

Патрік Ленсіоні

Перевага. У чому сила корпоративної культури (Частина 2)

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

3. НАСКІЛЬКИ ВАЖЛИВІ ВЕЛИКІ НАРАДИ

Організація, яка взялася пройти всі чотири розглянуті вище кроки, без сумніву, стане здоровою та, швидше за все, досягне значного успіху. Але щоб постійно зміцнювати здоровий дух компанії та закріпити результат кожного зробленого кроку, потрібно ще дещо важливіше за все описане в попередніх розділах.

Жоден захід і жоден робочий процес у здоровій організації не є настільки важливим, як нарада. Хоч би яким страшним і лиховісним здавалося тепер слово на літеру «н», все одно не існує кращого способу докорінно впливати на компанію.

Власне, якби хтось забажав надати мені єдиний критерій оцінювання стану здоров'я організації, я не потребував би ні фінансових звітів, ані демонстрації асортименту продукції. Навіть не став би розмовляти з працівниками або клієнтами. Усе, що мене зацікавило б, — це спостереження за командою менеджерів під час наради. Саме під час робочих нарад визначаються, обговорюються та втілюються в життя цінності компанії. На нарадах керівники розглядають, ухвалюють і оцінюють рішення, що стосуються тактики й стратегії. Під час поганих нарад народжуються нездорові компанії, а продуктивні зустрічі керівників, навпаки, є джерелом згуртованості, прозорості й успішної комунікації.

Якби хтось забажав надати мені єдиний критерій оцінювання стану здоров'я організації, я хотів би просто спостерігати за командою менеджерів під час наради.

То чому ж ми так ненавидимо наради? Мабуть, тому, що вони зазвичай жахливі — найчастіше нудні й розмиті. Це марнування часу, наслідком якого є лише розчарування. І чомусь ми з цим впокорилися — повірили, що саме з ідеєю проведення нарад щось не так. Вони почали сприйматись як певна форма корпоративної спокути, як невідворотна кара, яку доводиться мужньо терпіти.

Я глибоко переконаний, що в самій суті нарад немає нічого невинного, навіть якщо ми дозволяли проблемам своєї організації розростатися й міцніти роками. Я описав ці проблеми в художній манері

у книзі «Смерть від нарад»¹¹. Там я окреслив ідею, яка спричинила проблеми з нарадами, і назвав її «рагу з наради».

РАГУ З НАРАДИ

Непоганий спосіб зрозуміти, що таке «рагу з наради», — це уявити нетямущого кухаря, який дістає з комори й холодильника всі продукти, які є в домі, та вкидає їх в одну велику каструлю, після чого дивується, що страва не надто смакує. Менеджери роблять те саме, коли зводять усі теми в одне велике обговорення під назвою «робоча нарада». Ці керівники надто часто поєднують адміністративні питання, тактичні рішення, творчі мозкові штурми, стратегічний аналіз і кадрові обговорення під час одного виснажливого засідання. І як той кухар дивуються, чому результат не той, якого вони очікували.

Річ у тім, що людський мозок не пристосований до опрацювання стількох дуже різних тем одночасно. Він потребує зрозумілості й чіткого фокусування. Це означає, що різним питанням мають бути присвячені різні наради. І ще це означає, що число нарад у такому разі не те що не зменшиться, а навіть і зросте.

Саме так. Менеджерам, які бажають оздоровити свої компанії, не варто намагатися уникати нарад чи скорочувати їх, об'єднуючи кілька тем або обмежуючи обговорення в часі. Навпаки, керівник має переконатися, що наради проходять у належному режимі, й намагатися підвищити їх продуктивність. Як наслідок — і повірте мені, це доведено практикою — менеджери починають з нетерпінням чекати на ці наради й навіть отримувати від них задоволення! Адже в процесі нарад співробітники справді займаються корисною справою, яка врешті поліпшує життя як їм, так і їхнім підлеглим.

ЧОТИРИ РІЗНОВИДИ НАРАД

Отже, які типи нарад можливі у здоровій компанії? Є чотири основні різновиди.



1. Щоденні експрес-наради

Перша категорія нарад є найменш важливою, але їх варто проводити за кожної слушної нагоди. По суті йдеться про те, що в команди має виробитися звичка щодня збиратися бодай на десять хвилин, щоб обговорити адміністративні питання, які не зайве нагадати, — графіки, заходи, нагальні потреби й таке інше.

На нарадах цього типу відсутній порядок денний, під час них не займаються вирішенням проблем — просто обмінюються інформацією. Щоб ці зустрічі не трансформувались у щось інше, краще навіть не сидати. Мета цих щоденних експрес-зустрічей з адміністративних питань — просто виробити в команди звичку регулярно спільно обговорювати нагальні питання, що виникають у процесі виконання завдань, постанених серйозними щотижневими нарадами.

Чимало команд менеджерів спочатку виступатимуть проти щоденних експрес-нарад, причому деякі навіть обґрунтовуватимуть ці заперечення.

Вагомий аргумент *проти* проведення щоденних експрес-нарад — те, що члени команди географічно розпорошені. Звісно, людей із філій, розкиданих країною, неможливо щодня збирати разом. Недоцільно також змушувати працівників з'їжджатися до центрального офісу, якщо вони працюють у відділеннях, розташованих у різних кінцях міста. Однак це не означає, що така команда не може проводити подібні наради в телефонному режимі. Але якщо організація такої бесіди щодня вимагає героїчних зусиль з боку цілої групи людей у різних часових поясах — це перетвориться на чергову нудну повинність. У такому разі не проводити щоденні експрес-наради — нормально.

