

Патрик Ленсиони

Пять пороков команды (Часть_2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

Требовательность

Кэтрин очень хотелось, чтобы после ланча команда не утратила утреннего боевого задора. Поэтому она решила обсудить реальные проблемы команды, а тестирование отложить до другого раза.

Для начала она попросила Ника провести производственное совещание по выполнению плана. Ник подошел к доске и схематически изобразил четыре основных пункта плана, разработанные группой на предыдущем выездном совещании: создание демонстрационных версий продуктов, анализ конкуренции, подготовка торгового персонала, выпуск рекламных брошюр. Ник начал по порядку:

- Мартин, как дела с демоверсиями?

- Работаем с опережением графика. Задача оказалась проще, чем мы думали, поэтому закончим на неделю или две раньше срока. Нам очень помог Карлос.

- Отлично. – Ник перешел к следующему пункту: – Что у нас с анализом конкуренции, Карлос?

Карлос порылся в кипе бумаг на столе перед собой.

- Я захватил с собой последние данные, но что-то не могу найти... – Он отложил бумаги. – Все равно еще ничего не готово. Я даже не успел раздать задания.

- Почему? – Ник проявил больше терпения, чем могла предположить Кэтрин.

- Ну, откровенно говоря, потому что многие из твоих людей, которые мне были нужны, оказались заняты. Да и я много времени потратил, помогая Мартину с демоверсиями.

Молчание.

Ник решил не давать волю эмоциям:

- Что ж, разберемся. Кто из моих людей не нашел времени на встречу с тобой?

Карлос явно не хотел ни с кем ссориться:

- Да ничего страшного, просто...

Ник перебил его:

– Просто скажи, кто проявил безответственность.

– Ну, конечно, мне очень нужна помощь Джека. И Кена. Но я не уверен...

На этот раз перебила Кэтрин:

– В чем здесь проблема?

Ник тут же ответил:

– Проблема в безответственности моих подчиненных, и я обязательно поговорю с ними, разъясню задачи и потребую, чтобы больше такого не повторялось.

Кэтрин признала, что это правильно, но у нее на уме явно было что-то еще:

– А Карлос? Вы не думаете, Ник, что ему следовало прийти к вам и решить эту проблему сразу же, не дожидаясь сегодняшнего дня? Почему никто не возмутился, когда выяснилось, что он даже не приступал к анализу конкуренции?

Возникла неловкая пауза.

Карлос был достаточно умен, чтобы не пытаться оправдаться. Он сидел с таким видом, точно речь шла о ком-то другом.

Мартин заметил:

– Трудно критиковать человека, который всегда готов прийти на помощь.

Кэтрин кивнула, соглашаясь, а затем твердо добавила:

– Это правда. Но это не оправдание. Дело в том, что Карлос – вице-президент компании, и он должен знать, какие задачи для него приоритетны в соответствии с нашими планами, и уметь требовать от подчиненных выполнения своих приказов.

Чувствуя, что Карлос начинает нервничать, Кэтрин обратилась прямо к нему:

– Я выбрала для примера вас, Карлос, потому что у вас легкий характер. Но я хочу, чтобы выводы сделал каждый из присутствующих. От некоторых людей трудно требовать выполнения их обязанностей, потому что они очень милы и всегда готовы прийти на помощь. От других – потому что на них где сядешь, там и слезешь. Третьи грубы, и с ними

лучше не связываться. Проявлять требовательность, добиваться ответственности и выполнения обязательств очень трудно, даже от детей.

Те из присутствующих, которые уже обзавелись наследниками, подтвердили эти слова красноречивыми вздохами. Кэтрин продолжила:

– Я хочу, чтобы каждый из вас проявлял на своем месте ответственность, а к коллегам – разумную требовательность и не стеснялся спросить, как идут дела, на что расходуется время, какие успехи достигнуты.

Мики заметила:

– Получается, мы должны контролировать друг друга, значит, мы не доверяем друг другу. А недоверие – первый из пороков команды, вы сами говорили.

Кэтрин покачала головой:

– Ничего подобного. Просто вы полагаете, что доверие – это уверенность в том, что коллеги прекрасно работают и не нуждаются в попуке. На самом же деле доверие – это осознание того, что если коллеги вас критикуют, то делают это для вашего же блага.

Ник добавил:

– И мы должны критиковать так, чтобы не обидеть человека.

Кэтрин подтвердила:

– Совершенно верно. Критикуя, проявляя требовательность, не унижайте человека и всегда исходите из того, что ваш коллега старается изо всех сил. Но будьте требовательны непременно. И никогда не отступайте. Безответственность недопустима.

Было ясно, что команде надо хорошенько обдумать эту мысль, и Кэтрин несколько минут молчала, а затем попросила Ника продолжить совещание. Он с радостью согласился:

– О'кей, переходим к третьему пункту – подготовке торгового персонала. Я уже провел одно занятие, как и было запланировано. Кроме того, в плане стоит двухдневный семинар для продавцов, и я считаю, что мы все обязаны на нем присутствовать.

– Зачем? – недоуменно спросила Мики.

– Потому что каждый из нас должен уметь продавать. Особенно если мы действительно хотим закончить год с восемнадцатью новыми

клиентами.

У Кэтрин не было сомнений:

– Еще как хотим!

Ник продолжал:

– Значит, все мы должны принимать активное участие в продажах и уметь при необходимости прийти на помощь нашим торговым представителям.

И Ник объявил дату семинара, чтобы все занесли ее в свои ежедневники. Мики раздраженно фыркнула. Ник спросил:

– Какие-то проблемы, Мики?

– Все в порядке. Можешь продолжать.

Но Ник решил прояснить ситуацию. Не проявляя нетерпения, очень спокойно он произнес:

– Мики, если у тебя есть уважительная причина, чтобы не присутствовать на семинаре для продавцов, я не буду настаивать. – Он умолк, ожидая ответа, но поскольку Мики молчала, добавил: – Честно говоря, я не представляю, что для нас может быть важнее продаж.

На этот раз Мики не выдержала и язвительно заявила:

– О'кей, а мне хотелось бы видеть всех присутствующих на совещании по маркетингу на следующей неделе.

Ник был все так же спокоен:

– Правда? Если ты действительно считаешь, что наше присутствие необходимо и это будет для нас полезно, я обяжу всех прийти.

Мики махнула рукой:

– Ладно, забудем. Я приду на твой семинар. А вы на мое совещание по маркетингу можете не являться. Кроме Мартина.

Именно в этот момент Кэтрин поняла, что Мики не задержится в компании. К сожалению, следующие пять минут показали, что увольнение Мики – проблема гораздо более сложная, чем Кэтрин могла себе представить.

Хорошая работа

Ник перешел к четвертому пункту повестки дня.

– Как у нас обстоят дела с брошюрами? – обратился он к Мики.

– Все готово. – Попытка Мики скрыть самодовольство оказалась безуспешной.

– Неужели? – Ник был немного удивлен.

Удивление было написано и на лицах присутствующих. Мики сунула руку в сумку, достала пачку ярких буклетов и раздала коллегам:

– Тираж будет готов на следующей неделе.

Все затихли, изучая дизайн и читая текст. Кэтрин заметила, что большинство довольны качеством. Но Ник сухо спросил:

– Почему ты не предупредила меня, что материал уже готов? Все мои продавцы ведут сейчас опросы клиентов, собирая данные как раз для этих брошюр, и они обидятся, когда узнают, что трудились напрасно. Нельзя же так...

Мики перебила его:

– Мои сотрудники прекрасно знают свое дело. Но если ты хочешь, чтобы кто-то из твоих продавцов поработал на наш отдел, ради бога.

Было видно, что Мики не видит в этом необходимости.

С одной стороны, Нику понравились брошюры, с другой – он был раздосадован, что обошлись без него. Пытаясь не поддаваться эмоциям, он сказал Мики:

– Хорошо. Я передам тебе фамилии трех-четырех человек, которые должны просмотреть этот материал до того, как он пойдет в типографию.

Восхищение успехом Мики было бы больше, если бы не ее высокомерие по отношению к Нику.

Джеф попытался спасти ситуацию:

– В любом случае ты и твои ребята сделали отличную работу.

Реакция Мики на комплимент показалась всем несколько преувеличенной:

– Конечно, мне пришлось здорово потрудиться. Но никто не скажет, что я ничего не понимаю в том, чем занимаюсь.

У Кэтрин появилось ощущение, что присутствующих все сильнее раздражают манеры Мики, и она решила больше не откладывать неприятный разговор с начальницей отдела маркетинга. Она поднялась и объявила перерыв до шести часов вечера.

– А вас, Мики, я попрошу остаться.

Неприятный разговор

Все вышли, дверь закрылась, Кэтрин и Мики остались вдвоем. Кэтрин уже пожалела о своей затее. Больше всего на свете ей хотелось убежать куда-нибудь, остаться одной. «Ничего не выйдет», – обреченно думала она, зная, что назад пути нет.

Мики, казалось, искренне не понимала, что происходит. Кэтрин не могла решить, на руку ей это или нет. Вскоре, однако, все станет ясно.

– Нам предстоит трудный разговор, Мики.

– Правда? – На долю секунды маска невозмутимости слетела с лица Мики, но тут же вернулась снова.

Кэтрин глубоко вздохнула и сразу приступила к сути дела:

– Я думаю, что вы не подходите этой команде. И мне кажется, вы и сами это знаете. Понимаете, о чем я говорю?

На лице Мики проступил ужас, что оказалось для Кэтрин полнейшей неожиданностью. «Неужели она не понимала, к чему все идет?» – спросила себя Кэтрин.

Мики не находила слов:

– Я? Вы, должно быть, шутите? Среди всех в этой команде... Вы думаете, что я... – Не в состоянии закончить фразу, она только бессмысленно повторила: – Я?

Теперь, когда карты были раскрыты, Кэтрин почувствовала облегчение. Ей неоднократно приходилось иметь дело с трудными подчиненными, и она умела сохранять твердость и не поддаваться жалости. К тому же Мики, несомненно, была очень умна.

– Почему вы так говорите? – Наконец Мики удалось сформулировать вопрос.

Кэтрин спокойно принялась объяснять:

– Вы не уважаете своих коллег, Мики. Вы не стремитесь к открытому, доброжелательному общению. Во время совещаний вы всех отвлекаете и мешаете работать, в том числе и мне. – Несмотря на уверенность в своей правоте, Кэтрин внезапно осознала, какими глупыми могут показаться ее обвинения любому, кто не знает истинного положения вещей.

– Вы считаете, что я не уважаю коллег? А по-моему, это они не уважают меня! – Едва произнесла эти слова, Мики поняла, что они больше похожи на самообвинение, и поспешила исправить впечатление: – Они не ценят мою компетентность, мой богатый опыт. Они вообще не понимают, как продвигать программное обеспечение!

Кэтрин молча слушала, убеждаясь в своей правоте с каждым словом Мики.

