**Как работать с командой, вып. 1**

Оглавление

[Формирование команды 1](#_Toc530148832)

[Не винтики, а светодиоды: какие люди нужны в команде 3](#_Toc530148833)

[У хорошего руководителя в команде всегда есть оппозиция 7](#_Toc530148834)

[«Правило двух пицц»: сколько людей должно быть в бизнес-команде 10](#_Toc530148835)

[Интроверты, экстраверты и динамика в группе 10](#_Toc530148836)

[Какая игра создает команду 13](#_Toc530148837)

## 

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

## Формирование команды

Сергей Белоусов — основатель и исполнительный директор компании Parallels

[](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26/2387)

Эти советы родились почти случайно: примерно год назад меня попросили выступить перед молодыми предпринимателями Кремниевой долины. Там были самые разные люди: русские, американцы. Лично у меня задача на тот момент была очень простая: «зарекрутить» к себе в компанию толковых сотрудников (в целом она была выполнена). Но, так или иначе, именно тогда появилась презентация, которая ляжет в основу этого блога. Я хочу дать несколько практических советов молодым стартаперам. Всего этих советов будет пять.

Первый и, пожалуй, основной — **планируйте.** При том что совет кажется банальным, все не так уж и просто. Многие считают, что планирование необходимо для того, чтобы потом точно знать порядок своих действий. Так вот ничего подобного: самое важное – достичь договоренностей со всеми участниками процесса создания стартапа: сотрудниками, инвесторами, сочувствующими, друзьями — всеми, кто вовлечен в это дело. Почти всегда молодая команда видит основную угрозу во внешнем мире, в то время как она кроется внутри — в них самих — в недопонимании, отсутствии четких договоренностей. А в результате это элементарно приводит к неэффективности использования и без того ограниченных ресурсов.

Отличный пример — известная басня «Лебедь, рак и щука», все герои которой хоть и желают лучшего, но тянут воз в разные стороны. В стартапе в роли воза выступают ресурсы. Их обычно и так немного, а если их еще и «тянуть» в разные стороны, проект начнет разваливаться. Чтобы этого не произошло, планирование необходимо.

Вообще планирование в стартапе, на мой взгляд, касается как минимум пяти важных вопросов: **команды, размеров потенциального рынка, срока реализации задачи и объема необходимых финансов, конкуренции, фокуса.** В стартапе (особенно, если у людей не было предпринимательского опыта в прошлом) первые два — самые важные. Parallels в этом смысле очень показательный пример. Когда появилась наша компания, с планированием у нас вообще-то было плохо. Не было никакого плана на cash flow, про конкуренцию мы особо не думали, а фокусироваться вообще начали пару-тройку лет назад. Но при этом у нас была отличная команда, и мы собирались работать на потенциально большом рынке, способном генерировать серьезный объем выручки. Благодаря этому мы сумели выжить, начать развиваться и потихоньку заполнили пробелы. Я убежден: эти два фактора являются ключевыми для всех стратапов без исключения.

В этот раз мы предметно затронем только один из них — **планирование** применительно к команде. Здесь нужно ответить на четыре основополагающих вопроса: какова **мотивация у членов команды, какие у них способности (в маленьком коллективе люди должны быть быстро обучаемы), у кого какой опыт и, последнее, есть ли в команде сильный лидер** (или два, не больше). В идеале чтобы выиграть, ваша команда должна обладать **преимуществами в каждой из четырех категорий** по сравнению с командами других стартапов. Лично я вырос на девизе «безумству храбрых поем мы песню», но на самом деле в бизнесе это плохая тактика — вам нужно очень трезво понимать, где и в чем вы сильны и слабы. Нет опыта — минус, слабый лидер — еще один, и вот у вас уже маловато шансов добиться успеха. Переплывете ли вы в дырявой лодке Атлантику? Вряд ли. Лучше понимать это на старте, чем прозреть посреди океана. Есть другой пример. У меня есть некая компания с достаточно хорошей технологией. Если оценить команду по тем же самым четырем критериям, картина складывается обнадеживающая: мотивация работать есть, высокий интеллект есть, опыт есть. Лидер тоже как бы есть. Компания существует уже десять лет и приносит прибыль — вот только значительно ниже той, которой я от нее жду (по сравнению с похожими стартапами). Я очень долго не понимал, в чем дело. Разобрался только недавно — в лидере. Он умный, опытный, профессиональный, но, к сожалению, пассивный — такой человек для стартапа не подходит. Активным здесь быть гораздо важнее, чем опытным. После общения с некоторыми лидерами успешных проектов остается ощущение, что они несут какую-то ерунду. Но зато они гиперактивны, а это важнее!