Проте коли всі члени команди працюють в одному офісі, не існує поважних причин для відмови від обговорень такого формату. А якщо деякі члени команди не в офісі? Проведіть нараду без них і попросіть

зателефонувати в офіс, якщо ці люди мають таку можливість. Жодного тиску. А раптом у когось в цей самий час інша нарада? Перш за все, не варто планувати зустрічі на ті години, в які у вас відбуваються експрес-наради. Але якщо таке трапляється — не хвилюйтесь. Одну нараду можна провести й без котрогось зі співробітників. Якщо ж члени команди вважають, що надто зайняті — це погане виправдання, і ось чому.

Найбільш вагомий результат таких щоденних нарад — вирішення дрібних питань, які можуть відволікати від головного й додавати команді зайвого клопоту. Якщо члени команди менеджерів зустрічаються лише раз на тиждень або рідше, протягом цього часу нарастає нескінченний потік невирішених адміністративних питань. Вони, як нам усім відомо, постають щодня. Менеджери намагатимуться вирішити їх то за допомогою електронного листа, то голосовою поштою. Але для цього доводиться відривати когось від роботи. Десь може відбутися покvapлива розмова в коридорі. Але проблем це не знімає, швидше додає. Наростає потік листів, шквал дзвінків, розмови в коридорах дедалі частішають, адже ситуація розвивається. Що не день більше людей мусять долучатися до її обговорення. Було б чудово насправді відстежити й підрахувати, скільки часу й зусиль марнують керівники, загрузлі в питаннях, які можна вирішити за півхвилини, за умови, що всі щодня на кілька хвилин збирались би в одному кабінеті.

Значною перевагою щоденних експрес-нарад є те, що керівники знають: з колегами можна зустрітися протягом наступних 24 годин. Значить, замість того, щоб бомбардувати їх електронними листами, голосовими повідомленнями чи втручатись у їхній робочий процес, просто слід позначити для себе, яку проблему необхідно порушити на нараді наступного дня. Цей підхід абсолютно раціональний. Він відкриває всім вільне дихання. Мені просто дивно чути протести менеджерів. Це все одно що сказати: *Невже ви не розумієте, як ми зайняті, намагаючись постійно вирішувати проблеми, що виникають внаслідок неналежної комунікації? Ми просто не в змозі витратити десять хвилин на день, щоб цьому запобігати!*

Звикаючи до таких щоденних експрес-нарад, керівники вже не можуть від них відмовитися.

Втрачений контакт

Команда керівників Кремнієвої долини спершу неохоче впроваджувала концепцію експрес-нарад. А за кілька тижнів вони звикли до цих щоденних

зборів і перестали скаржитися, хоча й далі не зовсім розуміли, навіщо це потрібно.

А потім у певний момент, коли більшість керівників пішли у відпустки, щоденні експрес-наради припинилися. І, як часто трапляється, коли всі повернулися до роботи, традицію так і не відновили.

Минуло кілька тижнів, і команду менеджерів опанувало дивне відчуття відсутності взаємного контакту. Обговоривши це, менеджери збагнули причину: бракує щоденних експрес-нарад. Президент компанії пояснив це так: «Поки ми не припинили щоденних зустрічей – не усвідомлювали, наскільки вони зближували нас, допомагаючи уникати марних втрат часу й сил».

Щоб звикнути до щоденних нарад, певно, знадобиться від кількох тижнів до місяця. Але коли це нарешті станеться, керівники зрозуміють, що можуть вибудувати міцніші стосунки з колегами значно швидше, ніж досі уявляли. Ба більше: швидко впоравшись із дрібними питаннями, вони зможуть зосередитися на темах, доречних для обговорення під час інших трьох різновидів нарад.

2. Тактичні щотижневі наради

Коли керівники скаржаться на наради, чимало з них вочевидь мають на увазі зустрічі, що відбуваються раз на тиждень або двічі на місяць. Саме тут зазвичай подають рагу з наради.

Насправді найважливішою діяльністю організації є регулярні наради команди менеджерів. Але якщо ці наради не продуктивні, то не варто розраховувати на згуртованість команди чи оздоровлення організації.

Є кілька критично важливих ключів до ефективності щотижневих нарад. Багато з них я вже описав у цій книзі. Наприклад, якщо команда завелика, або люди, які зібралися в кабінеті, не довіряють одне одному й не бажають вступати у конструктивну дискусію, нарада не матиме значного впливу на робочі процеси. І це не залежить від того, наскільки працівники вітають такі наради.

Але вважаймо, що керівники зацікавлені в створенні відносно нечисленної згуртованої команди. Тоді їм потрібно трохи скоригувати свої дії до наради. Після цього робочі зустрічі стануть більш насиченими, корисними і, уявіть собі, приємними.

Порядок денний у реальному часі

Перший пункт, який має виконати команда для поліпшення якості нарад,

власне, стосуватиметься того, що вона має перестати робити до наради. Я маю на увазі всі ці страшенні переліки питань, які необхідно вирішити. Якщо порядок денний готують заздалегідь, мені це нагадує консультанта зі шлюбних питань, який окреслює коло конкретних тем для обговорення з парою, ще навіть не зустрівшись із нею. Іншими словами, ви не знаєте, що вам доведеться обговорити, поки не зберетеся разом і не оціните ситуацію.