Почувствовав это, Мики заговорила спокойнее, но с почти нескрываемой язвительностью:

– Кэтрин, по вашему мнению, как отреагирует совет директоров на мой уход из компании? Не прошло и месяца, как в результате вашей деятельности ушли руководители сразу двух отделов – продаж и маркетинга. Будь я на вашем месте, я бы забеспокоилась.

– Благодарю за заботу, Мики. – В голосе Кэтрин слышался едва заметный сарказм. – Но моя задача состоит отнюдь не в сохранении хороших отношений с советом директоров. Моя задача, напомню вам, заключается в создании команды, которая принесет этой компании успех. – Более мягким тоном она закончила: – Но я не думаю, что вам нравится быть частью этой команды.

Мики уже полностью овладела собой:

– Вы что, всерьез полагаете, что, выгнав меня, сильно поможете «ДесижнТех»?

Кэтрин кивнула:

– Я абсолютно уверена в этом. И, честно говоря, я думаю, что так будет лучше и для вас самой.

– Откуда вам это знать?

Кэтрин попыталась придать своему голосу искренность и сочувствие:

– Видите ли, вы сможете найти компанию, в которой по достоинству оценят ваши знания и стиль. – На этом Кэтрин хотела закончить, но потом решила, что Мики будет полезно услышать критику: – Но это будет непросто, если вы не научитесь видеть себя со стороны.

– Что вы хотите этим сказать?

– Я хочу сказать, что вас не любят, Мики. Возможно, дело в «ДесижнТех»...

Мики не дала ей договорить:

– Конечно, в «ДесижнТех», потому что у меня никогда и нигде не было никаких проблем.

Кэтрин была уверена, что это неправда, но решила не сыпать соль на рану:

– Тогда нет никаких сомнений в том, что в другой компании вам будет лучше.

Мики сидела, уставившись в стол. Кэтрин решила, что ее собеседница анализирует ситуацию, даже пытается понять свои ошибки. Как вскоре выяснилось, Кэтрин ошибалась.

Решительный шаг

Мики поднялась и, извинившись, вышла, «чтобы собраться с мыслями», как она объяснила. Через несколько минут она вернулась еще более возбужденная и решительная:

– Значит, так. Я не буду писать заявление по собственному желанию. Вам придется уволить меня. А мой муж – адвокат, и я вам обещаю самый неприятный судебный процесс, который вам вряд ли будет легко выиграть.

Если на Кэтрин и произвели впечатление эти слова, она не подала виду. Совершенно искренне и доброжелательно она произнесла:

– А я и не увольняю вас. И вам не придется уходить.

Мики остолбенела. Кэтрин невозмутимо продолжала:

– Но вам придется полностью изменить свое поведение. И как можно скорее. – Кэтрин замолчала, давая Мики возможность переварить это заявление, и добавила: – Хотя, честно говоря, не думаю, что вам этого хочется.

По выражению лица Мики можно было понять, что ей действительно этого не хочется, и она довольно агрессивно заметила:

– Я не думаю, что мое поведение кому-то мешает.

Кэтрин откликнулась:

– Конечно, это не единственная проблема «ДесижнТех», но очень серьезная. Вы не принимаете участия в работе других отделов. Вы обижаетесь на критику своих коллег и не извиняетесь, когда допускаете ошибки или обижаете кого-то.

– Когда это я кого-то обижала? – возмутилась Мики.

Кэтрин не могла понять: Мики прикидывается или отличается поразительной невосприимчивостью? В любом случае Кэтрин должна была объяснить свои претензии, причем спокойно. Она вздохнула и начала:

– Я даже не знаю, с чего начать. Ваше постоянное закатывание глаз. Грубые и неуважительные замечания – вспомните, как вы называли Мартина высокомерным сукиным сыном. Нежелание посещать семинары

по продажам, хотя это важнейшая задача компании. Неужели этим вы никого не обидели?

Мики оскорбленно молчала. Подавленная словами Кэтрин, она, казалось, впервые поняла всю серьезность своего положения, однако так просто сдаваться не собиралась:

– Хватит мне рассказывать, как я всем мешаю. И не ждите, что я стану подстраиваться под это стадо. Но облегчать вам жизнь я тоже не собираюсь, и не рассчитывайте, что я добровольно уйду из компании. Это вопрос принципа.

Кэтрин не утратила спокойствия:

– Принципа? Какого же?

У Мики явно не было ответа на этот вопрос. Она лишь холодно взглянула на Кэтрин и покачала головой.

Некоторое время обе собеседницы молчали. Кэтрин не собиралась нарушать тишину: ей хотелось, чтобы Мики поняла всю бессмысленность своих возражений. Мики не выдержала первой:

– Я требую выходного пособия в размере трехмесячного оклада с правом изъятия всех своих акций плюс запись в трудовой книжке о том, что я ушла по собственному желанию.

В душе Кэтрин была довольна, что хотя бы на таких условиях, но Мики покинет коллектив, однако согласиться на ее ультиматум было бы тактической ошибкой. Поэтому после паузы она сказала:

– Не уверена, что вы все это получите, но я сделаю все, что в моих силах. Всего доброго.

Некоторое время Мики переваривала это заявление:

– Вы что, хотите вышвырнуть меня отсюда прямо сейчас? Даже не дадите поужинать?

Кэтрин кивнула:

– Свои вещи заберете из офиса на следующей неделе. Тогда же зайдете в отдел кадров и бухгалтерию, получите трудовую книжку и выходное пособие. Конечно, если у меня получится добиться для вас всего, о чем вы просите.

– Вы хоть понимаете, что компании теперь конец? – Мики откровенно пыталась разозлить Кэтрин. – У вас же некому руководить продажами и

маркетингом. И я не удивлюсь, если из моего отдела уйдут самые лучшие сотрудники.

Но Кэтрин привыкла к подобным выпадам, к тому же провела достаточно времени с рядовыми сотрудниками отдела маркетинга, чтобы понять, что и они не раз страдали от скверного характера своей начальницы. Однако решила продемонстрировать некоторую неуверенность:

– Конечно, я с пониманием отнесусь к их желанию покинуть компанию, но надеюсь, что до этого не дойдет.

Мики покачала головой, точно хотела разразиться новой тирадой, но вместо этого молча собрала вещи и вышла.

Объяснение

Оставшееся время перерыва Кэтрин провела, прогуливаясь возле виноградников. Когда совещание возобновилось, она чувствовала себя отдохнувшей, но, как впоследствии оказалось, была совершенно не готова к тому, что ее ждало.

Не успела Кэтрин открыть совещание, как Ник спросил:

– А где Мики?

Кэтрин оповестила всех присутствующих, изо всех сил стараясь скрыть удовлетворение:

– Мики не вернется. Она ушла из компании.

На лицах присутствующих появилось удивление – совсем не то выражение, какого ожидала Кэтрин. Джен спросила без всякого выражения:

– И как же это произошло?

Официальным тоном Кэтрин сказала:

– Прежде всего это конфиденциальная информация, связанная с юридическими проблемами, и она не должна выйти за пределы этой комнаты. – Все кивнули. – Я убедилась, что Мики не намерена менять свое поведение, которое мешает созданию команды. Поэтому я попросила ее оставить «ДесижнТех».

Все молчали, глядя друг на друга и на яркие буклеты, все еще лежавшие на столе.

Наконец заговорил Карлос:

– Да, дела... Я даже не знаю, что сказать. Как она восприняла это? И что теперь будет с маркетингом?

У Ника тоже были вопросы:

– А что мы скажем ее сотрудникам? А прессе?

Хотя Кэтрин удивила их реакция, она быстро нашлась с ответом:

– Я не стану передавать вам наш с Мики разговор. Скажу лишь, что она была несколько удивлена и раздражена, что совершенно естественно в подобной ситуации.

Группа ждала ответов и на остальные вопросы. Кэтрин пришлось продолжить:

– А что касается отдела маркетинга, то будем искать замену. По счастью, у нас в компании много опытных работников, которые смогут какое-то время выполнять обязанности Мики. Я в этом не сомневаюсь.

Группа молчала, и Кэтрин заговорила снова:

– А работникам отдела Мики и прессе мы просто скажем, что Мики нашла другую работу. Тут мы ничего не придумаем, поскольку увольнение вице-президента по маркетингу – это своего рода сенсация. Я не думаю, что нам стоит пугаться реакции прессы. Если мы будем действовать сообща и успешно решать поставленные перед нами задачи, служащим и аналитикам не в чем нас будет упрекнуть. Подчиненные Мики, я думаю, будут даже довольны.

Как ни старалась Кэтрин заверить присутствующих, что все будет в порядке, сколько ни взывала к их разуму, настроение в зале было подавленным. Кэтрин поняла, что надо переключить команду на решение насущных вопросов. Она еще не представляла, как непросто ей будет объяснить ситуацию с Мики еще кое-кому.

Трудный подъем

Весь вечер и следующее утро группа посвятила обсуждению деталей бизнеса, особенно вопросам продаж. И хотя все шло успешно, Кэтрин не могла не заметить, что уход Мики угнетающе подействовал на всех участников совещания. Чтобы вывести всех из состояния подавленности, Кэтрин решила мобилизовать подчиненных с помощью откровенного разговора. После ланча Кэтрин обратилась к группе:

– Я бы хотела уделить несколько минут нашему скелету в шкафу, я имею в виду увольнение Мики. Я хочу знать, какие чувства каждый из вас испытывает в связи с этим событием. Вы должны убедить меня, что справитесь с этой проблемой и сохраните командный дух, иначе мне будет трудно в понедельник объяснить ситуацию совету директоров.

Кэтрин знала по опыту (и это всегда забавляло ее), что уход даже самых неуживчивых членов коллектива всегда вызывает тревогу и озабоченность у оставшихся.

– Ну, кто хочет высказаться?

Присутствующие переглянулись. Никто не хотел выступать первым. В конце концов решился Ник:

– Я признаю, что испытываю тревогу из-за потери еще одного члена нашей команды.

Кэтрин понимающе кивнула, точно разделяя его озабоченность, хотя ей очень хотелось сказать, что Мики по-настоящему никогда не была членом этой команды.

Джен добавила:

– Конечно, Мики была с характером, но ведь она отлично работала. А маркетинг сейчас самое важное направление для нас. Может, нам следовало проявить больше терпения?

Кэтрин кивнула, показывая, что она внимательно слушает:

– Кто еще?

Мартин поднял было руку, точно хотел высказаться, но передумал. Кэтрин повторила:

– Есть еще желающие?

Желающих не нашлось. Тогда Кэтрин произнесла:

– Позвольте мне рассказать одну историю из моей жизни. Историю, которую я не очень люблю вспоминать.

Все заинтересовались.

Кэтрин нахмурилась, как будто ей действительно было неприятно вспоминать прошлое.

– На последнем курсе бизнес-школы я устроилась на работу в одну очень известную компанию розничной торговли в Сан-Франциско. Я возглавила отдел финансового анализа, совсем крохотный. Это была моя первая руководящая должность, хоть и по контракту, но я надеялась после окончания бизнес-школы получить в этой компании штатную должность.