В завершение я еще раз хочу обратить внимание на важность планирования в принципе. Любому предпринимателю надо помнить, что стартап — это бизнес, где успех определяется размером и темпами роста прибыли. Глупо и неинтересно делать проекты, которые не направлены на зарабатывание денег (если мы, конечно, говорим о бизнесе, а не о культуре, науке или политике). А еще разница между успешными и неуспешными начинаниями в том, что в первых всегда есть доля неприятной дисциплины. Хотите хорошо и грамотно писать по-русски? Придется учить правила, увеличивать словарный запас — иначе ничего из вашей затеи не получится. В этом смысле к стартапу тоже надо относиться как к дисциплине — не как к увеселительной поездке в Крым, а как к экспедиции в Антарктиду. Без планирования в таком деле не обойтись.

## Не винтики, а светодиоды: какие люди нужны в команде

Аналогия, родившаяся в советские времена, себя изжила. Новые управленческие задачи требуют нового взгляда на управление и новых метафор.

Людей труда с винтиками сравнил **Сталин** на приеме в честь участников парада Победы: «Я бы хотел выпить за здоровье людей, у которых чинов мало и звание незавидное. За людей, которых считают «винтиками» великого государственного механизма, но без которых все мы – маршалы и командующие фронтами и армиями, говоря грубо, ни черта не стоим. Какой-либо «винтик» разладился – и кончено. Я подымаю тост за людей простых, обычных, скромных, за «винтики», которые держат в состоянии активности наш великий государственный механизм во всех отраслях науки, хозяйства и военного дела».

Сталинская аналогия стала частью советской мифологии и до сих пор звучит из уст разных руководителей. Но сегодня она неэффективна. Сравните людей со светодиодами – и у вас появится новый взгляд на управление. В чем отличие между двумя метафорами и подходами?

**Люди-винтики**

Сталин говорил о простых людях-винтиках в позитивном ключе, но даже так звучит неприятно. [Что должен делать винтик](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1933750-vasha-buduschaya-rabota-ne-byt-vintikom)? Находиться на своем месте и выполнять свою функцию. Чаще всего просто быть. На то, чтобы рядовой гражданин выполнял свой долг и даже перевыполнял, была направлена вся мощь агитационной и правовой советской машины. Стахановское движение, принятие и исключение из партии, товарищеские суды, разрядные системы, наставничество, пятилетние планы, закон о тунеядстве – все это заставляло людей работать на результат.

Сейчас такой мощной системы мотивации и контроля нет. При этом винтик должен выполнять не только свою работу, но и дополнительную, а иногда совмещать несколько разноплановых обязанностей: электрослесарь, водитель-экспедитор, продавец-грузчик. Единственное место, где можно рассматривать сотрудника как винтик, – это конвейер. Но даже на поточных линиях люди теперь делают чуть больше: контролируют продукцию и участвуют в постоянных улучшениях.

Современная ситуация требует совершенно другого отношения. Результаты труда сотрудников должны быть видимыми и должны быть предсказуемыми. Современному бизнесу не нужны винтики, современному бизнесу нужны светодиоды.

**Люди-светодиоды**

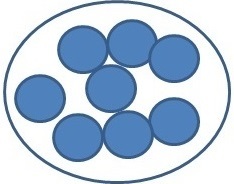
Я предлагаю новую аналогию. Более точную и наглядную. Люди – это светодиоды, от которых исходит свечение, и они освещают то, на что обращают внимание, чем занимаются.

Светодиод – это полупроводниковый прибор, светящийся при пропускании через него электрического тока в прямом направлении. Это означает, что для получения свечения к людям нужен правильный подход. А свет – это именно тот результат, который необходим, и который можно использовать.

Под словом «освещение» я подразумеваю то, что ясно видны результаты деятельности или бездеятельности. Например, у шеф-повара должна быть чистая кухня, отлаженная система закупок и хранения, простое и понятное меню: это те области, которые он освещает. Если на кухне грязь, то эта область недостаточно им освещается.

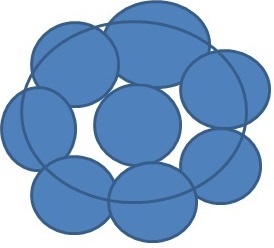
**Подразделение-фонарик**

У каждого руководителя есть область ответственности, которую он должен осветить. Она складывается не из зон ответственности сотрудников, а дана изначально. Это можно изобразить в виде простого рисунка.