Замість того, щоб формувати порядок денний заздалегідь, члени команди мають зібратися й перші десять хвилин наради витратити на його створення в режимі реального часу. Для цього необхідно два кроки.

Перш за все, голова має пройтися кабінетом і попросити кожного члена команди за тридцять секунд назвати два-три ключові питання, що, на його думку, цього тижня є для нього пріоритетними. Зверніть увагу: я сказав «що, на його думку... є для нього пріоритетними». Адже після того, як кожен пояснить, над чим він працює, і команда зрозуміє, що відбувається в компанії, учасники наради, можливо, змінять свої пріоритети.

Щоб перелічити (а не докладно висвітлити) свої теми, кожному з команди менеджерів знадобиться не більше 15–30 секунд. Далі голова має перейти до другого кроку створення порядку денного в реальному часі. Це передбачає перегляд створеної командою оцінювальної карти чи діаграми обсягом в одну сторінку, де зафіксовано тематичну, спрямовальну мету й стандартні робочі завдання. Цю просту схему я наводив, коли розглядався крок 2 й ставилося запитання *Що найважливіше просто зараз?*



По суті, на цьому етапі варто відступити на крок назад і запитати: *А що в нас із темами, які ми означили як найважливіші?* Команда оцінює себе

в простий спосіб з використанням кольорів. Саме так. Незалежно від того, яким масивом даних оперує компанія та який рівень інтелекту в її керівників — ключем до швидкого вирахування поступу та прийняття рішень щодо спрямування обмежених ресурсів є найпростіший спосіб оцінювання. Не знаю простішої системи за цю: зелений колір — «усе чудово, ми випереджаємо графік», жовтий — «ідемо нормально, але ще трохи не дотягуємо» і червоний — «а тут ми добряче відстаємо». (Дозвольмо командам використовувати лимонно-зелений і помаранчевий для опису проміжних станів).

Команді знадобиться всього п'ять-десять хвилин, щоб переглянути оцінювальну карту й позначити кожен пункт окремим кольором. Кожне рішення буде прийняте групою людей, і кожен по-своєму вплине на це рішення. І це дуже добре. Насправді, вислуховуючи думки колег, керівники часто дізнаються багато нового. «Я б позначив зеленим роботу з оновлення маркетингових звернень», — говорить один із керівників. «Ти жартуєш? — дивується інший. — Хіба ти не бачив результатів опитування тієї фокус-групи минулого тижня?» «Ні, — широко розплющує очі перший. — А що сказали ті люди?» «Забракували всі наші ідеї. Тепер мусимо починати з нуля», — пояснює другий. І, як наслідок, менеджери погоджуються позначити цей пункт червоним.

Лише після того, як команда розставить усі кольори (а цей процес не лише інформативний, а й приємний), вона має переходити до формування порядку денного. Очільники, напевно, зосередяться на пунктах, позначених червоним і помаранчевим, або, можливо, ще на одному-двох інших, що видадуться їм особливо важливими.

Головна перевага такого підходу до формування порядку денного — це те, що команді вдається уникнути поширеної практики слухання презентації або ж обговорення теми, не надто важливої для компанії. Коли порядок денний формується заздалегідь, керівники часто підпадають під вплив людей, які вміло домагаються розгляду на наступній нараді питань, що цікавлять саме їх. Як наслідок, перш ніж хтось зрозуміє, що сталося, вся команда вже сидітиме перед 45-хвилинною мультимедійною презентацією кадрового відділу, який обрав постачальника бонусної програми. А це питання навіть не значилося в оцінювальній карті. Звісно, якщо в певний момент у компанії висока плинність кадрів саме через відсутність бонусів, і це питання є одним із найважливіших, що стоять перед командою, то, безперечно, потрібно його розглянути. Але керівники мають ухвалювати такі рішення, лише якщо визнають їх вартими затрачених часу й зусиль усієї команди, а не тоді, коли це здається важливим одній людині, якій

просто забажалося привернути увагу.

Чимало керівників під час тижневих нарад стикаються з тим, що хтось порушує цікаве й важливе питання, яке, однак не має розглядатися під час таких зустрічей і тягне за собою певні суперечності. Хоча це й може пожвавити нараду менеджерів, які завжди прагнуть чогось нового й цікавого, однак тут постають дві проблеми.

По-перше, це відвертає увагу від обговорення тактичних питань, які необхідно розглядати на щотижневих нарадах. По-друге, команда змушена зосереджуватися на важливих темах в умовах, коли менеджери не мають достатньо часу на їх вирішення, позаяк не володіють усією необхідною інформацією. Саме тому здоровим організаціям потрібен також третій різновид нарад.

3. Тематичні наради, присвячені конкретним питанням

Можливо найцікавішим і найбільш захопливим з-поміж усіх є третій різновид: тематичні наради, присвячені конкретним питанням. Насправді під час подібних нарад часом трапляються найбільші курйози.