Хотя Кэтрин никогда не была блестящим оратором, рассказывать она умела.

– Мне достались замечательные подчиненные, знатоки своего дела, настоящие труженики. Среди них выделялся один молодой человек, назовем его Фред, который был расторопнее и смысленнее других. Он с готовностью выполнял все мои поручения и вскоре стал моей правой рукой.

– Мне бы такую неприятную историю, – прокомментировал Ник.

Кэтрин подняла брови:

– Но это только начало. Дело в том, что остальные сотрудники терпеть не могли Фреда. И, честно сказать, меня он тоже раздражал. Он никогда никому не помогал, но обожал похвастаться своими успехами, отрицать которые не могли даже самые ярые его недоброжелатели. Мои подчиненные не раз приходили ко мне с жалобами на Фреда. Я их внимательно выслушивала, но не придавала их недовольству особого значения, хоть и пыталась несколько раз поговорить с Фредом о его поведении – скорее для проформы. Для себя я решила, что коллеги ему просто завидуют. И уж конечно, я не собиралась докладывать об этой ситуации своему руководству.

Подчиненные, казалось, сочувствовали Кэтрин.

Она продолжила:

– Постепенно отдел стал работать хуже, и мне пришлось все больше работы перекладывать на Фреда. Он порой ворчал, но по-прежнему умудрялся справляться. Мне казалось, что он один работает за весь отдел. Вскоре обстановка в отделе окончательно испортилась, и я уже не могла добиться от подчиненных тех результатов, что были прежде. Снова сотрудники обратились ко мне с жалобой на Фреда, и я поняла наконец, что он виноват в ситуации в гораздо большей степени, чем я могла предположить. Я не спала всю ночь, много думала и наутро приняла первое важное управленческое решение.

– Вы уволили его, – предположил Джеф.

Кэтрин стыдливо призналась:

– Нет. Я повысила его в должности.

Все онемели от удивления.

Кэтрин грустно покачала головой:

– Да-да. Фред стал моим заместителем. Две недели спустя трое из семерых аналитиков уволились, и отдел погрузился в хаос. Мы не смогли подготовить отчет, и мой начальник вызвал меня и попросил объяснить, что происходит. Я объяснила ситуацию с Фредом и причину ухода сотрудников. На следующий день он тоже принял важное управленческое решение.

Джеф опять попытался угадать:

– Он уволил Фреда.

Кэтрин горько улыбнулась:

– Вы почти угадали. Он уволил меня.

Такой развязки никто не ожидал. Джен как профессионал заметила:

– Нельзя уволить сотрудника, работающего по контракту.

В голосе Кэтрин прозвучали саркастические нотки:

– Конечно, нет. Но контракт был разорван, и никто не предложил мне новый.

Нику и Мартину стало смешно.

Кэтрин сердито повторила:

– По сути дела, меня уволили.

Все засмеялись.

– А что же стало с Фредом? – поинтересовался Джеф.

– Я слышала, что он тоже уволился спустя несколько недель и компания взяла нового человека на место заведующего отделом. В течение месяца работа в отделе наладилась, несмотря на то что в нем теперь работало на троих аналитиков меньше, а считая Фреда – на четверых.

– Вы утверждаете, что одно только поведение Фреда привело к снижению производительности отдела на пятьдесят процентов? – настаивал Джеф.

– Нет, дело не в поведении Фреда.

Все застыли в недоумении.

– Дело в моем отношении к его поведению. Руководство правильно определило виновного. Меня уволили за дело.

Менеджеры молчали. Казалось, они сочувствовали Кэтрин и поняли связь между ее историей и событиями предыдущего дня.

Выждав, Кэтрин подвела итог:

– Я не хочу терять никого из вас. Поэтому я сделала то, что сделала.

В этот момент все в зале наконец поняли ее.

Выздоровление

На следующей неделе Кэтрин провела расширенное совещание, посвященное увольнению Мики и другим проблемам компании. Несмотря на все старания Кэтрин представить увольнение Мики как заурядное событие, новость произвела на рядовых сотрудников гораздо более сильное впечатление, чем могли предположить топ-менеджеры. И хотя они убеждали друг друга, что работников пугают перемены в «ДесижнТех», а вовсе не увольнение такой неприятной особы, как Мики, энтузиазма у руководителей заметно поубавилось.

Поэтому на расширенном совещании Кэтрин предложила обсудить действия всех топ-менеджеров по возобновлению работы отдела маркетинга в нормальном режиме. Сразу же поступило предложение назначить на место Мики одного из ее подчиненных. После жарких дебатов Кэтрин подвела итог:

- Достаточно. У нас получилась отличная дискуссия, все высказали свое мнение. Кто хочет что-нибудь добавить?

Все молчали, поэтому Кэтрин продолжила:

- Итак, нам нужен человек, который улучшил бы работу отдела маркетинга и разобрался бы в брендинге. Лучшим вариантом было бы найти такого человека среди наших сотрудников, однако в данный момент я не вижу подходящей кандидатуры. Значит, придется искать вне компании.

Все присутствующие дружно закивали, даже те, кто яростно выступал против такого предложения. Кэтрин была довольна:

- Смею вас заверить, что на эту должность не будет принят случайный человек. Это означает, что все топ-менеджеры проведут с соискателем собеседование и лично будут нести ответственность за то, чтобы на должность руководителя отдела маркетинга пришел человек, который доверяет коллегам, способен к конструктивному конфликту, ответственен, подчиняется большинству, требователен, неравнодушен и ставит результаты команды выше личных амбиций.

Кэтрин не сомневалась, что команда ее поддержит. Поручив Джефу организовать подбор кадров, она перешла к теме продаж.

Ник сообщил, что наметился прогресс с несколькими крупными клиентами, но можно было бы достичь большего:

- Если не жадничать, дела пойдут лучше.

Джен поняла, что Ник намекает на увеличение финансирования, и решительно возразила:

- Я не хочу увеличивать расходы на твой отдел. Аппетит приходит во время еды. Потом ты потребуешь увеличения бюджета на следующий год, исходя из фактических затрат этого года. Это самый верный способ развалить финансовый механизм!

Ник угрожающе поднялся и прошипел: «Ты опять за свое?» И не успел никто вмешаться, как Ник и Джен уже яростно переругивались через стол, едва не доходя до рукопашной в попытке убедить один другого в правильности своей точки зрения.

Когда аргументы были исчерпаны и наступила тишина, Джен с внезапной досадой заявила:

- Ничего у нас не изменилось! И похоже, дело совсем не в Мики...

Ее слова прозвучали как гром с ясного неба. Кэтрин улыбнулась:

- Спокойно, спокойно. Все в порядке. Это и есть тот самый продуктивный производственный конфликт, о котором мы говорили месяц назад. Просто отличный конфликт.

Джен скривилась:

- Продуктивный? Да мы же просто ссоримся!

- Вы не ссоритесь, а спорите. Спорите по существу. Это ваша работа. Если вы ее не выполните, то ее придется передать вашим подчиненным, у которых для этого нет ни возможностей, ни полномочий. Они хотят, чтобы вы взяли решение глобальных вопросов на себя, а им дали четкие указания.

Джен разочарованно протянула:

- Ну что ж, будем надеяться, в этом есть смысл.

Кэтрин снова улыбнулась:

- Не сомневайтесь. Смысла гораздо больше, чем вы можете представить.

В течение следующих двух недель Кэтрин уделяла пристальное внимание поведению членов своей команды. Она распекала Мартина за его высокомерие, подрывающее взаимное доверие коллег. Она потребовала, чтобы Карлос строго спрашивал с коллег за невнимание к вопросам обслуживания клиентов. Она не раз засиживалась допоздна с Джен и Ником, помогая им распределить финансы.

При этом главным для Кэтрин было не то, что она делала, а реакция подчиненных. Хотя порой они сопротивлялись, но никто не усомнился в правильности предложенного Кэтрин курса. Похоже было, что они впервые поняли, что такое общая цель.

Единственный вопрос, который не давал покоя Кэтрин, заключался в том, хватит ли у них сил продолжать в том же духе достаточно долго, чтобы увидеть плоды своих трудов.

Часть IV

Взаимное притяжение

Первые плоды

Хотя атмосферой последнее выездное совещание в Напа совсем не было похоже на предыдущие, началось оно со знакомых всем слов:

– У нас более опытный персонал, чем у конкурентов. У нас больше средств. Благодаря Мартину и его команде у нас самые передовые технологии. У нас мудрый совет директоров. И, несмотря на все это, мы уступаем как минимум двум конкурентам по объему прибыли и количеству клиентов. И, я думаю, мы все знаем, в чем проблема.

Ник поднял руку:

– Кэтрин, мне бы хотелось, чтобы вы перестали повторять эти слова.

Еще месяц назад все присутствующие были бы потрясены столь дерзким заявлением, но сегодня восприняли его совершенно спокойно.

– Почему это? – поинтересовалась Кэтрин.

Ник нахмурился, пытаясь правильно сформулировать свою мысль:

– Полагаю, эта речь была уместна раньше, когда мы были... – Ник остановился, точно не считая нужным закончить фразу.

Кэтрин заметила как можно мягче:

– Я перестану говорить эти слова, когда они не будут соответствовать действительности. А пока мы все еще уступаем двум конкурентам. И мы еще не стали по-настоящему эффективной командой.

Заметив разочарование на лицах своих подчиненных, Кэтрин ободряюще заметила:

– Но нельзя не признать, что мы на правильном пути! Поэтому на сегодняшнем совещании мы попытаемся оценить наши достижения как команды.

С этими словами Кэтрин подошла к доске и изобразила треугольник, обозначив хорошо знакомые всем присутствующим пять пороков команды.



После этого Кэтрин спросила:

– Как обстоят наши дела?

Команда обдумывала ответ, изучая схему. Наконец Джеф предположил:

– Мы доверяем друг другу больше, чем месяц назад. – Все радостно закивали, и Джеф, довольный, добавил: – Однако, на мой взгляд, еще рано утверждать, что мы полностью справились с проблемой дефицита доверия.

Все снова согласились.

Джен добавила:

– Мы стали по-другому относиться к конфликтам, хотя, если честно, я бы прекрасно обошлась и без них.

Кэтрин заверила ее:

– Ну, привыкнуть к конфликтам невозможно. В утешение замечу, что, если они вас раздражают, значит, это настоящие конструктивные конфликты. Главное – в любом случае двигаться вперед.

Джен согласилась с Кэтрин.

Слово взял Ник:

– Что касается безответственности, то у нас уже получается договариваться об общих целях и обязанностях. Это не проблема. Что

меня действительно беспокоит, так это требовательность.

– Почему? – спросил Джеф.

– Потому что я не представляю, как можно сказать в лицо коллеге, что он не выполняет своих обязательств или действует во вред команде.

– Я лично смогу.

