комунікації з керівництвом. Незалежно від того, відбувається вона у формі опитувань співробітників чи обговорень за круглим столом, варто пам'ятати важливу річ. Комунікація буде ефективною, якщо в підлеглих не створюватиметься враження, ніби менеджери перекладають на них відповідальність за ухвалення рішень, коли надають їм можливість висловити власну думку. Великими компаніями керують не так, як великими державами. Тут працює особлива демократія. І в кожній компанії вона працює по-своєму.

Крім того, необхідно, щоб керівники усвідомлювали: жоден механізм комунікації «згори донизу» не замінить управлінця, котрий розуміє та поділяє точку зору підлеглих. Не варто намагатися з його допомогою перекрити прорахунки менеджерів, які не підтримують зв'язку з підлеглими.

Найпоширеніші скарги у нездорових організаціях — на безладну комунікацію відділів і підрозділів. Часом для усунення цієї проблеми керівники намагаються впровадити спеціальні комунікаційні програми. Та єдиним ефективним методом є усунення першопричини. А вона криється в питаннях, які не узгодили між собою менеджери цих підрозділів. Навіть найкраще розроблені програми комунікації відділів, що мають шляхетну мету, не подолають роз'єднаності членів команди, якщо цього не забажають люди, які самі створили таку ситуацію.

І нарешті, варто зазначити, що навіть найздоровіші організації з-поміж тих, із якими мені доводилося мати справу, не надто багато часу витрачають на офіційне спілкування з колегами — як тими, хто стоїть на вищому щаблі в службовій ієрархії, так і з рівними за рангом. Воочевидь нездорові компанії грузнуть в опитуваннях персоналу, зустрічах керівників і відомчих конференціях. Це свідчить про те, що без згуртованості й розуміння на вищому рівні жодна комунікація не буде достатньою. А справжнє розуміння та об'єднання дадуть чудовий результат, навіть якщо офіційне спілкування відбувається нечасто.

Чек-ліст для кроку 3. Поглибити розуміння

Члени команди менеджерів можуть упевнено заявити, що впоралися з цим завданням, якщо здатні підтвердити такі пункти:

- команда менеджерів чітко донесла шість аспектів розуміння до всіх співробітників;
- члени команди регулярно нагадують працівникам свого відділу про ці аспекти;
- після зустрічей команди менеджери мають виразне спільне уявлення про те, що вони повинні повідомити підлеглим, і відразу поширюють цю інформацію методом каскаду;
- працівники в змозі чітко назвати причину існування організації, стратегічні якорі та мету.

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО ДЛЯ ВАС?

I – востаннє – звернімося до двох описаних вище організацій.

Перша має прості, легкі у застосуванні механізми відбору, наймання та навчання кадрів. Все це базується на її ключових цінностях. Спрямування діяльності працівників у найбільш продуктивне річище відповідає пріоритетам організації. У цій компанії також чітко налагоджені процеси винагородження й тренінгів, що ґрунтуються на особливостях її культури, стратегії та завданнях. Ба більше, керівники підтримують такий підхід до роботи і вважають, що це дуже корисний інструмент для досягнення успіху в роботі.

Натомість у другій компанії – безліч процесів і систем, передбачених для взаємодії між людьми, але більшість їх надто загальні та громіздкі, не пристосовані до особливостей культури й діяльності компанії. Як наслідок, керівники вважають їх не надто потрібними й непридатними для роботи.

Запитання. Яку перевагу матиме перша організація над другою, і скільки часу та зусиль потрібно для втілення її в життя?

КРОК 4. ЗАКРІПИТИ РОЗУМІННЯ



Хоч би яким важливим було поглиблене розуміння, керівники здорової організації не можуть постійно нагадувати працівникам про причини існування компанії, її цінності й таке інше. Щоб переконатися, що відповіді на шість критично важливих запитань міцно вплетені у тканину організації, менеджери мають робити все можливе, щоб зміцнювати їх структурно. Цього можна досягти, пересвідчившись, що кожна система, кожен процес, до яких залучено людей — від найму та управління до навчання й грошових виплат — побудовані так, щоб підтверджувати відповіді на ці запитання.

Проблема в тому, як це зробити без надмірного розростання структури. Або ж, як хтось мені одного разу сказав: «Організація має впорядкувати культуру, але при цьому не забюрократизувати її». Існує ледь помітна, проте засадничо важлива рівновага між зовеликою і замалою структурованістю організації, і відповідальними за підтримання цієї рівноваги є саме менеджери.

Організація має впорядкувати культуру, але при цьому не забюрократизувати її.

На жаль, дуже часто керівники взагалі не беруть активної участі в розробці систем, які стосуються взаємодії між людьми. Натомість вони делегують повноваження іншим колегам, наприклад, відділові кадрів або юридичному відділові. Мене дивує, якщо після цього менеджери скаржаться на страшну бюрократію, скажімо, на необхідність раз за разом проводити нудне оцінювання ефективності роботи.