Цей тип нарад передбачає поглиблений розгляд найважливіших питань, які можуть певним чином вплинути на компанію у довготривалій перспективі. Виносяться на ці наради також питання, вирішення яких вимагає значного часу й зусиль. Наприклад, може йтися про значну загрозу з боку конкурентів, руйнівні зрушення в галузі, істотні зміни рівня прибутку, значний дефіцит продукції чи послуг або навіть занепад бойового духу колективу настільки, що це викликає занепокоєння. І таких проблем можна налічити ще багато. Кожне з цих питань вимагатиме більше часу, сил і підготовки, ніж можна витратити в межах регулярної щотижневої наради. Фактично годі й уявити, що можна розібратися з цим менш ніж за кілька годин. Потрібно чимало часу, щоб окреслити проблему, надати хоча б поверхневий огляд вивчених питань, організувати мозковий штурм для пошуку розв'язання, обговорити можливі наслідки цих рішень і нарешті спільно ухвалити подальший план дій.

І все-таки команди менеджерів рідко знаходять час для цього. Натомість намагаються вирішити важливі питання у 15-хвилинних перервах, між розглядом тактичних і адміністративних питань на щотижневих нарадах. Як наслідок — не лише нераціональні рішення, а й глибоке розчарування. Воно пояснюється перш за все тим, що всі знають: ухвалене рішення погане. А другий негативний наслідок подібних нарад — невиразні здогади, що люди займаються не тим, чого очікували на початку свого

професійного шляху.

Дозвольте детальніше пояснити сказане. Більшість тих, хто вирішує займатися бізнесом, уявляють, як вони сидітимуть за столом із групою колег, жваво обговорюючи складні питання. Ці люди заздалегідь упевнені, що зроблять усе можливе, щоб ухвалити правильні рішення на основі знань, досвіду та інтуїції кожного зі співробітників. Саме так виконують ситуаційні завдання студенти бізнес-школи. Без сумніву, такі заняття захопливі для них. Але їх єдина проблема полягає в тому, що ситуації, які розглядаються, не справжні. Студентам залишається чекати на той день, коли вони зможуть узятися до завдань із реального життя й ухвалювати реальні рішення зі справжніми наслідками.

А далі відбувається щось дивне. На них рине такий потік щоденних електронних листів, голосових повідомлень і адміністративних вимог, що рідко виходить (а часом і взагалі не виходить) приділити достатньо часу непростим, але вдумливим, енергійним і дотепним обговоренням. І це справжнісінький абсурд.

Скидається на те, ніби бейсболіст, який усе життя завзято тренувався, поки нарешті потрапив до вищої ліги, почав витрачати час суто на відпрацювання ударів і більше жодного разу не вийшов на поле як гравець. Або ще краще: коли він нарешті включається у гру, то намагається чимшвидше її завершити, щоб мерщій повернутися до відпрацювання ударів. Пік кар'єри бейсболіста — це участь у матчах, так само як пік кар'єри керівника — активна боротьба з труднощами й ухвалення непростих рішень. І відсікати цю вершину просто безглуздо.

Пік кар'єри керівника — це активна боротьба з труднощами й ухвалення непростих рішень. І відсікати цю вершину просто безглуздо.

А найгірше те, що такий стан речей — просто наслідок хибної поведінки керівників, які переконують себе в тому, що наради в основі своїй є злом. Керівники зменшують тривалість нарад, вважаючи, що проведуть цей час із більшою користю, і намагаються втиснути всі наболілі питання у велику щотижневу нараду. Насправді такі кроки лише підтверджують, що й наради будуть непродуктивними, і для обговорення найважливіших питань — актуальних, стратегічних — просто не вистачить часу.

Що має зробити команда менеджерів — і це, можливо, найцінніша рекомендація, що стосується нарад, — то це розмежувати обговорення

тактичних і стратегічних питань. Поєднання тих та інших просто не працює, і, як наслідок, не вдається прийняти адекватне рішення з жодних питань.

Щодо термінів проведення тематичних нарад — тут однозначної відповіді не існує. Зрештою, нагальні проблеми виникають не за графіком. Однак якщо команда понад місяць не збирає стратегічну нараду, то, напевне, щось пішло не так. Звісно, коли команда лише впроваджує модель, за якою для розгляду кожної стратегічної теми має збиратися окрема нарада, то виявляється чималий перелік важливих тем. Тож на початку може знадобитися ціла низка подібних зустрічей. І це непогано, адже вказані теми за визначенням варті того, щоб їм приділити особливу увагу. І, крім того, ніхто не буде скаржитися, що витратив забагато часу на обговорення важливих питань.

4. Щоквартальні виїзні наради

Четвертий різновид нарад, які має проводити команда, часто називають «виїзними». У цих нарад єдина вада: часто це лише одна з непродуктивних щотижневих нарад, просто більш розширена. Та і обходяться такі зібрання недешево. Водночас їх мета, як і мета всіх інших робочих зустрічей, має бути єдиною і чітко окресленою. У цьому разі йдеться про можливість відступити на крок назад від робочих питань, щоби поглянути на них під новим кутом зору. Саме тому подібні наради краще проводити за межами офісу.

Час цих зустрічей необхідно присвячувати перевірці стратегічних якорів і тематичної мети, оцінюванню продуктивності провідних працівників, обговоренню змін у галузі та конкурентних загроз. Звісно, доведеться також дати оцінку поведінці членів команди з точки зору згуртованості. По суті, виїзна нарада — це можливість для керівників відступити на крок назад і знову звернутися до чотирьох тем, описаних у книзі: команди, розуміння, комунікації та системи міжособистісної взаємодії.