Ко всеобщему удивлению, это произнес Мартин. Он тут же пояснил:

– Мне совсем не хочется, чтобы все опять стало так, как раньше. Поэтому, если придется выбирать между возможными трениями внутри команды и интригами каждого против всех, я в любом случае выберу команду.

Ник улыбнулся формулировке и закончил обсуждение модели:

– Думаю, у нас не будет разногласий по результатам. Ведь если компания не добьется успеха, на наших личных амбициях можно поставить крест.

Кэтрин еще никогда не было так приятно видеть полное единодушие среди своих подчиненных. Но она не могла их не предостеречь:

– Я согласна почти со всем, что вы только что сказали о своей команде. Вы идете правильным путем. Но хочу предупредить вас, что в ближайшие месяцы вам не раз будет казаться, что ничего не меняется. Потребуется не одна неделя работы над собой, прежде чем станет заметен результат.

Команда привычно согласилась. Кэтрин решила, что следует их немного припугнуть:

– Я повторяю: еще не время радоваться. Я видела много команд, которые скатились к прежнему состоянию, добившись гораздо более впечатляющих успехов, чем вы. Поэтому еще раз напоминаю о значении дисциплины и настойчивости в том деле, которым мы с вами занимаемся.

Как ни жаль было Кэтрин портить настроение своим подчиненным, она просто обязана была подготовить их к трудным моментам, с которыми неизбежно сталкивается любая команда на пути преодоления своих проблем. Трудности могли начаться в любой момент.

Эти два дня группа работала в обычном режиме, решая серьезные вопросы то мирно, то едва не доходя до драки. Странно, но теперь участники совещания редко вспоминали о принципах командной работы – для Кэтрин это было верным признаком улучшения. Об этом же

говорили некоторые наблюдения, сделанные Кэтрин во время перерывов.

Во-первых, участники старались сесть в кафе за один стол, а не разбредались по разным углам, как это бывало на предыдущих выездных совещаниях. Во-вторых, они держались раскованнее, говорили громче и часто смеялись. К концу пребывания в Напа, несмотря на усталость, все горели желанием продолжить общение друг с другом в офисе.

Проверка на прочность

Три месяца спустя после последнего выезда в Напа Кэтрин провела в местном отеле двухдневное совещание по итогам квартала. Неделю назад в компанию пришел новый начальник отдела маркетинга, Джозеф Чарльз, и сегодня он впервые присутствовал на совещании команды топ-менеджеров.

Кэтрин начала с неожиданного для всех заявления:

– Помните «Зеленый банан» – компанию, которую мы хотели купить в прошлом квартале?

Все кивнули и переглянулись.

– Так вот, Ник был прав, считая их потенциальным конкурентом. Они хотят купить нас.

Все были потрясены – кроме Джефа, который как член совета директоров уже знал об этом предложении. Ни у кого не нашлось слов, только Ник удивленно протянул:

– А я-то думал, у них финансовые проблемы.

– Были проблемы, – уточнила Кэтрин, – но в прошлом месяце им удалось привлечь солидного инвестора, у них появились деньги, и они тут же захотели что-нибудь купить. Они уже сделали нам официальное предложение.

– И что они предлагают? – спросила Джен.

Кэтрин заглянула в свои записи:

– Намного больше, чем мы стоим на самом деле. Каждый из нас может получить очень приличные деньги.

– А что думает совет директоров? – задала следующий вопрос Джен.

Джеф ответил за Кэтрин:

– Они хотят, чтобы мы сами решили.

Все затихли. Каждый просчитывал в уме свои возможные преимущества от сделки и прикидывал, как изменится его дальнейшая жизнь.

Молчание нарушил высокомерный голос с характерным британским акцентом:

– К черту!

Все повернулись к Мартину. Он заговорил с горячностью, какой никто от него не ожидал:

– Я ни за что не откажусь от нашей команды и не продамся компании с недозрелым названием!

Все расхохотались.

Джен попыталась вернуть всех на землю:

– Не думаю, что нам следует так решительно отказываться. Неизвестно, удастся ли «ДесижнТех» остаться на плаву. А предложение «Банана» – это реальные деньги.

Джеф поддержал ее:

– Совет тоже считает, что это неплохое предложение.

Мартин не поверил ему:

– В таком случае почему же они хотят, чтобы мы сами приняли решение?

Джеф ответил не сразу:

– А они хотят посмотреть, хватит ли у нас духу постоять за себя.

– В смысле? – нахмурился Мартин.

Джеф объяснил:

– Они хотят знать, хотим ли мы остаться здесь. Может, у нас кишка тонка. Может, нам эта компания до лампочки. И команда тоже.

Джозеф Чарльз резюмировал:

– В общем, они нас проверяют на прочность.

Карлос подал голос:

– Лично я против.

Джеф подхватил:

– И я тоже. Без вариантов.

Ник поднял руку, поддерживая его. То же сделали Кэтрин и Джозеф.

Мартин повернулся к Джен:

– А ты что скажешь?

После паузы Джен заявила:

– Нет зеленым бананам!

Все снова засмеялись.

Кэтрин порадовалась оптимизму своих подчиненных и решила перевести разговор на производственные темы:

– У нас на повестке дня много других вопросов. Давайте займемся ими.

Следующие несколько часов группа знакомила Джозефа с пятью пороками команды. Ник рассказал о значении доверия. Джен и Джеф объяснили, что такое конструктивный конфликт и ответственность. Карлос поведал о важности требовательности, а Мартин растолковал, почему общий результат важнее личных амбиций. Затем все рассмотрели результаты Джозефа в тесте Майерс-Бриггс, разъяснили ему роли и обязанности всех членов команды, а также главные цели команды.

Все остальное время участники совещания яростно спорили (Джозефу прежде не доводилось наблюдать такого накала страстей) и в результате пришли к соглашению, которое всех устраивало. Джозеф заметил, что ни у кого не осталось неприятного осадка, хотя в пылу спора оппоненты не слишком заботились о мягкости выражений. Однако им все время удавалось не выходить за рамки производственных вопросов.

К концу совещания Джозеф пришел к выводу, что попал в одну из самых необычных и эффективных команд, какие только существуют в этом мире, и ему захотелось как можно скорее стать ее полноправным членом.

Путь команды

В следующем году «ДесижнТех» значительно увеличила объем продаж и достигла запланированных показателей прибыли за три квартала вместо четырех. Фигурально выражаясь, компания прочно обосновалась в высшей лиге и серьезно претендовала на звание чемпиона. Задача состояла в том, чтобы максимально увеличить разрыв между «ДесижнТех» и ближайшим конкурентом.

Наряду с повышением производительности компания продемонстрировала резкое снижение текучести кадров и улучшение морального климата, и это несмотря на то, что в ее деятельности был период (впрочем, очень кратковременный) значительного спада.

Интересно, что в этот период не только подчиненные подбадривали Кэтрин и уговаривали не расстраиваться, но и председатель совета директоров лично звонил ей, чтобы поддержать ее и отметить несомненный прогресс в формировании команды.

В компании работало уже свыше 250 служащих, и Кэтрин решила сократить количество топ-менеджеров, которые отчитывались непосредственно перед ней. Она считала, что чем крупнее компания, тем меньше должно быть руководящее звено, а между тем руководство «ДесижнТех», включая нового начальника отдела продаж и заведующего отделом кадров, составляло восемь человек – группа почти неуправляемая, по мнению Кэтрин. Дело было даже не в том, что Кэтрин стало не хватать времени на встречи с глазу на глаз с каждым из топ-менеджеров, а в том, что дискуссии на еженедельных совещаниях стали приобретать неконтролируемый характер. Даже с учетом нового мышления членов команды проблемы были неминуемы.

Прошло уже больше года с последнего выездного совещания в Напа, и Кэтрин решила, что настало время для некоторых организационных изменений. Об этом она мягко и тактично поведала всем членам команды. По мнению Кэтрин, Ник должен был наконец занять должность управляющего производством – он заслужил ее. Карлос и новый начальник отдела продаж перейдут в его подчинение и перестанут быть

подчиненными непосредственно Кэтрин. Отдел кадров перейдет в ведение Джен. В результате команду Кэтрин составят пятеро: Мартин, начальник отдела разработки; Джен, финансовый директор; Ник, управляющий производством; Джозеф, начальник отдела маркетинга; Джеф, глава отдела развития.

Неделю спустя состоялось второе двухдневное расширенное совещание, посвященное итогам квартала. Не успела Кэтрин открыть его, как Джен поинтересовалась:

– А где Джеф?

Кэтрин сказала совершенно спокойно:

– Именно с этого я и собиралась начать. Джеф больше не будет присутствовать на этих совещаниях.

Зал замер, пораженный – и самим сообщением, и тем, как Кэтрин его преподнесла.

Наконец Джен решилась произнести вслух то, что было у всех на уме:

– Джеф уволен?

Кэтрин казалась крайне удивленной:

– С чего вы взяли? Нет, конечно.

Мартин недоверчиво переспросил:

– Значит, вы его не уволили?

Кэтрин и не подозревала, что ее сообщение будет воспринято именно так:

– Господи, конечно, нет. Зачем мне увольнять Джефа? Просто теперь он будет подчиняться Нику. Учитывая новые задачи, стоящие перед компанией, мы пришли к выводу, что так будет лучше.

Все вздохнули с облегчением, но чувствовалось, что группу что-то беспокоит. Джен не выдержала первой:

– Кэтрин, конечно, вы поступили мудро. Я не сомневаюсь, что Нику будет приятно видеть Джефа в своей команде. – Ник тут же кивнул в знак согласия, а Джен продолжала: – Но неужели вы не понимаете, какой это удар для Джефа? Получается, что его просто понизили в должности. Я помню, что негоже беспокоиться о своем положении и честолюбии, но он член совета директоров и основатель компании. Вы понимаете, что он должен чувствовать теперь?

Кэтрин улыбнулась, довольная тем, что команда так волнуется о судьбе своего недавнего члена.

Она сказала то, что собиралась сказать сама, если бы ее не перебила Джен:

- Ребята, это была идея самого Джефа.

Эта мысль никому не приходила в голову. Кэтрин продолжала:

- Он сказал, что, хотя ему очень хочется остаться в команде топ-менеджеров, логичнее будет, если он перейдет в команду Ника. Я предложила ему не спешить и все обдумать, но он сказал, что так будет лучше и для компании, и для нашей команды.

В зале воцарилось молчание – на этот раз в знак восхищения поступком бывшего директора. Кэтрин выдержала паузу и будничным голосом произнесла:

- Я думаю, что ради Джефа и всех сотрудников «ДесижнТех» мы должны работать еще усерднее. Давайте начнем.

Часть V

Модель

Каким бы сложным ни казалось создание сплоченной команды, на самом деле все очень просто. Именно эти слова надо все время держать в памяти, кем бы вы ни были – президентом многонациональной корпорации, руководителем маленького отдела в большой организации или рядовым членом команды, нуждающейся в улучшении. Данная часть книги представляет собой подробное, доступное и исчерпывающее пособие по практическому применению модели пяти пороков команды. Надеюсь, оно поможет вам улучшить вашу работу. Удачи!