Звинувачувати в цьому відділ кадрів або юридичний відділ — несправедливо й безглуздо. Проблему можна вирішити лише тоді, коли команда менеджерів відіграватиме провідну роль у розбудові систем взаємодії, які відображають і підсилюють унікальність організаційної

діяльності й культури. Вони мають пересвідчитися в належному рівні параметрів оцінювання при наймі, процесів управління ефективністю, навчальних програм і системи зарплат. Єдина можливість це зробити — впроваджувати все це на основі відповідей на шість ключових запитань.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Чимало керівників, навіть конструктивно налаштованих, заперечуватимуть: мовляв, фахівці з відділу кадрів мають більше знань і досвіду побудови систем взаємодії між людьми, ніж очільники компанії, тож відповідати за це мають саме кадровики. Хоча це почасти правдиво, однак не варто очікувати, що HR-працівники братимуть на себе роль, яку мали б виконувати менеджери.

Прошу зрозуміти мене правильно. Звісно, працівники кадрового та юридичного відділів відіграють значну роль у створенні й управлінні системами, пов'язаними з комунікацією між людьми. Але первинна модель цієї системи має створюватися тими, хто визначає напрям розвитку компанії та має повноваження для захисту від бюрократії. Гарний менеджер повинен знати, як запобігти перетворенню корисної системи комунікації на управлінський хаос. Якщо керівники не хочуть відповідати за це, то процеси й системи всередині очолюваної ними команди завжди будуть розмитими й виконуватимуться суто механічно.

Насправді деякі менеджери вважають це цілком прийнятним і навіть вбачають у такому порядку шлях до продуктивності й стандартизації. За їхніми міркуваннями, якщо система оцінювання продуктивності й система оплати праці «підходить „Дженерал Електрик” (General Electric) чи „ПепсіКо” (PepsiCo), то вона підійде й нам». Але проблема полягає в тому, що вони очолюють не «Дженерал Електрик» і не «Пепсі» (людей, які дійсно працюють у цих компаніях, приклад не стосується).

Річ у тім, що найкращі системи взаємодії між людьми часто є найпростішими. Основна їх мета — не уникати судових процесів і не намагатися наслідувати інші компанії, а допомагати як керівникам, так і їхнім підлеглим зосереджувати увагу на тому, що дійсно важливо для організації. Індивідуальне оцінювання ефективності роботи, викладене на одній сторінці, над якою керівник серйозно попрацював, завжди краще за пишномовний звіт на семи сторінках, розроблений фахівцем з психології організацій у Національному інституті суспільної трансформації та бюрократії (насправді такої установи не існує).

Цю ідею неможливо переоцінити. Системи людської взаємодії є

інструментами встановлення прозорості. Вони забезпечують організації необхідне структурне підґрунтя для поєднання її діяльності, культури та менеджменту, які мають функціонувати навіть без нагадувань з боку керівників. А оскільки всі компанії різні, то узагальнених систем, які можна завантажити з інтернету, просто не існує.

Системи людської взаємодії забезпечують організації необхідне структурне підґрунтя для поєднання її діяльності, культури та менеджменту, які мають функціонувати навіть без нагадувань з боку керівників.

Стисло розгляньмо найважливіші системи взаємодії між людьми, яких потребує організація, згідно з логікою життєвого циклу працівника.

ВІДБІР І ПРИЙМАННЯ НА РОБОТУ

Залучати в організацію «правильних» співробітників, як і позбуватися «неправильних», — не менш важливо, ніж провадити будь-яку іншу діяльність. Це також потребує нагляду з боку керівництва. Хоча й мало які очільники заперечуватимуть цю ідею, однак не надто багато компаній справді успішні в цьому з цілої низки причин.

По-перше, чимало організацій так і не визначили для себе, які люди їм підходять, а які — ні. Себто вони не склали продуманого переліку рис особистості, за якими можуть оцінювати кандидатів на посади. Я вже до цього звертався під час розмови про ключові цінності, але цю думку варто повторити ще раз. Якщо компанія наймає людей на роботу, не маючи строгих критеріїв культурної відповідності, це суттєво знижує її потенціал. Навіть в організаціях, що склали такий перелік, на заваді успішному найму працівників може стати чимало інших проблем.

Попри розмови про приймання на роботу з урахуванням відповідності моральним засадам компанії, коли мова заходить про співбесіди й відбір кандидатів, значна увага приділяється технічним навичкам і досвіду. І це спостерігається на всіх рівнях. Коли доходить до справи, більшість керівників захоплюються знаннями та кар'єрними досягненнями кандидатів, і це затьмарює більш важливі характеристики. Здається, менеджери не усвідомлюють простої істини: можна прищепити навички, але неможливо змінити ставлення до інших людей і обставин.

І навіть керівники тих компаній, що визначили ключові цінності й щиро

поставили їх понад усе, часом знічуються в момент, коли бачать, що потенційний співробітник не вписується у корпоративну культуру. Так буває тому, що в компанії відсутній належний механізм наймання. Згідно з моїми спостереженнями, більшість компаній потрапляють в одну з двох категорій на протилежних полюсах шкали найму персоналу.