Терміни проведення нарад цього типу не підлягають обговоренню. На відміну від тактичних, які можуть проводитися раз на тиждень чи два, або ж тематичних, на які збираються у разі потреби, виїзні наради мають відбуватися раз на квартал. І лише тоді вони мають сенс. Частіші зустрічі не залишають менеджерам часу для зрушень у важливих питаннях і визначення значущих трендів на ринку або всередині компанії. Якщо ж команда збирається рідше, то люди, як правило, встигають забути, що обговорювали на попередній нараді. Це спричинює перерви в роботі та

перешкоджає реальному прогресу.

І нарешті, з усіх чотирьох різновидів саме щоквартальна нарада, напевно, потребує втручання консультанта ззовні. Зазвичай це добре, коли лідер команди менеджерів звільняє себе від організації наради та доручає це перевіреному консультантові.

ЗАБАГАТО ЧАСУ НА НАРАДИ?

Щоразу, коли керівники запитують мене, чи доцільно регулярно проводити чотири різновиди нарад, я прошу їх підрахувати, скільки часу вони витратили б на це протягом поточного місяця.

Ось який вигляд має запропонована модель: десять хвилин щодня на експрес-наради, дві години щотижня на тактичні наради, шість годин на місяць на тематичні й два дні на квартал на виїзні. У цілому витратимо близько 1560 хвилин, або ж 12 годин на місяць.

Зважаючи на те, що тривалість робочого тижня складає 50 годин, то наради займуть лише близько 13 відсотків цього часу. Якщо ви працюєте всього 45 годин — то це 14 відсотків. Це означає, що навіть коли ми приділяємо нарадам максимум часу (а так роблять далеко не всі команди), то на інші справи залишається ще понад 85 відсотків.

Деякі керівники зазначать, що часто працюють із кількома командами, а це, на їхнє переконання, унеможлиблює роботу за даною моделлю. Що ж, навіть коли людина є учасником відразу трьох команд і всі витрачають на наради максимум часу (що мало ймовірно), це *все ж таки* буде менше половини робочого часу. Але цей час не гається даремно, бо керівники використовують його для вирішення актуальних проблем. При цьому їм вдається уникнути розбалансованості в команді менеджерів. Значить, саме такий час, виділений загалом на всі наради, є оптимальним.

І нарешті, варто запитати: *А що ще роблять керівники, окрім участі в нарадах?* Електронні листи? Аналітика? Зустрічі з клієнтами? Гаразд, для цього, безперечно, є час і можливості. Але головне завдання лідера — створити середовище, в якому всім цим могли б займатися інші люди, а цього не станеться без проведення ефективних нарад.

А як щодо управління підлеглими? Чи повинні керівники присвячувати значний відсоток робочого часу цим питанням? Хоча керівництво безпосередніми підлеглими, безперечно, залишається найважливішою функцією очільника (крім того, що він має бути гарним членом команди), ці керівні функції він насправді здебільшого виконує під час нарад. Звичайно, іноді є потреба в розмовах віч-на-віч, але це не те, чим прагнуть

займатися керівники, стверджуючи, що витрачають забагато часу на наради. Насправді, якщо керівники правильно проводять наради, завжди завершують усі розпочаті справи й не дозволяють один одному розслабитися, то виявляється, що обсяг роботи поза нарадами (в тому числі й тієї, що стосується безпосередньо керівництва підлеглими) значно зменшується.

Варто повторити, що за цим стоїть: значні щоденні затрати часу через необхідність вирішення питань, досі так і не розглянутих під час нарад. Ось чому керівникам вельми складно навести неспростовні аргументи на користь скорочення числа нарад.

Старий пес, нові трюки

Одна організація з надання церковних послуг зіткнулася з внутрішніми проблемами, що негативно позначалися на клієнтах. Керівник вживав чимало заходів для оздоровлення і, за його словами, реорганізація командних нарад стала головною передумовою для всеохопних змін.

«Мені п'ятдесят вісім років, та я досі й подумати не міг, що збільшення числа нарад може підвищити ефективність роботи! Але саме так і сталося. Ці наради просто докорінно змінили нас».

З усіх рекомендацій, які моя фірма надає клієнтам, найбільш наполегливо ми пропонуємо впроваджувати описану модель нарад, запевняючи, що вона дуже швидко справить позитивний вплив на компанію.

І нарешті, важливо пам'ятати, що наприкінці кожної наради, за винятком щоденних, члени команди мають зупинитися й чітко визначити, який план дій погодили та про що повідомлять своїм підлеглим. Це називається каскадною комунікацією, яку ми детально розглянули у розділі, присвяченому кроку 3.

Чек-ліст для нарад

Члени команди менеджерів можуть бути впевнені, що впоралися й опанували мистецтво проведення нарад, якщо можуть підтвердити такі пункти:

- тактичні й стратегічні питання обговорюються на різних нарадах;
- під час тактичних щотижневих нарад формування порядку денного відбувається лише після того, як команда дасть оцінку зрушенням у досягненні мети; несуттєві адміністративні теми взагалі не беруться до уваги;

- під час тематичних нарад команда приділяє достатньо часу найважливішим темам і передбачає можливість для роз'яснень, дискусій та ухвалення рішень;
- щокварталу команда збирається поза межами офісу, щоб оцінити загальний стан галузі, організації та команди.