Модель пяти пороков. Обзор

Мне часто доводилось работать с руководителями и их командами, и я сделал два важных открытия. Во-первых, в организациях, где хорошо налажена командная работа, ее очень трудно вычленить из остальных процессов и формализовать. Во-вторых, наладить командную работу организациям мешают распространенные и весьма опасные ошибки, которые я называю пятью пороками команды.

Порой эти пороки ошибочно рассматриваются как самостоятельные, не связанные друг с другом проблемы, каждая из которых может быть устранена независимо от остальных. Однако на самом деле они составляют взаимосвязанную модель, и если команду поразили хотя бы один из пороков, это может привести к гибели всей идеи. Краткий анализ этих пороков и образуемая ими модель помогут вам понять суть моей концепции.



1. Первый порок – это взаимное **недоверие** членов команды. Как правило, оно возникает из боязни продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость. Если члены команды опасаются открыто

признаться в своих ошибках и недостатках и скрывают их любой ценой, создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности.

2. Недоверие в коллективе создает почву для развития второго порока – **боязни конфликта**. Люди, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней, открытой дискуссии, боятся задеть кого-либо или оказаться задетыми. Вместо этого они ведут осторожный обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, порой переходя к ядовитым колкостям, и в результате принимают единогласное решение, которое никого не устраивает и ни к чему не ведет.

3. Мнимая гармония крайне опасна, потому что порождает третий порок команды – **безответственность**. Поскольку в команде царит атмосфера недоверия, никто не говорит то, что думает, а решения принимаются для проформы. И члены команды считают, что не несут никакой ответственности за все то, что не затрагивает их лично.

4. Принимая решения, к выполнению которых они равнодушны, члены команды не считают ни себя, ни своих коллег связанными какими-либо обязательствами. **Нетребовательность** – четвертый порок команды. Даже понимая, что какие-то действия (или, наоборот, бездеятельность) вредны для компании, сотрудники часто исходят из принципа «это не мое дело».

5. Безответственность и нетребовательность создают почву для развития пятого порока. **Безразличие к результатам** возникает, когда члены команды ставят свои личные потребности (честолюбие, карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании.

Подобно цепочке, которая рвется, если хотя бы одно звено оказалось слабым, команда может погибнуть из-за одного-единственного порока. Чтобы лучше понять модель пяти пороков, можно рассмотреть ее противоположность – модель пяти добродетелей команды и представить, как ведут себя члены сплоченного коллектива.

1. Они доверяют друг другу.

2. Они открыто обсуждают идеи и проблемы.

3. Они заинтересованы в принимаемых решениях и планах.

4. Они отвечают за выполнение (и невыполнение) этих решений и планов.

5. Они нацелены на достижение общей цели.

Все очень просто, скажете вы. Так и есть, во всяком случае теоретически. На практике, однако, все оказывается гораздо сложнее – хотя бы потому, что от каждого члена команды требуются железная дисциплина, самоотдача и настойчивость, которыми наделен далеко не каждый из нас.

Прежде чем переходить к разделам, посвященным рассмотрению каждого порока в отдельности и путям его преодоления, рекомендуем вам как можно тщательнее изучить свою команду и выявить возможности ее совершенствования, а также условия, которые существуют для этого в вашей организации.

Оценка команды

Предлагаемая ниже анкета – самый простой диагностический инструмент для оценки восприимчивости вашей команды к пяти порокам. В конце анкеты вы найдете краткое объяснение, как свести полученные результаты в таблицу и интерпретировать полученные данные.

Очень важно, чтобы все члены вашей команды ответили на вопросы анкеты и ознакомились с результатами, а затем открыто обсудили расхождения в ответах и сделали выводы.

Инструкции

С помощью трехбалльной системы оцените, насколько каждое утверждение подходит вашей команде. Отвечайте откровенно и быстро.

3 = всегда

2 = иногда

1 = редко

1. Члены нашей команды горячо и открыто обсуждают любые вопросы и проблемы.

2. Члены нашей команды открыто критикуют друг друга за недостатки и непродуктивное поведение.

3. Члены нашей команды знают, над чем работают их коллеги и какой вклад они вносят в достижение общей цели команды.

4. Члены нашей команды искренне и сразу же приносят извинения, если им случается задеть кого-то из коллег или непреднамеренно

нанести ущерб командной работе.

5. Члены нашей команды готовы пожертвовать чем-то (премией, славой, штатной единицей) ради блага всей команды.

6. Члены нашей команды открыто признают свои слабости и ошибки.

7. Совещания нашей команды очень интересны, на них никогда не бывает скучно.

8. Члены нашей команды после совещания уверены в том, что их коллеги полностью поддерживают принятые решения и будут их выполнять, даже если сначала не были согласны с ними.

9. Атмосфера в нашей команде в значительной степени зависит от успеха в достижении целей.

10. На совещаниях нашей команды непременно рассматриваются самые важные и самые трудные вопросы; по ним обязательно принимаются конкретные решения.

11. Члены нашей команды делают все, чтобы не подвести своих коллег.

12. Члены нашей команды знают все о личной жизни друг друга и спокойно обсуждают ее.

13. Члены нашей команды заканчивают обсуждение всех вопросов четкими и ясными резолюциями.

14. Члены нашей команды контролируют выполнение планов и качество работы друг друга.

15. Члены нашей команды не хвастаются своими достижениями, но с удовольствием признают успехи коллег.

Обработка результатов

Скомбинируйте ответы на вопросы, как показано в таблице.

Порок 1: не дове- рие	Порок 2: боязнь конфликта	Порок 3: безот- ветствен- ность	Порок 4: нетребо- ватель- ность	Порок 5: безразли- чие к ре- зультатам
Вопрос 4:	Вопрос 1:	Вопрос 3:	Вопрос 2:	Вопрос 5:
Вопрос 6:	Вопрос 7:	Вопрос 8:	Вопрос 11:	Вопрос 9:
Вопрос 12:	Вопрос 10:	Вопрос 13:	Вопрос 14:	Вопрос 15:
Всего:	Всего:	Всего:	Всего:	Всего:

Интерпретация

8–9 – этого порока у вас нет.

6–7 – существует угроза развития этого порока.

3–5 – надо срочно принимать меры.

Независимо от ваших показателей помните, что с каждой командой необходимо постоянно работать, потому что без этого даже лучшие коллективы неизбежно подвержены характерным порокам команды.

Понимание и преодоление пяти пороков

Порок 1: недоверие

Доверие – основа эффективной и сплоченной команды. Без него работа команды невозможна вообще.

К сожалению, слово «доверие» к месту и не к месту используется так часто, что давно потеряло смысл и превратилось в общее место – наподобие счастливого детства или вечной любви. Поэтому очень важно четко определить, что мы имеем в виду, говоря о доверии. В контексте создания команды доверие – это убежденность членов команды в том, что действия их коллег диктуются благими намерениями, поэтому не стоит бояться команды или пытаться защититься от нее. Фигурально выражаясь, члены команды не должны ждать от своих коллег удара в спину.

В командной работе шире распространено иное толкование слова «доверие», а именно уверенность, то есть способность сделать предположения о поведении человека на основе прошлого опыта. Например, можно быть уверенным, что этот член команды справится с возложенной на него работой, потому что прежде он всегда хорошо выполнял любые задания.

Уверенность – очень хорошее качество, однако его недостаточно для настоящей команды. Необходимо, чтобы члены команды не боялись демонстрировать друг другу свою уязвимость, незащищенность и при этом были уверены, что коллеги не воспользуются этим в корыстных целях. Под уязвимостью я понимаю демонстрацию слабостей, отсутствия каких-то навыков, проблем в общении, ошибок, а также открытое высказывание просьб о помощи.

Все это звучит довольно наивно, однако только тогда, когда работники не боятся проявлять свои слабости и недостатки, в команде может возникнуть атмосфера открытости и взаимопомощи. В итоге члены команды могут сосредоточиться исключительно на работе и не тратить силы на защиту от коллег и на интриги и козни против них.

Достижение доверия, основанного на уязвимости, – это крайне трудный процесс, потому что люди в западном обществе, получая образование и продвигаясь по службе, приучаются конкурировать с каждым из коллег, стараться победить их даже в мелочах и ожидают в ответ аналогичного поведения. Они привыкают скрывать свои мысли и никогда не рискнут попросить коллегу о помощи. Борьба против всех превращается у них почти в инстинкт, от которого практически невозможно избавиться, а ведь именно это требуется для налаживания нормальной командной работы. Неумение создать атмосферу доверия обходится дорого. Команды, лишённые этого качества, тратят массу времени на выяснение отношений и сведение счетов. Работники боятся высказывать свое мнение, неохотно обращаются за помощью и не предлагают помощи другим. Неудивительно, что атмосфера в таких коллективах тяжелая, а текучесть кадров высокая.

В командах, пораженных пороком недоверия, люди...

- скрывают свои слабости и ошибки от других;
- не критикуют коллег;
- неохотно обращаются за помощью, если это не входит в их служебные обязанности;
- быстро делают выводы о намерениях и убеждениях других, не пытаясь разобраться;
- не интересуются опытом и навыками коллег и не слушают их советов;
- много времени и сил тратят не на работу, а на то, чтобы произвести впечатление;
- не высказывают недовольства;
- боятся совещаний и ищут причины, чтобы не проводить время вместе с коллегами.

В командах, где царит атмосфера доверия, люди...

- не скрывают своих ошибок и слабостей;
- обращаются друг к другу за помощью;
- охотно отвечают на вопросы, связанные с их работой;
- исходят из того, что у их коллег добрые намерения, и не спешат убеждать себя в обратном;
- рискуют предлагать свою помощь и критику;
- ценят и используют опыт и навыки коллег;
- тратят время и энергию на решение важных задач, а не на интриги;
- при необходимости немедленно извиняются и принимают извинения других;
- с нетерпением ждут совещаний и любой другой возможности поработать вместе.

Предложения по преодолению порока 1

Как же создать атмосферу доверия? К сожалению, подлинное доверие, основанное на уязвимости, не появится за один день. Требуется длительная совместная деятельность, многочисленные примеры полезности взаимоуважения и взаимовыручки, разъяснение особенностей командной работы. Если усиленно работать в этом направлении, можно добиться достижения доверия за сравнительно короткое время. Вот несколько полезных упражнений.

Упражнение «Немного о себе». За каких-то полчаса команда может сделать огромный шаг в создании атмосферы доверия. Все, что требуется от руководителя, – это задать каждому из участников собрания несколько вопросов о его жизни. Вопросы не должны носить чересчур личный характер. Вот несколько тем: братья и сестры, место рождения, проблемы в детстве, хобби, первое место работы, самая плохая работа. Отвечая на эти безобидные вопросы, члены команды лучше узнают друг друга, начинают душевнее относиться друг к другу и видеть в коллегах не конкурентов, а просто людей. Появляются сочувствие и понимание, члены команды начинают более позитивно оценивать действия коллег.