Інтуїція проти структури

Чимало керівників, особливо тих, що очолюють невеликі організації, приписують собі навички добору працівників без дотримання відбіркових процедур. Вони озираються на свій досвід, згадують гарних працівників, яких свого часу найняли, і вважають власною заслугою те, що зуміли розпізнати потенціал тих людей. Однак при цьому деякі менеджери мовби блокують спогади про те, що певні рішення про прийняття співробітника, ухвалені ними, згодом виявлялися невдалими. Інші виправдовують ці прорахунки прихованими вадами співробітників, яких пізніше довелося звільнити. Хай там як, а керівники такого типу вперто стверджують, що можуть розпізнати гарну людину за самим лише виглядом. На цій підставі вони роблять висновок, нібито можуть не надто ретельно дотримуватися традиційних процедур найму.

Перевірки, співбесіди, оцінювання кандидатів у деяких організаціях, по суті, не включені до процесу відбору. Попри те, що резюме кандидатів напередодні співбесіди можуть піддаватися дуже ретельному розглядові, самі співбесіди часто проходять хаотично й без чіткого плану. На підготовку до них витрачається мінімум часу (або взагалі не витрачається); при цьому керівники не продумують жодних стратегічних кроків для виявлення критично важливих свідчень успішності кандидата.

Просто вражає, як найважливіше з можливих рішень — кого запросити до членства в команді — керівники часто ухвалюють настільки нерозважливо. Я вважаю, що одна з причин нескінченних повторень такої ситуації полягає ось у чому. Між невдалим кадровим рішенням і реальними виявами проблеми може минути доволі тривалий час. Не розумію, чому досвідчені керівники не в змозі встановити причинно-наслідковий зв'язок між відсутністю ретельного відбору на етапі співбесіди та сумнівною найму. Я зустрічав чимало менеджерів, які навіть визнавали, що ухвалили невдале кадрове рішення, але запевняли при цьому, що не можуть змінити підхід.

Інші крайнощі, на щастя, трохи менше поширені, також не сприяють

добрим результатам. Часом організації занадто ускладнюють процес найму додатковими бюрократичними нашаруваннями. Вони складають певні форми, що потребують узгодженнями, виставляють занадто високі критерії оцінювання. Часто в процесі відбору применшується роль особистих суджень і здорового глузду. Це більш характерне для великих організацій. Тут надмірна увага приділяється управлінським процесам. Здається, це позбавляє менеджерів із найму можливості чи бажання послуговуватися здоровим глуздом та інтуїцією. Часто їх до цього підштовхують юридичний чи кадровий відділи, що керуються при цьому найкращими міркуваннями.

Як і всі фахівці конкретної сфери, HR-працівники часто намагаються впровадити найбільш витончені ультрасучасні методи і, як наслідок, застосовують надто ускладнені чи взагалі наукові підходи. В теорії це має сенс, але на практиці зазвичай складно навчити менеджерів постійно дотримуватися такої процедури. А юридичні відділи, зі свого боку, зі зрозумілих причин фокусуються на уникненні судових процесів, які можуть розпочатися після співбесід чи навіть пізніше, у випадку звільнення співробітника. Отже, тут роблять усе можливе, щоб усунути суб'єктивний чинник. Але при цьому ніхто не замислюється про те, що часто він спричинений особистими судженнями. Не зважаючи на деталі, ці відділи кадрів ідуть далі шляхом структурування процедури відбору кандидатів. В обох випадках намагання здаватися більш сучасними відсовує на другий план справжню мету ефективної програми найму. А вона покликана знаходити людей, котрі відповідають культурі організації та мають шанси на успіх.

Найкращий підхід до найму передбачає його структурування рівно настільки, щоб воно давало змогу визначати ступіть послідовності й відданості ключовим цінностям — і не більше. Саме так. Хоч яким дивним це може здатися, але я вважаю, що коли йдеться про сферу наймання, краще послуговуватися трохи менш структурованими підходами. Дотримуюся такої думки тому, що надмірний формалізму практично завжди перешкоджає здатності людини спиратися на здоровий глузд. Значно легше структурувати в чомусь недосконалу систему, ніж висмикнути певну складову з переобтяженої процедури.

Який же вигляд матиме цей краще збалансований підхід? По-перше, він вочевидь мусить поміщатися на двох сторінках. На першій має міститися пояснення процедури. Сюди ж відносимо опис ключових цінностей і необхідних складових особистості, що свідчать про відповідність кандидата культурі організації. Так формується перелік рис, на які

інтерв'юерам і менеджерам з наймання варто звернути увагу і які вони мають підтвердити чи заперечити в процесі співбесіди й відбору. На іншому боці аркуша можна робити нотатки про кандидата під час співбесіди.