4. ДОСЯГАЮЧИ ПЕРЕВАГИ

Сила організаційного здоров'я є фактом незаперечним. Навіть найбільш скептично налаштовані менеджери, з якими мені доводиться перетинатися, не ставлять під сумнів переваги, яких могли б досягти, згуртувавши команду. Усі погоджувалися з тим, що мали подбати про об'єднавчий чинник — відповіді на шість запитань. Саме узгодження цих відповідей спонукає членів команди постійно роз'яснювати їх підлеглим. Насправді ціла низка здорових організацій уже довели, що досягли цього. Хоча по факту дуже мало компаній користуються перевагами організаційного оздоровлення. Але це зміниться.

Дедалі більше лідерів компаній усвідомлюють, що останнім рубежем конкурентної переваги буде перетворення нездорових організацій на здорові. Змінюватиметься спосіб мислення керівників. Від виконання суто технічних завдань вони переходитимуть до кроків, описаних у цій книзі. Я не знаю, коли це станеться, — протягом наступних п'яти, десяти чи двадцяти років. Але зміни вже назріли.

Організації, що перші стануть на шлях оздоровлення, матимуть навіть ширший спектр переваг, оскільки ще більше вирізнятимуться з-поміж не настільки динамічних конкурентів. Проте є певні чинники, на які вони мусять зважати, щоб уникнути невдалих спроб і надмірного скепсису. По-перше, компаніям потрібно почати цей процес із кількох заходів, що нададуть їм початковий імпульс для подальшого просування вперед. Навіть більш важливо, що люди, які керують процесом, мають чітко розуміти, що на них чекає.

САМОВІДДАНІСТЬ ЛІДЕРА

Я не раз наголошував, що багато ідей, які обстоюю в цій книзі, дуже прості. Наступне твердження буде не менш очевидним: головну роль в успішному формуванні здорової організації відіграє очільник команди менеджерів.

І хоча це звучить надто просто, я певен, що чимало керівників досі цього не усвідомлюють повністю. Надто часто менеджери сприймають оздоровлення компанії як комплекс заходів, яким можуть керувати інші. Дехто так думає тому, що хоче продемонструвати довіру до колег. Це шляхетно. Інші просто воліють витратити час на те, що їм цікавіше. А це

вже не так шляхетно. У будь-якому разі наслідок один і той самий: нездорова організація.

Неможливо обійтися без найважливішого чинника, який визначає шанси на оздоровлення компанії, — щирої відданості лідера справі та його активної участі у процесі. У великій компанії це CEO. У малому бізнесі — власник. У школі — директор. У церкві — пастор. У відділі компанії — голова цього відділу.

Неможливо обійтися без найважливішого чинника, який визначає шанси на оздоровлення компанії, — щирої відданості лідера справі та його активної участі у процесі.

На кожному кроці очільник має бути попереду — не просто відсторонено вболівати за зміни чи керувати ними суто номінально, а активно посувати справу вперед.

Щоб згуртувати команду, її лідер має керувати процесом навіть тоді, коли його прямі підлеглі не надто сповнені ентузіазму. Він має першим почати найскладніше: продемонструвати відкритість, розпочати конструктивну дискусію, вказати людям на їхню поведінку чи поставити на місце прямих підлеглих, коли вони підносять власні інтереси над інтересами команди.

Також лідер має постійно вимагати чітких відповідей на шість ключових запитань, навіть коли всі інші воліють просто завершити обговорення, навіть не дійшовши згоди. Він має невтомно нагадувати команді про ці відповіді, спонукати колег до цілковитого підпорядкування власної діяльності корпоративним цінностям. Починати слід від поведінки й завершувати готовністю йти за об'єднаним викликом.

Хоч би як це було спокусливо, лідер не повинен відмовлятися від обов'язку поширювати й закріплювати розуміння та допомагати іншим його досягти. Він має постійно стежити за тим, щоб працівникам усієї організації періодично нагадували про важливі для неї речі. Керівник має запобігати суперечливим і непослідовним рішенням, які можуть заплутати працівників, зупиняти спроби розвитку бюрократії. Якщо співробітники надто самовдоволені, це згубне явище цілком може проникнути навіть у здорову організацію.

Звучить страшно? Але це правда. Люди, які стоять на чолі здорових організацій, підписуються на колосальну і — що надто важливо —

самовіддану працю. Саме тому гарні менеджери мусять відмовитися навіть від улюблених технічних чи інших функцій, якщо їх можуть виконувати й підлеглі. Адже в здоровій організації (у якій топ-менеджер виконує найважливішу роботу) люди знаходять спосіб впоратися з поставленими завданнями. А якщо компанія нездорова — ніякий героїзм, ніяка технічна майстерність не зарадять плутанині й безладу, міцно закоріненим у цій організації.

Істина полягає в тому, що керувати здоровою організацією вельми складно. Але результат, безперечно, того вартий.

ПЕРШІ КРИТИЧНО ВАЖЛИВІ КРОКИ

Щоб організація мала якнайбільше шансів на успіх, команда має зробити низку життєво важливих кроків, які дадуть імпульс подальшому розвитку.