Просто удивительно, как плохо люди в современном обществе знают друг друга и как мало надо, чтобы разрушить стену непонимания. (Минимальное время – 30 минут.)

Упражнение «Эффективность команды». Это упражнение посложнее и в то же время более действенное для создания команды, но при этом и более рискованное. Каждый из присутствующих должен определить, какой вклад в общее дело внес каждый из его коллег, и назвать сферу деятельности, в которой этот коллега должен либо активизировать свои действия, либо прекратить их. Каждого члена команды обсуждают по очереди, начинают обычно с руководителя; очень важно, чтобы высказались все.

На первый взгляд такое обсуждение может показаться бестактным и даже опасным, однако при правильном подходе оно дает массу конструктивной и позитивной информации за удивительно малое количество времени – всего за час. Несмотря на то что это упражнение приносит плоды только при наличии определенного уровня доверия, его способна выполнить практически любая команда. (Минимальное время – 60 минут.)

Составление описаний личности и поведения. Один из самых эффективных методов создания доверия в команде – построение профилей личностных и поведенческих предпочтений членов команды. Этот метод помогает людям лучше понять друг друга, что создает основу для возникновения взаимных симпатий.

Я чаще всего пользуюсь индикатором типов личности Майерс-Бриггс, однако существуют и другие, достаточно популярные и эффективные. Назначение большинства этих тестов – дать практическое и научно обоснованное описание поведения разных членов команды, создаваемое на основе их манеры говорить, думать и действовать. Главное преимущество подобных тестов – беспристрастность (все личности разные, но ни один тип не лучше другого), научность (они базируются на достижениях психологии, а не астрологии или, допустим, сайентологии), активное участие исследуемых в определении своего типа. Применение подобных методов требует привлечения квалифицированных специалистов, которые способны грамотно

провести тестирование и корректно интерпретировать полученные данные. (Минимальное время – 4 часа.)

Обратная связь. За последние двадцать лет этот метод приобрел популярность и может оказать огромное воздействие на команду. Он весьма рискован по сравнению с описанными выше упражнениями, так как требует, чтобы коллеги дали четкую оценку действий друг друга и высказали критические замечания. На мой взгляд, главное в обратной связи – объективность и неформальный характер. Кроме того, эту методику можно использовать для развития навыков командной работы, когда работники имеют возможность поговорить о сильных и слабых сторонах друг друга без негативных последствий для себя. Однако если обратная связь носит субъективный характер, то становится опасной, поскольку превращается в инструмент интриг и манипуляций.

Командные спортивные упражнения. Перетягивание каната и прочие спортивные состязания, призванные выработать командный дух, давно ушли в прошлое, и туда им и дорога. Однако многие команды все еще пытаются воскресить их в надежде усилить взаимное доверие. Хотя спортивные состязания и совместные пикники, разумеется, имеют целый ряд достоинств, однако эти достоинства далеко не всегда проявляются потом в рабочей обстановке. Подобные упражнения можно рекомендовать для развития командного духа в том случае, если они служат дополнением к более серьезным и фундаментальным процессам создания команды.

* * *

Поскольку каждое из этих упражнений оказывает значительное, но кратковременное воздействие на способность членов команды к взаимному доверию, их можно выполнять регулярно (ежедневно после или во время работы). Следует периодически проверять достижения каждого члена команды в обретении доверия. Даже в сильных командах – и, возможно, в них в первую очередь – утрата доверия может привести к катастрофическим результатам.

Роль лидера

Самое главное, что может и должен сделать лидер для создания атмосферы доверия в команде, – это первым продемонстрировать свою уязвимость. Порой для этого требуется рискнуть потерять лицо в глазах команды, с тем чтобы побудить подчиненных к аналогичному риску. Кроме того, очень важно, чтобы лидер создал такую атмосферу, в которой никто бы не боялся быть уязвимым. Даже в эффективных командах их члены сами неосознанно мешают возникновению доверия, откровенно критикуя друг друга за слабости или допущенные ошибки. Наконец, очень важно, чтобы уязвимость лидера была подлинной, а не игрой на публику. Один из самых быстрых способов утратить доверие – изображать беззащитность и уязвимость, чтобы манипулировать эмоциями окружающих.

Связь с пороком 2

Как все это связано со следующим пороком – боязнью конфликта? Доверяя друг другу, члены команды создают возможности для конфликтов, потому что не боятся вступать в открытую дискуссию, подчас излишне эмоциональную. Ведь они знают, что не будут наказаны за слова, которые в другой команде сочли бы деструктивными или обидными.

Порок 2: боязнь конфликта

Любые длительные взаимоотношения для своего развития требуют конструктивного конфликта. Это относится к браку, партнерству, дружбе и, конечно, к бизнесу.

К сожалению, в нашем обществе конфликт считается абсолютно недопустимым во многих ситуациях, особенно на работе. Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем больше встречаете людей, тратящих невероятное количество времени и сил, чтобы избежать открытого обсуждения, жизненно необходимого для любой сильной команды.

Необходимо отличать продуктивный, конструктивный конфликт от деструктивного соперничества и интриг. В конфликте, который мы считаем конструктивным, обсуждаются только концепции и идеи, ни в коем случае – личные качества участников. Однако такому конфликту тоже могут быть свойственны накал страстей, эмоции, повышенный тон, взаимные упреки; сторонний наблюдатель вполне может принять конструктивный конфликт за банальную ссору.

Но в командах, способных на конструктивный конфликт, понимают, что его назначение – найти оптимальное решение проблемы за кратчайший период времени. Участники быстро и всесторонне обсуждают все вопросы, и после дискуссии у них не остается неприятного осадка или ощущения обиды, а только горячее желание перейти к следующему вопросу.

Очень часто члены команды, в которой не приняты конфликты, избегают их, потому что боятся обидеть других членов команды, что в итоге приводит к возникновению напряженной обстановки. Если работники не обсуждают важные вопросы открыто и не высказывают напрямую свою позицию, то у них появляется склонность действовать за спиной друг у друга и интриговать, что намного опаснее и вреднее, чем жаркий обмен мнениями.

Странно, но очень многие, избегая конфликта, объясняют это стремлением к эффективности, хотя как раз конфликт способен по-

настоящему сэкономить время. Противники конфликта считают, что это пустая трата времени, а на самом деле именно в отсутствие конфликта приходится по многу раз возвращаться к одним и тем же вопросам, особенно если мнения работников разделились. Руководители – противники конфликтов обычно просят подчиненных высказывать свои мнения в частном порядке и не выносят проблему на общее обсуждение, в результате принятие важных решений откладывается, а проблема не решается.

Предложения по преодолению порока 2

Как выработать у команды способность и желание участвовать в здоровом, продуктивном конфликте? Первым шагом должно стать признание того, что конфликт полезен, хотя многие команды пытаются избежать его. Пока в команде есть люди, которые считают конфликт ненужным, мало шансов, что он произойдет. Кроме того, предлагаю вам несколько простых методик, позволяющих сделать конфликт более конструктивным и приемлемым для команды.

В командах, которые боятся конфликта...

- скучные совещания;
- процветают интриги, копятся взаимные обиды;
- не решаются трудные вопросы, мнения по которым разделились;
- работники не прислушиваются к мнениям друг друга;
- время и силы расходуются впустую, потому что применяются методы управления, сводящие к минимуму риск межличностных конфликтов.

В командах, которые не боятся конфликта...

- оживленные, интересные совещания;

- участники хотят знать и используют мнения всех членов команды;
- быстро решаются проблемы;
- отсутствуют и не одобряются интриги;
- важные проблемы обсуждаются открыто сразу же при их возникновении.

«Подрывник». В команде, члены которой стремятся научиться вести конструктивный конфликт, выбирают (случайным образом) «подрывника», задача которого – извлечь на свет скрытые разногласия внутри команды и инициировать их обсуждение. «Подрывник» должен обладать мужеством и пользоваться уважением коллег, чтобы суметь затронуть болезненные темы и заставить членов команды открыто обсудить их. Для этого требуются объективность и твердость, ведь важно не прекратить обсуждение, пока не будет внесена полная ясность. В некоторых командах предпочитают «подрывника» не выбирать, а назначать.

Модерирование. В процессе конфликта члены команды должны учить друг друга не избегать открытой здоровой дискуссии. Для этого можно применить простой, но эффективный метод: дождаться момента, когда участники спора почувствуют дискомфорт от невозможности прийти к согласию, прервать их и напомнить, что спор необходим. Несмотря на простоту, этот способ отлично действует, когда требуется снять напряжение и помочь участникам продолжить обсуждение. Когда заседание или дискуссия подойдет к концу, полезно напомнить собравшимся, что конфликт, в котором они приняли участие, полезен для команды и его не следует избегать в дальнейшем.

Другие методики. Как уже упоминалось выше, существует множество методик для определения типа личности человека, позволяющих членам команды лучше узнать друг друга. Многие из них содержат описание модели поведения разных типов личности в конфликте, поэтому их можно использовать для того, чтобы подготовить членов команды к реакциям друг друга. Можно рекомендовать также так называемую модель Томаса-Килманна, разработанную специально для конфликтных ситуаций. Она позволяет членам команды понять естественные реакции

разных людей на конфликт и выбрать модели поведения, оптимально подходящие для той или иной ситуации.

Роль лидера

Одна из самых трудных задач, стоящих перед лидером, который пытается инициировать в команде здоровый конфликт, – это преодоление естественного желания уберечь членов команды от стресса. Уступая этому желанию, лидер искусственно устраняет любые разногласия, из-за чего члены команды не могут приобрести навыки самостоятельного решения конфликтов. При этом лидер напоминает чересчур заботливых родителей, которые всеми силами оберегают детей от ссор и столкновений со сверстниками. В результате ребенок вырастает, не научившись ни постоять за себя, ни выходить из конфликтных ситуаций. Кроме того, неразрешенные конфликты порождают напряжение и отвлекают членов команды от решения насущных проблем.

Поэтому очень важно, чтобы лидер в конфликтной ситуации продемонстрировал самообладание и позволил членам команды самостоятельно прийти к решению, каким бы тяжелым ни был этот путь. Для многих руководителей это сложная задача, так как им кажется, что если в команде возник конфликт, то они, лидеры, не справились со своими обязанностями.

И наконец, как ни банально это звучит, очень важна способность лидера лично продемонстрировать достойное поведение во время конфликта. Избегая конфликта, когда он необходим и продуктивен, – а этим часто грешат успешные руководители, – лидер команды сам способствует развитию второго порока.

Связь с пороком 3

Как мнимая гармония связана со следующим пороком – безответственностью? Конструктивный конфликт обладает тем бесспорным преимуществом, что позволяет всем членам команды узнать мнения и идеи своих коллег и выработать решение, максимально устраивающее всех. В результате каждый член команды чувствует ответственность за его выполнение.