По-друге, все має узгоджуватися з підрозділами організації. Звичайно, інженери, маркетологи, продавці матимуть різні технічні вимоги до кандидатів на посади у своїх відділах. Може знадобитися ще зо дві сторінки, щоб прописати унікальні критерії для кожної сфери. Але коли йдеться про загальну відповідність корпоративній культурі, що при наймі на роботу є найважливішим пріоритетом для керівників будь-якої організації, вкрай важливо, щоб усі відділи послуговувалися єдиною, простою, зваженою процедурою.

Проведення співбесіди

Після окреслення цінностей, підготовки бланків та інших супутніх інструментів потрібно створити процедуру, за якою вони будуть використовуватися. Знову ж таки, ця процедура повинна мати певну структуру для налагодження взаємодії з іншими процесами. Але більш важливо, щоб вона була простою і гнучкою.

Коли доходить до власне співбесіди, чимало керівників припускаються тих самих помилок, що й сорок років тому. По-перше, коли ставлять запитання щодо резюме, кандидат сидить по інший бік столу. По-друге, не узгоджуються запитання з іншими інтерв'юерами і, як наслідок, усі запитують про одне й те саме. По-третє, кандидатури не обговорюються детально; всі обмежуються недбалими й невиразними жестами: великий палець угору або ж униз.

Метою співбесіди є швидке моделювання ситуації, в якій оцінювачі отримають якнайточніше уявлення про справжню поведінку кандидата. Вважаю, що краще проводити розмову поза межами офісу в більш природній і невимушеній атмосфері. Чорт забирай, навіть прогулянка чи спільний шопінг кращі за сидіння по різні боки столу. Адже суть така: поведінка кандидата має допомогти оцінювачам зрозуміти, чи зможе ця людина вписатись у культуру компанії і чи комфортно буде працювати з нею іншим співробітникам.

Наймання за відповідністю

Одну велику компанію всі давно знають завдяки успішній практиці наймання.

Про це свідчать високі показники діяльності й довга черга охочих там працювати. Тут застосували унікальний підхід до відсіювання кандидатів, які не відповідають корпоративній культурі. Ця культура базується на здоровому відчутті здатності жертвувати власним комфортом на користь компанії.

Сталося так, що група претендентів на посаду складалася лише з чоловіків. Від кандидатів очікували відповідальності й технічних навичок. У ході відбору всім їм запропонували замість звичайних брюк надягнути шорти кольору хакі. Тобто цілий день бідолахи мали походжати офісом у піджаках, краватках, туфлях, темних шкарпетках і шортах! Сказати, що ці люди мали дурнуватий вигляд, — означає нічого не сказати.

Деякі кандидати вирішили, що це принизливо і що з них знущаються. Помітно було, що дехто почувається дуже некомфортно, а ще кілька претендентів на посаду вирішили відмовитися від подальшої участі у відборі. У результаті успішно відсіялися ті кандидати, які, попри відповідну технічну кваліфікацію, не вписувалися в культуру компанії. Комуś такий процес відбору може здатися жорстоким жартом, але насправді він дуже придався як претендентам на посади, так і організації. Він уберег кандидатів від болісного досвіду невдалого працевлаштування, а співробітників, які вже були частиною компанії, — від вторгнення чужих людей у культуру, якою вони дорожили. Не кажучи вже про кошти, які заощадила організація, уникнувши плинності кадрів, яка завжди негативно позначається на продуктивності.

Звісно, це спрацює лише в єдиному випадку: якщо після всіх співбесід оцінювачі зберуться разом, поділяться один з одним своїми спостереженнями та дійдуть спільних висновків.

У багатьох книгах описано специфіку наймання та проведення співбесід, тож я не бачу потреби зараз більш докладно розглядати цю тему. Однак повторюся: без чіткого розуміння культурної відповідності чи невідповідності, без поєднання системності й гнучкості під час відбору, а також без активної участі команди менеджерів навіть найбільш вибаглива процедура наймання завершиться провалом.

Без чіткого розуміння культурної відповідності чи невідповідності, а також без активної участі команди менеджерів навіть найбільш вибаглива процедура наймання завершиться провалом.

ВВЕДЕННЯ В КУРС

Незабутнім і визначальним періодом у кар'єрі співробітника є перші дні й тижні на новій роботі. Сила першого враження дуже потужна, і здорові компанії користуються цим, щоб скерувати нових працівників у належному напрямку. Це означає, що під час ознайомлення їх зі станом справ варто акцентувати не на розлоному переліку бонусів і особливостей управління, а на відповідях на шість критично важливих запитань.

Працівники дістають змогу почути від керівництва, для чого існує компанія, до якої вони долучилися, на які ціннісні категорії звертали увагу інтерв'юери, відбираючи їхню кандидатуру, які кроки планує робити компанія, щоб досягти успіху, який її основний пріоритет і хто з керівників чим займається. Їм відразу стає зрозуміло, який внесок вони можуть зробити в спільну справу. Зазвичай це задає тон їхній поведінці та визначає ставлення до роботи протягом усього періоду перебування на посаді. А повертаючись додому, нові співробітники можуть похвалитися власним професіоналізмом і перспективністю компанії, частиною якої стали.