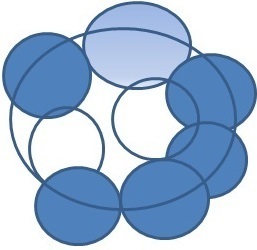


Большой круг – это зона ответственности руководителя, та работа, которую должно выполнять его подразделение. Маленькие круги – это работа, которую выполняют сотрудники. Все, что не освещают сотрудники, должен освещать руководитель, иначе подразделение не будет выполнять свою функцию. [Он может светить сам и перегореть](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1805761-andrei-sizov-vygoranie-emotsionalnogo-resursa-rukovoditelya-ili-za-chei-schet-banket), а может сфокусировать свет своих сотрудников или найти более ярких.

Представим другую ситуацию. Сотрудники освещают б*о*льшую часть функций подразделения и то, что происходит за пределами. Тогда на рисунке отразим несколько ситуаций: либо сотрудники успевают заниматься своими делами не в ущерб работе, либо они взаимодействуют с другими подразделениями, либо работают на перспективу.



Или такой вариант. Сотрудники вроде бы есть, и зона ответственности им выделена. Но они ее не освещают или освещают недостаточно.



Сравнив людей со светодиодами, мы видим, что в команде должны быть люди, которые могут осветить б*о*льшую площадь. И [собрать их – одна из важнейших задач руководителя](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1882993-kak-hantit-zvezdy-10-sovetov-ot-guru-silikonovoi-doliny).

**Какие светодиоды выбрать?**

Ситуация первая. Представьте, что вы идете темной ночью по лесу с фонариком. Вам требуется собрать весь свет в пучок, направить этот пучок в одном направлении и поддерживать его. Тогда можно смело двигаться вперед. От каких диодов вы бы в этом случае избавились?

* *Тусклый свет.* Представьте диод, который светит бледно, но в некоторые моменты он может ярко светить, и это не зависит от ваших действий, а от внутреннего состояния человека-светодиода. Меня такие «диоды» всегда вводят в заблуждение. Вы думаете, гадаете, и много времени тратите на то, чтобы его зажечь, но время идет, а результаты не дотягивают даже до среднего уровня. [А если все светодиоды в фонаре такие](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1959542-pochemu-vam-ne-nuzhny-ryadovye-sotrudniki)? Попробуйте потрясти, потом заменить батарейки, потом протереть стекло, потом проверить контакты. Не помогло? Тогда еще раз. Топтание на месте. А время уходит.
* *Стробоскоп.* Вы своим фонарем освещаете себе путь, но у вас есть один диод, который светит ярко, но в другую сторону. Вы его поправляете, а он через некоторое время снова светит в другую сторону. А если таких диодов много? Это не фонарь, а стробоскоп получается. В лесу не пригодится, а на дискотеке вполне.
* *Лотерейный билет.* Яркий светодиод, но неизвестно, будет он сегодня светить или нет. Светит, потом не светит, потом снова светит, потом опять нет. А вдруг, когда встретится яма, он перестанет светить?

Посмотрите, возможно, в ваших фонарях присутствуют такие светодиоды.

Ситуация вторая. Представьте, что вам нужен не фонарь, а фитолампа. Это лампа с красными и синими светодиодами для лучшего роста растений (или клиентской базы). Это значит, что вы должны точно понимать – сколько светодиодов, какого цвета необходимо и как их расположить.

**Куда поставить самый яркий диод?**

Обычно ставят в самое проблемное место: ну-ка, освети, что там у нас за проблема. Или: в этом подвале ничего не видно, посвети пока здесь. А, может, эффективней сделать как в автомобиле: самый яркий прибор врубить на дальний свет – на самое перспективное направление?

**Как добиться максимального эффекта?**

Подобрать оптимальный ток. При низких токах диод будет светить недостаточно ярко, при завышенных яркость не будет меняться, но часть энергии уйдет в тепло, [плюс диод может сгореть](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1987543-pochemu-v-vygoranii-podchinennyh-vsegda-vinovat-nachalnik). Под током я понимаю комплексное управленческое воздействие: постановка задач, мотивация, контроль, обратная связь и внимание вообще. Общие рекомендации:

* Поймите, какой участок вам нужно осветить, сколько и каких людей для этого требуется.
* Подберите тех людей, которые будут светить так, как вам нужно. Можно набрать много тусклых светодиодов, а можно несколько ярких. Выбор за вами.
* Включите фонарик перед началом работы. Если ток не подать, фонарь светить не будет.
* Найдите подход. Диоды излучают, если ток подается в прямом направлении.
* Направляйте фонарь в нужную вам сторону. Руководитель решает, какую область нужно осветить.