Перш за все потрібно приділити час запускові процесу. Уявляю це як *початкову виїзну зустріч* — продуктивну, насичену, без зайвих емоцій — тривалістю в кілька днів. Ці дні слід присвятити розробці перших двох кроків. Як вам уже відомо, вони означають згуртування команди та досягнення прозорості. Наприкінці зустрічі члени команди відчують більші підтримку з боку організації та довіру один до одного (повірте мені, так і буде) й отримають доволі виразні, якщо не вичерпні відповіді на шість засадничих запитань.

Після цієї виїзної зустрічі команда має скласти план — стислий виклад усіх відповідей і деякі інші пункти, що стосуються поведінки команди й подальших перспектив. Після остаточного оформлення плану й повного погодження відповідей команда робить наступний крок. Вона має подбати про належне доведення інформації решті колективу. Це потребує певного *початкового повідомлення*, після якого менеджери мають забезпечити регулярне нагадування із застосуванням усіх можливих засобів комунікації, які мають у своєму розпорядженні. Нарешті, команді менеджерів доведеться приділити певний час (можливо, його знадобиться чимало) на *розробку систем* поширення плану на кожен процес, у якому задіяні люди.

Кожна команда, кожна організація прямуватиме до оздоровлення своїм шляхом. І це добре. Надто жорсткий, шаблонний підхід зазвичай не потрібен нікому. За такого підходу зростає ризик того, що команда облишить ідею оздоровлення через надмірну обтяжливість. Початкові кроки, на які зазвичай витрачається від місяця до півроку, — залежно від

виділених часу та ресурсів, — однозначно вкрай необхідні. Вони стануть початковим імпульсом, який запустить процес оздоровлення компанії. Після цього вже не вдасться просто замилюватися собою і пустити справу на самоплив.

Звичайно, на цьому робота не завершується. Вона взагалі не може завершитися. Подібно до шлюбу, вона вимагає постійної уваги та зусиль. Необхідно підтримувати командну згуртованість, переглядати відповіді на шість запитань, поширювати й підкріплювати їх. Але в здорових компаніях керівники рідко скаржаться на те, що їм доводиться вкладати у це час і сили. Насправді їм практично завжди до вподоби такий формат роботи, бо бачать її надзвичайні плоди незалежно від того, наскільки простою вона видається спочатку.

КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Насамкінець варто визнати, що організаційне оздоровлення позитивно впливає не лише на певну компанію. Воно поширюється далеко за її межі — на клієнтів і постачальників, навіть на подружжя та дітей співробітників. Завдяки цьому люди вранці йдуть на роботу з розумінням справи, надією, очікуваннями, а ввечері повертаються додому, сповнені почуття власної гідності, задоволені своєю працею. Вони відчують, що зробили реальний внесок у розбудову компанії. Неможливо виміряти силу цього позитивного впливу.

Завершуючи свою кар'єру та подумки повертаючись до її початку, ми усвідомимо: мало в світі знайдеться роботи, більш вартої наших зусиль, такої, що настільки вплинула на життя інших. Ця робота — оздоровлення наших організацій.

5. ЧЕК-ЛІСТ ДЛЯ ЗДОРОВ'Я ОРГАНІЗАЦІЇ

Члени команди менеджерів можуть мати загальне уявлення про здоров'я своєї організації і — що більш важливо — вказувати на конкретні можливості для його покращення, виконавши завдання з цього переліку.

Крок 1. Створити згуртовану команду менеджерів

- Команда менеджерів відносно невелика (від трьох до десяти осіб), тож може працювати ефективно.
- Між членами команди встановлено довірчі стосунки; співробітники по-справжньому відкриті одне одному.
- Члени команди регулярно беруть участь у конструктивних дискусіях на важливі теми.
- Зі зборів учасники виходять із чітким розумінням того, яких домовленостей вони досягли щодо обговорюваних питань.
- Члени команди звітують одне одному про внески у спільну справу та про власну поведінку.
- Члени команди менеджерів зосереджені на команді номер один. Спільні пріоритети й потреби організації вони ставлять над потребами власних відділів.

Крок 2. Досягти розуміння

- Команда менеджерів усвідомлює, навіщо компанія існує, і всі її члени поділяють такий напрям розвитку й захоплені ним.
- Команда окреслила чіткий і нечисленний перелік цінностей і вимог до поведінки, засадничих для компанії.
- Керівники чітко визначили й погодили 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 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 постійно оцінюють.

Крок 3. Поглибити розуміння

- Команда менеджерів чітко донесла шість аспектів прозорості до всіх співробітників.
- Члени команди регулярно нагадують працівникам свого відділу про ці аспекти прозорості.
- Після зустрічей команди менеджери мають чітке й узгоджене уявлення про те, що повідомлять підлеглим, і відразу поширюють цю інформацію каскадом.
- Працівники в змозі чітко назвати причину існування організації, стратегічні якорі й мету.

Крок 4. Закріпити розуміння

- Організація має прості способи відбору кандидатів за критерієм відповідності організаційним цінностям.
- Нових співробітників у компанію набирають, ретельно поінформувавши їх про шість елементів прозорості.
- Усі менеджери організації послуговуються простою, узгодженою, вільною від бюрократії системою постановки мети й перевірки поступу працівників. Ця система побудована на основі елементів прозорості.
- Працівники, які не поділяють корпоративних цінностей, ідуть з компанії. А недостатньо продуктивним співробітникам, які відповідають критеріям компанії, забезпечують навчання та допомогу, необхідні для реалізації потенціалу.
- Системи оплати праці та преміювання базуються довкола цінностей і мети організації.