Таким має бути підхід до введення нових співробітників у курс справ. Але як насправді це відбувається в більшості компаній? Замість того щоб скористатися слушною нагодою і ознайомити новачків із усім, найважливішим для компанії, керівники зосереджують увагу виключно на адміністративних обов'язках. Цілком природно, що працівники саме на цьому й фокусуються. І хоча все це може допомогти новим співробітникам зрозуміти, як заповнювати страхові форми й користуватися новою системою електронної пошти (безперечно, і те, й інше — дуже корисні навички), однак такий підхід розчаровує кожного, хто приходить у компанію з величезним бажанням принести їй реальну користь.

Навіть керівники дуже великих організацій мають усвідомлювати, наскільки щедрі плоди може отримати компанія в майбутньому, закладаючи новим працівникам чітке уявлення про їхню роботу, викликаючи в них захоплення й відчуття власної значущості. Така можливість є в менеджера лише у перші кілька днів чи тижнів після появи нового співробітника, і нехтувати нею неприпустимо.

Існує багато способів введення новачків у курс справ. Я не буду в них заглиблюватися, бо єдиного правильного шляху тут не існує. Важливо, щоб усі ці шляхи сходилися до шести запитань. І менеджери мають брати в цьому активну участь. Напевно, це все, що я хотів сказати про включення у робочий процес.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

Ніщо не створює стількох бюрократичних проблем і не викликає таких збоїв у роботі, як системи управління ефективністю. Навіть сам термін настільки розпливчастий і узагальнений, що заклопотаний управлінець просто зависне, намагаючись упоратися з ним. Тож, гадаю, варто його означити.

По суті, *управління ефективністю* — це сукупність обов'язкових до виконання дій, якими менеджери забезпечують працівникам чітке уявлення про те, чого від них очікують, а також регулярний зворотний зв'язок на предмет відповідності цим очікуванням. Може здатися, що я занадто спрощую, але саме така суть ідеї, і вона має бути простою. На жаль, лише поодинокі організації добре опанували управління ефективністю, переважно тому, що від початку не мали виразного уявлення про те, навіщо це їм.

Оскільки в останні роки у суспільстві почастишали випадки сутяжництва, менеджери почали побоюватися, що звільнені працівники порушать проти компанії судовий позов і завдадуть удару ресурсам, і без того обмеженим. Це зрозуміло, якщо врахувати надмірні збитки — матеріальні й моральні, адже доведеться організувати надійний захист компанії в суді. Тож юридичні відділи багатьох організацій спробували застосовувати системи управління ефективністю, щоб захиститися на підставі закону. На їхню вимогу управлінці мають опановувати мистецтво детального документування та обліку, аби запобігти порушенню судових справ проти компаній, позаяк це може обійтися надто дорого.

Хоч би яким логічним це здавалося, наслідки насправді виявилися жахливими. І керівники, й підлеглі почали розглядати процес управління ефективністю переважно як змагальну діяльність, що супроводжується радше емоційними дискусіями, ніж діловою комунікацією. Це вочевидь лише поглиблює правові проблеми, замість того щоб їх знімати. Коли працівники більше зосереджуються на «оцінюванні», а керівники приділяють більшу вагу веденню документації, ніж навчанню, взаємна довіра неминуче втрачається. Від цього потерпають як управління, так і комунікація.

У здорових організаціях усі переконані, що управління ефективністю переважно означає суто усунення безладу. Там розуміють, що більшість працівників бажають досягти успіху, і найкращий спосіб допомогти їм у цьому — вказати чіткий напрямок до мети, забезпечити регулярне інформування про їхні досягнення і надати доступ до необхідного

навчання. Здорові організації також розуміють, що навіть найбільш ретельно підігнані системи не можуть убезпечитися від усіх судових процесів і що жертвувати через це справжньою метою управління ефективністю — погана ідея.

Як ви, певно, здогадалися, найкращі програми управління ефективністю є водночас і найпростішими. Крім того, їхнє основне призначення полягає в тому, щоб стимулювати правильні напрями обговорення важливих тем. Ці теми приблизно такі самі, як ті, що я згадував у розділі, присвяченому досягненню прозорості: мета, цінності, ролі, обов'язки. Створюючи прості, зрозумілі програми управління ефективністю, компанії тим самим заохочують управлінців частіше послуговуватися ними. І це добре, бо такий підхід дає змогу регулярно нагадувати працівникам, що важливо для компанії, підвищує рівень довіри, оскільки між серйозними обговореннями минає не надто багато часу.

Основне призначення найкращих програм управління ефективністю полягає в тому, щоб стимулювати правильні напрями обговорення важливих тем.