Порок 3: безответственность

С точки зрения команды ответственность – это продукт двух составляющих, ясности и большинства. Сильные команды вырабатывают четкие и своевременные решения и исполняют их при полном одобрении всех участников, включая даже тех, кто сначала был против данного решения. После совещаний они расходятся, уверенные в том, что ни у кого в команде не осталось сомнений по поводу правильности принятых решений. Две самые главные причины безответственности – стремление к согласию и необходимость определенности.

– *Согласие.* Эффективные команды понимают опасности, которые таит в себе длительный поиск согласия, и находят способы для принятия решения в условиях, когда единодушие недостижимо. Члены эффективных команд понимают, что человек разумный не станет добиваться, чтобы приняли непременно его предложение, ему достаточно, чтобы его выслушали и поняли. В такой команде каждый чувствует, что его мнение значимо, и поэтому все готовы искать решение, одинаково приемлемое для всей группы. А если это невозможно, лидер команды должен лично принять решение.

– *Определенность.* Сильные команды также гордятся своим умением добиваться слаженного исполнения принятых решений в ситуации, когда нет ясного понимания, насколько принятое решение правильно. Дело в том, что они помнят старую армейскую аксиому: любое решение лучше его отсутствия. Они понимают, что лучше принять смелое решение, ошибиться и столь же смело изменить его, чем маяться в ожидании определенности.

Сравните такой подход с действиями плохой команды, которая бесконечно взвешивает все «за» и «против» и тянет с принятием неотложных решений, рассчитывая получить дополнительную информацию. Конечно, такое поведение можно счесть благоразумным, однако на самом деле оно просто опасно, поскольку парализует команду и порождает сомнения в собственных силах.

Важно помнить, что конфликт порождает желание действовать и в отсутствие исчерпывающей информации. Чаще всего команда и так обладает всей полнотой информации, нужно только суметь заставить работников поделиться ею, извлечь ее на свет. Самый простой и эффективный способ сделать это – конфликт. Только после того, как все выскажут свои мнения и предложения, команда сможет принять решение, основанное на коллективном разуме всей группы.

Очень важно помнить, что неспособность команды топ-менеджеров прийти к определенным решениям, чем бы она ни была вызвана – стремлением к согласию или желанием добиться большей ясности, – ведет к разладу во всей организации. Порок безответственности оказывает разрушительное воздействие на подчиненных в большей степени, чем все другие пороки команды. Когда руководящей команде не удастся достичь договоренности (даже в случае незначительных разногласий), их подчиненные неизбежно столкнутся с трудностями, когда обнаружится, что разные отделы получили несколько отличающиеся друг от друга распоряжения. Небольшие разногласия между руководителями превращаются в непреодолимые пропасти, когда достигают конечных исполнителей.

Предложения по преодолению порока 3

Что нужно делать команде для повышения ответственности? Она должна добиваться ясности и принятия решения, вместо того чтобы стремиться к согласию и дожидаться определенности. Перед вами несколько простых, но эффективных методик.

Подведение итогов. Одно из самых полезных упражнений для любой команды занимает всего несколько минут и не требует дополнительных затрат. В конце совещания или выездного заседания предложите команде подвести итог: в кратком виде сформулировать основные решения и договориться, что нужно довести до сведения служащих, клиентов или иных заинтересованных лиц. Во время этой процедуры нередко оказывается, что не все члены команды одинаково понимают

принятые решения и их нужно еще раз уточнить, прежде чем реализовывать на практике. Кроме того, члены команды приходят к соглашению относительно того, какие из принятых решений нужно быстро и исчерпывающе донести до подчиненных, а какие должны остаться конфиденциальными. Наконец, после совещания руководители передают своим подчиненным полностью согласованные распоряжения. (Минимальное время – 10 минут.)

Безответственная команда...

- не может четко объяснить себе свои цели и задачи;
- упускает возможности, тратя время на обдумывание и достижение ясности;
- порождает безответственность и боязнь поражения;
- снова и снова обсуждает свои планы и решения;
- заставляет членов команды принимать решения на свой страх и риск.

Ответственная команда...

- ставит четкие задачи и цели;
- объединяет всю команду;
- развивает умение учиться на ошибках;
- реализует благоприятные возможности быстрее, чем конкуренты;
- решительно идет вперед;
- меняет направление без колебаний и не испытывает при этом чувства вины.

Дедлайн. Установление четкого срока для выработки решения с последующим поощрением тех, кто помог всем уложиться в срок, остается одним из самых действенных упражнений для развития командных навыков, несмотря на его кажущуюся простоту. Злейший враг команды, подверженной этому пороку, – неопределенность, поэтому команда должна четко осознать необходимость уложиться в отведенное

время. Кроме того, установление промежуточных дедлайнов так же важно, как и установление конечного срока, потому что заставляет членов команды выявить и устранить любую несогласованность, пока еще не поздно.

Анализ вероятных и плохих прогнозов. Команде, которая борется с безответственностью, поможет рассмотрение вероятных последствий тех решений, которые находятся в процессе обсуждения. Еще более эффективным будет анализ худшего сценария развития событий. Такое упражнение позволяет уменьшить страх, потому что помогает понять, что даже не самые лучшие последствия решения можно пережить и они не так страшны, как может показаться.

Приучение к риску. Еще одним полезным упражнением для команды, которая боится ответственности, является демонстрация решительности в сравнительно безопасных ситуациях. Когда после длительного обсуждения команда заставляет себя принять решение без тщательного анализа и дополнительного исследования ситуации, оказывается, что оно на самом деле гораздо лучше, чем можно было ожидать. Более того, члены команды неожиданно для себя понимают, что по своему качеству решение мало отличается от того, которое они приняли бы после длительного и всестороннего исследования. Однако это вовсе не означает, что анализ и исследования не важны, просто безответственная команда склонна переоценивать их значение.

Роль лидера

Как никакой другой член команды, лидер должен отдавать себе отчет в том, что команда может принять решение, которое окажется неправильным. К тому же лидер должен постоянно подталкивать группу к окончанию обсуждения и принятию решения, задавать нужный темп и следить за соблюдением дедлайна. Чего лидер ни в коем случае не должен делать, так это поощрять согласие и стремление к определенности.

Связь с пороком 4

Как все это связано со следующим пороком – нетребовательностью? Для того чтобы члены команды требовали друг от друга определенного поведения и действий, им нужно четко понимать, чего от них ждут. Даже самые ответственные члены команды, несомненно, не станут требовать ответственности за то, что не было четко сформулировано.

Порок 4: нетребовательность

«Требовательность» – очень модное ныне слово, многое утратившее из-за того, что им злоупотребляют. Когда речь идет о команде, оно означает стремление членов команды добиваться от коллег определенных моделей поведения или действий и порицать другие, могущие нанести урон команде.

Нетребовательность объясняется стремлением членов команды избежать дискомфорта, который возникает при попытках указывать коллегам на их недочеты, а в более широком смысле – нежеланием попадать в непростые ситуации. Члены сильных команд преодолевают это естественное желание, предпочитая открытое, хоть и чреватое конфликтами общение друг с другом.

Конечно, это легче сказать, чем сделать, – даже в сплоченных командах с хорошими межличностными отношениями. Более того, именно члены хороших команд, особенно близкие друг другу, меньше всего стремятся к требовательности, поскольку не хотят испортить добрые взаимоотношения. К сожалению, это приводит к обратному результату, потому что члены команды в итоге начинают упрекать друг друга за то, что не оправдали надежд и утратили высокие стандарты. Члены сильных команд способствуют улучшению морального климата, проявляя взаимную требовательность; таким образом они демонстрируют свое уважение друг к другу и поддерживают высокую эффективность.

Хотя следующее утверждение многим может показаться некорректным и спорным, но практика показывает, что самым надежным методом поддержания высокой эффективности команды является взаимное давление друг на друга каждого члена команды. Благодаря этому уменьшается необходимость административными методами добиваться производительности и командного поведения. Именно боязнь подвести членов своей команды заставляет людей лучше работать.

Предложения по преодолению порока 4

Как можно повысить уровень требовательности в команде? Предлагаем вашему вниманию несколько простых, но эффективных методик.

Информирование о целях и стандартах. Хороший способ сделать членов команды более требовательными друг к другу – это поставить перед командой ясные цели, четко распределить обязанности и установить стандарты поведения каждого работника. Для требовательности нет ничего хуже неопределенности, и даже когда команда с самого начала придерживается графика работ и поддерживает заданные стандарты поведения, лидер должен постоянно напоминать о них.

Регулярный анализ ситуации. Небольшие структуры наподобие команд имеют возможность мотивировать людей на действия, от которых те обычно стараются уклониться. В частности, это касается обеспечения обратной связи по вопросам поведения и производительности труда коллег. Членов команды надо обязать регулярно обмениваться мнениями по поводу того, как они оценивают старания друг друга выполнить свои обязательства и придерживаться стандартов поведения. (Это может происходить в устной или письменной форме.) Надо добиться того, чтобы работники делали это самостоятельно и добровольно, тогда проблем с поддержанием высокого уровня требовательности в команде не будет.

Вознаграждение. Следует отказаться от вознаграждения за личные достижения и перейти на систему поощрения командных достижений. Это поможет создать особую культуру взаимной требовательности. При таком подходе каждому члену команды будет невыгодно молча сносить низкую производительность кого-то из коллег, так как это может привести к лишению всей команды премии.

Нетребовательная команда...

– страдает от взаимных обид членов команды, одни из которых работают хорошо, а другие – плохо;

- косвенно поддерживает посредственность;
- срывает сроки и показатели;
- взваливает все бремя ответственности за дисциплину на лидера.

Требовательная команда...

- воздействует на плохих работников, заставляя их исправиться;
- быстро выявляет и решает назревающие проблемы;
- создает атмосферу взаимоуважения, поскольку все работают с высокой эффективностью;
- не допускает злоупотребления административными мерами для управления и достижения результатов.

Роль лидера

Самое трудное для лидера, который хочет повысить требовательность в своей команде, – решиться на передачу полномочий взаимного контроля собственно членам команды. Иногда сильные лидеры создают, сами того не замечая, вакуум ответственности внутри команды, выступая единственными борцами за дисциплину. В такой ситуации члены команды самоустраиваются от борьбы за дисциплину и спокойно закрывают глаза на случаи ее нарушения.

Но если лидеру удастся создать в команде культуру взаимной требовательности, он оставит себе только роль высшего арбитра в ситуациях, когда команда не сможет прийти к какому-либо решению. И такие ситуации должны быть крайне редки – исключение из правила, но не правило. Всем членам команды должно быть ясно, что требовательность – это не поддержание атмосферы всеобщего согласия, а коллективная ответственность членов команды; и все должны помнить, что лидер команды всегда начеку и готов вмешаться, если возникнет необходимость.

Связь с пороком 5

Как все это связано со следующим пороком – безразличием к результатам? Если члены команды не несут ответственности за свой вклад в общее дело, то они больше внимания уделяют своим собственным делам, своей карьере. Именно с отсутствия требовательности и взаимного контроля начинается равнодушие к успеху команды и безразличие к достижению результатов.