Наради

- Тактичні й стратегічні питання обговорюються на різних нарадах.
- Під час тактичних щотижневих нарад формування порядку денного відбувається лише після того, як команда оцінить прогрес у досягненні мети. Несуттєві адміністративні теми взагалі не беруться до уваги.
- Під час тематичних нарад команда приділяє достатньо часу найважливішим темам, передбачаючи можливість для з'ясування, дискусій та прийняття рішень.
- Щокварталу команда збирається поза межами офісу для оцінювання стану речей у галузі, в організації, в команді.

ДОДАТКОВІ РЕСУРСИ

Якщо ви бажаєте отримати більше відомостей про перевагу організаційного здоров'я, відвідайте наш веб-сайт www.tablegroup.com/theadvantage. Там ви знайдете такі ресурси:

- відеокліпи про оздоровлення організації;
- безкоштовний огляд здорових компаній;
- словник ключових термінів;
- довідкові зображення, доступні для завантаження;
- дорожню карту для втілення плану оздоровлення в життя;
- інші динамічні інструменти й ресурси.

Якщо вам потрібна допомога у впровадженні будь-яких ідей, описаних у цій книзі, будь ласка, відвідайте www.tablegroup.com.

Подяки

Спершу я хочу подякувати Трейсі Ноубл, яка від самого початку брала якнайактивнішу участь у створенні цієї книги. Її вміння перемикається з загальної картини на найменшу деталь і навпаки просто вражає, а постійна цілковита віддача — неоціненна.

Також хочу висловити вдячність іншим колегам і друзям із «Зе Тейбл Груп» — Емі Гайетт, Карен Амадор, Джеффу Гібсону, Лінн Фіоріндо, Елісон Нокс, Джекі Коллінз, Майклу Ренго і Кім Лурейро — за участь, підтримку й ентузіазм. Щодня працювати з ними — це справжнє благословення. Крім того, хочу подякувати провідним консультантам «Зе Тейбл Груп», які так серйозно докладаються до збагачення нашого досвіду і зміцнюють наші позиції у світі. Щоразу, коли бачу результати їхньої роботи, захоплююся цими людьми.

Звісно, понад усе я вдячний своїй дружині Лорі за її відданість і невтомну підтримку. Лора постійно підтримує мене та чотирьох наших синів. Із плином часу, здається, домашні справи вимагають дедалі більше зусиль, однак вона якимось чином і надалі всьому дає раду. Я дуже люблю її, і не тільки за це.

А ще дякую своїм чотирьом синам — Майклу, Кейсі, Коннору і Метью. Пишаюся ними й молюся, аби стати таким батьком, якого вони потребують і на якого заслуговують.

Дякую нашим численним клієнтам і замовникам за дозвіл поглянути на їхні компанії зсередини. Чи то ми організовуємо для них виїзну нараду, виголошуємо доповідь, даємо пораду чи постачаємо товар, вони мають знати одне: ми цінуємо їхню довіру та поважаємо їхнє прагнення зробити свої компанії кращими.

Дуже вдячний моєму чудовому агентові Джиму Левіну. Дякую за те, що він поринув у наш світ, за його ідеї та пропозиції, що роблять нас кращими.

Дякую редактору Сюзен Вільямс, із якою ми давно співпрацюємо, і всім її колегам із «Джоссі-Басс» (Jossey-Bass) та «Вілі» (Wiley), з якими ми вже 15 років робимо все можливе, щоб видавати якнайкращі книги.

Дякую численним друзям, особливо Джону Бінсу, отцю Деніелу Массіку, Джеффу Гібсону, отцю Полсону Манданмані, Метью Келлі, Деніелу Гаркаві й Кену Бланшарду — за те, що витрачають на мене свій час, не очікуючи нічого натомість.

І, звичайно ж, вдячний своїй мамі за те, що дала мені життя, й за те, що залишається моєю мамою ось уже стільки років.

Але понад усе і попри все я вдячний Богові — Отцю, Сину і Святому Духу — за те, що Він благословляє мене у всьому й із кожним роком наближає до Себе. Його милосердя вічне.

Історії успіху

Робота над оздоровленням компанії допомогла нам розпізнати кризу, в якій ми опинилися на той момент, і зрозуміти, що її причина крилася не в ситуації на ринку, а в тому, що ми були роз'єднані як команда і наш бізнес наближався до краху. Поставивши оздоровлення в пріоритет, ми щонайменше домоглися змін у компанії.

Мет Данілович, президент і виконавчий директор «Кліар-Ком» (Clear-Com).

Програма з оздоровлення компанії просто врятувала нас. Саме завдяки їй ви сьогодні бачите нас на тій сходинці, де ми стоїмо.

Джефф Секрісон, президент «Хован Госпітал» (Chowan Hospital).

Ми безперервно тримаємо курс на оздоровлення компанії, і це дає нам реальну конкурентну перевагу. Якби світ відкрив для себе Патріка Ленсіоні раніше, то в ньому було б менше труднощів із керуванням компаніями, більше ефективного менеджменту й справжніх лідерів.

Гордон Семсон, виконавчий директор «Вільямс Леа» (Williams Lea).

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).