Інша складова загальної системи управління ефективністю має на меті проведення заходів із виявлення недоліків і фіксацію попереджень співробітників про можливе звільнення. Це заплутана, не надто приємна, але, на жаль, необхідна справа. Але я лишу цю тему правникам і кадровим фахівцям, які найкраще знаються на її тонкощах. Однак зазначу: дуже важливо, щоб організація відрізняла заходи з виявлення недоліків від поточного управління ефективністю, адже керівникам в останню чергу хотілося б, щоб сумлінні працівники почали хвилюватися через прискіпливу увагу до себе та вважати, що їх збираються звільнити.

ОПЛАТА ПРАЦІ Й ПРЕМІЮВАННЯ

Не хвилюйтеся. Я не буду докладно зупинятися на цій темі. Знову ж таки, про це написано безліч книг, а також є чимало консультантів, які набагато більше знають про технічні аспекти системи оплати праці й винагород. Хочу лише сказати, що найважливішою підставою винагороди працівників є стимулювання їх до діяльності на користь компанії.

Так, це звучить цілком очевидно, але програми оплати праці й преміювання більшості компаній чомусь відірвані від цієї мети й живуть

власним життям. За такого ставлення вони втрачають цінність і радше відволікають від роботи, ніж мотивують до зосередження на ній.

Команда менеджерів має переконатися, що програми оплати праці й преміювання прості та зрозумілі. Найважливіше — щоб вони постійно нагадували працівникам про головну мету компанії. Особливо актуально це для керівників. Те, як менеджери отримують зарплати й премії, неодмінно позначиться на способах мотивації підлеглих.

В основі будь-якої з цих систем мають лежати відповіді на шість ключових запитань. Наприклад, коли працівникам підвищують зарплату, всі мають розуміти, що їх винагородили за зразкову поведінку чи діяльність, що узгоджується з причиною існування організації, її ключовими цінностями, стратегічними якорями чи тематичною метою. Коли ж співробітники не отримують підвищення зарплати чи бонуса, їм також потрібно усвідомити: це тому, що їхня поведінка та діяльність не відповідали вказаним вище вимогам. У цьому полягає неабиякий момент істини для керівників — засвідчити, що вони справді дотримуються критеріїв, які, за їхніми словами, є найбільш важливими. Невміння пов'язати систему оплати праці й преміювання з однією або кількома з шістьох відповідей на важливі запитання — означає втратити одну з найкращих можливостей для мотивації та ефективного управління.

Я розумію, що не кожне рішення щодо оплати праці легко пов'язати з певною діяльністю, яка відповідає одній із шести відповідей на головні запитання. Також розумію, що часом працівник отримує двовідсоткове підвищення зарплатні, бо це все, що може для нього зробити керівник. У подібних випадках важливо, щоб очільники відверто говорили з працівниками про розрив між продуктивністю праці й фінансовою винагородою і про те, що вони працюють над його усуненням.

ВИЗНАННЯ

Хоч би якими важливими були зарплата й премії, вони все одно не є найефективнішими чи найбільш важливими засобами мотивації працівників у здорових організаціях.

Визнання в режимі реального часу

Один із консультантів з нашої компанії працював із командою менеджерів неприбуткової організації, котрі активно шукали способи ствердити цінності компанії шляхом преміювання і визнання, як офіційного, так і неофіційного.

Обговорюючи роботу різних працівників, менеджери згадали про одну жінку, яка обіймала дуже низьку посаду, проте блискуче виявила себе у великому проекті, наочно продемонструвавши відповідність цінностям компанії.

Наш консультант поцікавився у команди менеджерів: «Отже, ви сказали цій жінці, що вона чудово працює і є прикладом того, що вимагається від інших співробітників?». На його подив, менеджери ніяково похитали головами.

«Гаразд, приведіть її сюди». Менеджери перепитали, чи справді він має на увазі саме це. «Так, я серйозно, — продовжив консультант. — Приведіть її сюди та скажіть їй усе, що сказали мені».

За кілька хвилин жінка увійшла до кабінету, де відбувалася зустріч. Вона мала спантеличений вигляд, навіть здавалася наляканою, не розуміючи, чому її так терміново покликали, й зовсім знітилася, коли її запросили сісти навпроти всієї команди менеджерів.

Протягом кількох хвилин співробітниця ставила запитання про її діяльність і слухали, як вона описує проект і свою роль у ньому. А далі жінці розповіли, наскільки високо цінують її внесок у роботу компанії. Назвали її справжнім взірцем цілковитої відповідності цінностям компанії.

Співробітниця так розхвилювалася, що мало не плакала. Коли вона опанувала себе, подякувала команді менеджерів і пішла, нашому консультантові фактично не було чого додати. Він просто запитав у менеджерів, чи ця жінка, на їхню думку, й надалі залишатиметься взірцем для інших. Звісно, менеджери погодилися з цим і вирішили надалі в неформальний спосіб визнавати заслуги працівників.

Я люблю пояснювати клієнтам, що коли керівники не хвалять співробітників, це все одно, що викидати гроші з власних кишень у вогонь, оскільки втрачається нагода продемонструвати працівникам визнання їхніх заслуг. А це саме те, чого останні потребують найбільше. Особистий зворотний зв'язок — справді найпростіша й найефективніша форма мотивації.