Порок 5: безразличие к результатам

Еще один порок команды – склонность работников ставить свои личные цели выше командных.

Чтобы отслеживать свою эффективность, команда должна знать свои цели, показатели деятельности и конечный результат.

Обратите внимание, что, говоря о результате, мы не имеем в виду только прибыль или доходы акционеров. Действительно, в капиталистическом обществе многие организации оценивают свое положение в первую очередь по этим показателям, однако мы говорим о результате в более широком смысле.

Каждая хорошая организация планирует, чего хочет достичь за определенный период, и достижение этих целей имеет большее значение, нежели достижение определенных финансовых показателей. Поэтому если для корпорации конечным мерилom деятельности будет прибыль, то для команды таким мерилom будет достижение целей и решение задач, которые ставят перед ней лидеры. В конечном счете достижение этих целей и означает достижение прибыли.

Но на чем должна команда концентрировать внимание больше, чем на прибыли? В первую очередь на собственном статусе и на статусе каждого работника.

– *Статус команды.* Членам некоторых команд очень часто бывает достаточно просто ощущать свою принадлежность к определенной группе. Для них достижение результатов желательно, но без особых жертв и напряжения. Это может показаться смешным и даже опасным, однако множество команд становятся жертвой именно своего поклонения статусу. Это прежде всего относится к некоммерческим организациям, которые считают, что их миссия достаточно благородна сама по себе, а результаты не так важны. Политические движения, академические учреждения, престижные компании также подвержены пороку безразличия к результатам, поскольку они зачастую процветают исключительно за счет принадлежности к числу особых организаций.

– *Личный статус.* В некоторых командах люди стремятся улучшить свое собственное материальное положение и добиться продвижения по карьерной лестнице в ущерб общим целям. Хотя в западном обществе каждому человеку свойственно бороться в первую очередь за себя, хорошая команда способна добиться того, чтобы коллективный результат группы стал для каждого ее члена важнее, чем достижение его личных целей.

Порок безразличия к результатам представляется самым очевидным, как и опасность, которую он несет, однако стоит отметить, что очень многие команды не обращают внимания на результат. Они существуют и функционируют не для того, чтобы достичь значительных результатов, а просто для того, чтобы жить и работать. К сожалению, ни высокий уровень доверия в этих командах, ни конструктивные конфликты, ни высокая требовательность не могут компенсировать отсутствие желания победить.

Предложения по преодолению порока 5

Что нужно сделать команде, чтобы оставаться нацеленной на результат? Ясно представлять себе результат и поощрять только то поведение, которое обеспечивает достижение этого результата.

Широкое информирование о желательных результатах. Когда речь идет о футбольной или волейбольной команде, то самое плохое, что может сделать игрок, – это публично заявить о победе своей команды в предстоящей игре, потому что подобные заявления провоцируют соперника, а это опасно. Однако для большинства команд в бизнесе полезно как раз широкое оповещение о предполагаемом успехе.

Команды, которые публично берут на себя обязательство достичь поставленных целей, будут трудиться усерднее и приложат все усилия, чтобы не опозориться в глазах коллег. Команды, которые невнятно обещают сделать все от них зависящее, подсознательно обрекают себя на поражение.

Поощрение за достигнутый результат. Очень эффективный метод поощрения заинтересованности в результате – увязать поощрения, особенно денежные, с достижениями определенных целей. Однако одного этого мало, поскольку тогда главным мотивом становится финансовый. К тому же премирование только «за приложенные усилия» даже при отсутствии результатов ясно дает понять команде, что результат в общем-то не слишком важен.

Роль лидера

Для преодоления порока безразличия к результатам особенно важна роль лидера, который должен постоянно нацеливать команду на результат. Если члены команды поймут, что для лидера есть что-то более важное, чем результат, то воспримут это как разрешение поступать так же. Лидеры команды должны быть бескорыстны и объективны, должны поощрять и награждать только тех, кто внес реальный вклад в достижение общих целей команды.

Вывод

Можно много говорить о пороках и достоинствах команд, однако на деле вся командная работа сводится к нескольким основным принципам. Секрет успеха кроется не в овладении обширной теоретической базой, а в сочетании здравого смысла с высочайшим уровнем дисциплинированности и настойчивости.

Это может показаться странным, но побед добиваются те команды, в которых существуют обычные человеческие взаимоотношения. Они помогают членам сильных команд преодолевать обычные для западного общества установки, препятствующие взаимному доверию, способности к конструктивным конфликтам, повышению требовательности и стремлению к достижению коллективного результата.

Команда, которая безразлична к результатам...

- не развивается или деградирует;
- редко побеждает конкурентов;
- теряет амбициозных работников;
- косвенно заставляет работников все внимание уделять собственной карьере и достижению личных целей;
- легко теряет направление и фокус.

Команда, которая заботится о результате...

- сохраняет амбициозных работников;
- минимизирует индивидуалистическое поведение;
- любит успех и остро переживает неудачи;
- выигрывает от наличия работников, которые ставят коллективные цели выше личных;
- не теряет из виду цель.

Фактор времени. Методы Кэтрин

Кэтрин понимала, что члены сильной команды много времени должны проводить вместе, чтобы быстрее устранять межличностные проблемы и налаживать эффективное общение. Кэтрин и ее команда ежеквартально на выездных совещаниях проводили в общей сложности восемь дней, то есть чуть меньше трех дней в месяц. Хотя это и немного, большинство членов команд топ-менеджеров не хотят проводить столько времени вместе, предпочитая вместо этого заниматься, как они говорят, «настоящей работой».

Можно по-разному управлять командой топ-менеджеров, однако методы Кэтрин заслуживают особого внимания. Вот сценарии совещаний, которые она проводит в течение года, с указанием примерных затрат времени на каждое мероприятие.

- Совещание по выработке годового плана на предстоящий год и производственные совещания топ-менеджеров (три дня, выездное заседание). Возможные темы для обсуждения: бюджет, стратегические цели, программы подготовки персонала, текущие вопросы.

- Ежеквартальные совещания топ-менеджеров (два дня, выездное заседание). Возможные темы для обсуждения: пересмотр глобальных целей, финансовый обзор, обсуждение стратегии, производительность работников, решение назревших проблем, организация команд, текущие вопросы.

- Еженедельные совещания топ-менеджеров (два часа, офис). Возможные темы для обсуждения: промежуточные итоги работы, объемы продаж, работа с клиентами, вопросы тактики, текущие вопросы.

- Планерки и летучки (два часа, офис). Возможные темы для обсуждения: важные текущие вопросы, на которые не хватает времени на еженедельных заседаниях.

Особые случаи командной работы

Когда я заканчивал работу над этой книгой, произошли трагические события 11 сентября 2001 года. Абстрагируясь от ужаса трагедии и мужества жителей страны, необходимо признать, что действия людей представляли собой яркий и вдохновляющий пример командной работы – и мне хочется уделить ему место в этой книге.

Пожарные бригады, «скорая помощь», полиция Нью-Йорка, Вашингтона, Пенсильвании ясно нам показали, что группы людей, действующих согласованно и эффективно, способны достигать таких результатов, которых никогда не смогут добиться группы, где отсутствует командный дух.

Во всех службах, призванных помогать людям в опасных ситуациях, члены команды проводят вместе очень много времени, и в результате между ними возникают узы доверия едва ли не крепче семейных.

Это позволяет им быстро принимать правильное решение, когда дорога каждая секунда, и слаженно действовать в ситуациях, когда нет времени на размышления. Они не раздумывая бросаются на помощь своим коллегам, но и от них требуют того же, ведь на кону – здоровье и даже жизнь людей. Наконец, всех их объединяет одна общая цель: спасение жизни и свободы других.

Самый главный тест для команды – результат. Если учесть десятки тысяч спасенных в Нью-Йорке и Пентагоне, нет никаких сомнений, что те команды, которые действовали там, невзирая на смертельный риск, были не просто отличными – они были великими.

Спаси Господь их всех – и жертв, и спасателей!

Благодарности автора

Эта книга представляет собой результат командной работы, и, говоря это, я имею в виду не только время ее создания, но и годы своей учебы и работы. Я хочу выразить свою признательность людям, которые помогли мне в жизни.

Прежде всего я благодарю главу моей самой главной команды – мою жену Лору. За твою бесконечную любовь, за твою преданность мне и нашим мальчикам прими мою самую горячую благодарность. Я благодарен моим сыновьям, которые вскоре смогут читать мои книги, хотя наверняка предпочтут комиксы. Вы приносите мне столько радости!

Я искренне благодарю мою команду в The Table Group. Без ваших идей, советов, участия не было бы этой книги. Спасибо Ами за добрые советы и безупречную интуицию, Трейси – за старательность и бесконечное терпение, Карен – за поддержку, Джону – за мудрость, Джефу – за оптимизм, Майклу – за проникательность и юмор, а Эрин – за детскую непосредственность. Я так тронут вашей преданностью! Вы помогли мне узнать о работе команды больше, чем все прочие люди, с которыми мне довелось работать, и я благодарю вас за это.

Я хочу поблагодарить своих родителей за поддержку и любовь. Вы всегда морально поддерживали меня, когда я рисковал в погоне за мечтой. Вы дали мне так много того, чего не имели сами!

Спасибо моему брату Винсу за участие, энергию и заботу.

Спасибо моей сестре Ритамари за мудрость, любовь и терпение, которые с каждым годом значат для меня все больше.

Спасибо моим двоюродным братьям и сестрам, тетушкам и дядюшкам, родственникам со стороны жены – семействам Ленсиони, Шейнли, Фануччи, Гилмор. Я искренне ценю ваш интерес и доброту, которые очень много значат для меня, хоть я так далеко от вас.

Благодарю Барри Белли, Вилли Гарнера, Джеми и Кима Карлсон, семьи Бин, Элис, Пэтч за участие и многолетнюю дружбу.

Хочу выразить свою признательность многим менеджерам и наставникам, с которыми свела меня жизнь. Спасибо Салли ДеСтефано за

участие и великодушие, Марку Хофману и Бобу Эрстайну – за доверие, Нушин Хашеми – за энтузиазм, Мэг Уитмен и Энн Колистер – за советы, Гэри Боллзу – за дружбу.

Я благодарен Джоэлу Мена за участие и любовь, Рику Роублзу – за то, что был моим наставником и учителем, а также многим другим учителям в школе и колледже.

Спасибо моим многочисленным клиентам, с которыми я работал на протяжении многих лет, за доверие и приверженность идеалам здоровой организации.

Особо хочу поблагодарить моего агента Джима Ливайна за скромность и постоянное стремление к совершенству, а также за то, что не давал мне, по выражению моей жены, «засидеться». Спасибо моему издателю Сьюзан Вильямс за воодушевление и понимание. Благодарю всех и каждого в Jossey-Bass и Wiley за поддержку, обязательность и прекрасную работу.

И наконец, самое главное: больше всего я благодарю Бога – Отца, и Сына, и Святого Духа – за то, что я есть.