Тож чому ця практика не поширюється? Перш за все тому, що багато керівників переконані: працівників найкраще мотивують гроші. Як наслідок, недооцінюється значення щирої похвали. Натомість менеджери зосереджуються на фінансових чинниках: підвищенні зарплати й бонусах. Крім того, на мою думку, чимало керівників соромляться хвалити підлеглих, побоюючись, що останні розцінять це як дешеву заміну фінансової винагороди.



Більшість керівників переконані: працівників найбільше мотивують гроші. Як наслідок, недооцінюється значення щирої похвали.

Менеджери мають зрозуміти, що для переважної більшості співробітників на всіх рівнях фінансова винагорода означає виконання компанією своїх зобов'язань і не є стимулом до кращої роботи. Тобто співробітники бажають оплати, достатньої для задоволення роботою. Але збільшення матеріальної винагороди не означає, що це задоволення зросте пропорційно. І хоча працівники, звісно, не відмовляться від більшої зарплати, насправді вона не є для них найголовнішою. По-справжньому працівників стимулюють вдячність, визнання, більш відповідальні доручення та інші свідчення того, що керівництво справді цінує їхню роботу. Це означає, що таких форм заохочення ніколи не буває достатньо і вони завжди будуть бажаними для працівників.

Більшість організацій забагато уваги приділяють фінансовим виплатам і замало — іншим аспектам. Часто так відбувається тому, що менеджери впевнені: люди йдуть із компанії, бо хочуть більше грошей. Це зрозуміла помилка, адже саме так багато працівників пояснюють своє рішення під час заключної бесіди. Однак насправді практично жоден співробітник із власної волі не полишить компанію, де його цінують і визнають його заслуги, просто щоб отримувати трохи більшу зарплату. Якщо, звісно, не йдеться про випадок, коли йому платять настільки мало, що цього не компенсує жодне добре ставлення з боку працедавців і просто необхідно шукати іншу можливість здобути засоби до існування.

Що завгодно, аби залишитися

Один мій друг близько шести років працював у фірмі з управлінського консультування. Йому достатньо платили, але зрештою він не витримав байдужого ставлення керівництва й інтриг та вирішив звільнитися.

Перш ніж він пішов із компанії, його запросив на розмову старший менеджер, який ніколи не цікавився його справами. «Що ми мали б зробити, аби ви залишилися?» — поцікавився менеджер.

Мого друга трохи приголомшило це безглузде запитання. На мить замислившись, він просто усміхнувся й відповів: «Та що завгодно».

Я розповідаю цю історію не лише тому, що вона є яскравим прикладом: аби працівники мали задоволення від роботи, недостатньо самого лише фінансового чинника. З огляду на це наведена історія здається просто

кумедною.

Усе це не означає, що керівники мають занижувати оплату праці — але їм слід засвоїти, що найбільш здоровими організаціями є не ті, де найкраще платять працівникам. Викидати гроші на проблему, яку можна було б виправити шляхом удосконалення методів управління, — безглузде марнування ресурсів. Ба більше: у нездорових організаціях незадоволені працівники, які отримують більшу фінансову винагороду як стимул, щоб залишитися в компанії, почуваються приниженими. І зазвичай все одно зрештою знаходять краще місце роботи.

ЗВІЛЬНЕННЯ

Міркуючи про звільнення як колізію людських стосунків, я не розглядаю її як суто адміністративний процес. Не можна стверджувати, що цей аспект менш важливий за інші: величезне значення має те, як ставляться до людини, котра йде з компанії. У будь-якому разі цей крок суттєво впливає на її подальше життя, та й працівникам, які залишаються, процедура звільнення дає певний сигнал. Вони бачать, як насправді ставиться до них керівництво.

Але якщо йдеться про побудову здорової організації, найважливішою складовою процесу звільнення є саме рішення відпустити співробітника. Таке рішення перш за все має бути прийняте з урахуванням цінностей компанії.

Якщо керівник здорової компанії обмірковує процедуру звільнення співробітника, то оцінює його з точки зору відповідності організаційним цінностям. Особлива увага при цьому приділяється базовим вимогам до поведінки. Якщо поведінка співробітника відповідає цим критеріям, то, можливо, звільнення виявиться помилкою. По суті, працівник має певні можливості, які може успішно реалізувати у цій компанії. І замість того, щоб його звільняти, менеджери мали б уважніше розглянути свої методи керівництва саме цим працівником і знайти спосіб допомогти йому розкритися.

Але якщо керівники організації твердо переконані, що співробітник задовольняє базові вимоги до роботи, але не приймає ключових цінностей компанії, варто делікатно допомогти йому в пошуках іншої роботи.

Залишаючи на робочому місці відносно ефективного співробітника, який, однак, не відповідає вимогам корпоративної культури, компанія стикається з низкою проблем. Найголовніше те, що таким чином вона

посилає працівникам виразний сигнал: тут не надто серйозно ставляться до того, що називають головним. Терпимість до поведінки, яка вочевидь суперечить ключовими цінностями, породжує скепсис. Із плином часу стає практично неможливо це виправити. А якщо керівники таки наважуються на складний крок і відпускають сильного члена команди через незгоду в питаннях цінностей компанії, то не лише демонструють власну принциповість. Зазвичай у таких випадках помітно підвищується продуктивність праці решти співробітників, яких більше не пригнічує поведінка колишнього колеги.

Залишаючи на робочому місці відносно ефективного співробітника, який, однак, не відповідає вимогам корпоративної культури, компанія посилає працівникам виразний сигнал: тут не надто серйозно ставляться до того, що називають головним.

Додавання шляхом віднімання

Багато років тому, ще до того, як я заснував власну консалтингову фірму, я найняв до свого відділу обдарованого хлопця. Ми з колегами були просто завалені роботою, і я полегшено зітхнув, знайшовши людину, яка зможе зняти з нас частку цього тягаря. Новачок довів свою компетентність і працьовитість, але було помітно, що він не поділяє цінностей мого відділу: командної роботи й самовідданості. Та я був заклопотаний, тому й припустився однієї з найбільших помилок у своїй кар'єрі: я його підвищив!

На щастя, колеги не побоялися вказати мені на брутальне порушення цінностей відділу: я винагородив людину, яка не вписувалась у нашу культуру. Я не заперечував свої помилки, але вирішив спробувати зробити з того хлопця найкращого командного гравця.

Та за кілька тижнів стало зрозуміло, що йому це просто нецікаво: однією з його визначальних рис виявилася потреба уваги. Але все-таки хлопець був талановитим і продуктивним працівником. Тож я допоміг йому знайти роботу в іншій, більшій компанії. Там знайшовся відділ, якому підходили особистість і цінності такого працівника.

Наслідком цього стало не лише відновлення довіри працівників до мене. Сталося дещо важливіше: ефективність роботи команди значно підвищилася. Без єдиного колеги, який точно не вписувався у культуру відділу, яку складали скромність і самовідданість, — запал і віддача решти команди стрімко зросли. Це стало серйозним уроком, якого я ніколи не забуду.

Зрештою, збереження на посаді людини, яка вочевидь не вписується у культуру компанії, практично завжди є ведмежою послугою для неї. Співробітник сам усвідомлює свою невідповідність і, як наслідок, розчаровується не менше за своїх колег. Відпустити такого співробітника — означає дати йому можливість знайти компанію, де він буде на своєму місці та зможе повністю розкрити свій потенціал.

Чек-ліст для кроку 4. Закріпити розуміння

Члени команди менеджерів можуть упевнено заявити, що впоралися з цим завданням, якщо здатні підтвердити такі пункти:

- організація має прості способи відбору кандидатів за критерієм відповідності організаційним цінностям;
- нових співробітників у компанію набирають, ретельно інформуючи їх про шість ступенів прозорості;
- усі менеджери організації послуговуються простою, узгодженою, вільною від бюрократії системою визначення мети й перевірки поступу працівників на шляху до неї. Ця система побудована на основі цілковитого розуміння;
- працівники, які не відповідають вимогам, ідуть з компанії. Менш продуктивним співробітникам, які вписуються в систему цінностей компанії, забезпечують навчання та допомогу, необхідну для розкриття потенціалу;
- системи оплати праці та преміювання базуються довкола цінностей і завдань організації.

ПРИМІТКИ

1 The Five Temptations of a CEO, 1998; The Four Obsessions of an Extraordinary Executive, 2000; The Five Dysfunctions of a Team, 2002; Death by Meeting, 2004; Silos, Politics, and Turf Wars, 2006; The Three Signs of a Miserable Job, 2007; The Three Big Questions for a Frantic Family, 2008; and Getting Naked, 2010 (all San Francisco: Jossey — Bass).

2 P. Lencioni, The Five Dysfunctions of a Team (2002) and Overcoming the Five Dysfunctions of a Team (2005) (both San Francisco: Jossey — Bass)

3 J. Katzenbach and D. Smith, The Wisdom of Teams (Harper Business, 1994).

4 C. Argyris and D. Schön, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (Reading, Mass: Addison Wesley, 1978).

5 E. E. Jones and V. A. Harris, “The Attribution of Attitudes,” Journal of Experimental Social Psychology, 1967, 3, 1–24; L. Ross, “The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process ” in L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Orlando, Fla.: Academic Press, 1977).

6 J. Collins and J. Porras, Built to Last (Harper Paperbacks, 2002)

7 P. Lencioni, “Make Your Values Mean Something”, Harvard Business Review (July, 2002).

8 M. Porter, Competitive Strategy (Free Press, 1998).

9 M. Porter, “ What Is Strategy?”, Harvard Business Review, 1996.

10 P. Lencioni, Silos, Politics, and Turf Wars (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).

11 P. Lencioni, Death by Meeting (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).