**Следующий уровень – мастер по свету**

Продолжая аналогию, видим, что руководитель организации – это человек, который расставляет менеджеров с фонариками так, чтобы каждый, находясь на своем месте, освещал свой сектор, чтобы внутри и снаружи организации не было темных пятен. Таким образом, переход от рядового сотрудника в руководители – это смена парадигмы и освоение новых навыков, также как переход менеджера среднего звена в руководители высшего звена. И каждый сам может сделать выводы о том, что требуется для перехода.

Возможно, многие посчитают эту аналогию неприятной: раньше называли винтиками, а теперь диодиками. Если кого-то обидел, прошу прощения. Но подобные аналогии необходимы, чтобы лучше понимать сложные вещи. Образ менеджера с фонариком наглядно показывает, что работа руководителя заключается в том, чтобы найти ярких людей, удержать и суметь направить их и свой свет в нужном для организации направлении. А сверхзадача заключается в том, чтобы они [светили как можно ярче, но не перегорели](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984881-sem-prichin-vygoraniya-sotrudnikov-kak-ih-ustranit). «Светить всегда, светить везде, до дней последних донца», – как сказал поэт **Маяковский**.

## У хорошего руководителя в команде всегда есть оппозиция

11.09.2017

Почему одни лишь лояльно настроенные сотрудники в коллективе могут потопить бизнес, и как выдержать баланс между лояльностью и компетентностью.

[Александр Ложечкин](http://www.dk.ru/wiki/lozhechkin-aleksandr#binding), представитель компании [Microsoft](http://www.dk.ru/wiki/microsoft" \l "binding" \o "Microsoft), отвечающий за технический евангелизм в Центральной и Восточной Европе, [написал](https://medium.com/@allo/%D0%BE-%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-ff4ccd0f5007) на Medium.com статью, посвященную этой теме.

— Есть такая теория (услышал её у [Дмитрия Быкова](http://www.dk.ru/wiki/dmitriy-bykov#binding), который сослался на Борхеса), что существует всего 3 основных литературных сюжета:  
 1. О странствиях героя  
 2. Об осаде города  
 3. О самоубийстве бога

Писателю Курту Воннегуту этого показалось мало, и он выделил 5 сюжетов:  
 1. Золушка/Из грязи в князи.  
 2. Человек попадает в неприятности.  
 3. Юноша встречает девушку.  
 4. Кафкианский роман, когда всё становится хуже и хуже.  
 5. Гамлет.

Наверное, и то, и другое  —  слишком большое обобщение. Можно и побольше декомпозировать сюжеты и присоединиться к мнению, что все сюжеты литературы обобщены и канонизированы Шекспиром, поэтому всё, что написано и до и после него, можно свести к сюжетам одной из его пьес. И именно в этом и состоит их величие.

«Король Лир» мне представляется очень хорошей иллюстрацией классической проблемы управления  —  выборе между лояльностью и компетентностью. Естественно, все сюжет этой пьесы помнят наизусть, ну а для тех, кто так же, как и я, его не знает, расскажу своими словами и сильно упрощая:

*Король Лир собирается уйти в отставку и разделить королевство между тремя дочерями. Чтобы определить доли каждой в процентах, он просит каждую показать, как они его любят. Старшие дочери идут навстречу старику, а вот младшая, Корделия, отказывается льстить, говоря, что её любовь выше этого. Король прогоняет строптивицу и делит королевство между старшими. Правда после раздела имущества оказывается, что старшие дочери были не совсем искренни в своей демонстрации любви и после переписывания имущества отцом на них, прогоняют короля. Несколько упрощая дальнейший сюжет, скажу, что именно Корделия спасла папу. Дальше все умирают.*

В общем, «Король Лир»  —  пьеса о том, что за показной лояльностью далеко не всегда скрывается подлинная преданность. А то, что на первый взгляд выглядит, как строптивость и холодность, может оказаться подлинным чувством.

Перед каждым руководителем часто встаёт дилемма: на кого поставить  —  на сотрудника лояльного, но может не очень способного, или наоборот: на очень способного, но себе на уме? Нет правильного ответа.

Здесь попробую сделать ещё одно отступление, рассказав об очень интересной моральной дилемме, которая разделяет весь мир на две культуры: те, в которых важнее отношения и те, в которых важнее правила. Попробуйте представить себе ситуацию и ответить на вопрос:

*Вы едете в машине, за рулём которой находится очень близкий вам человек. Например, мама, сестра, сын, супруг или супруга. Вы знаете, что водитель  —  этот самый близкий человек  —  пьян. Не настолько, чтобы не быть способным вести машину, так, чуть-чуть, даже незаметно совсем. Но достаточно, чтобы быть лишённым водительских прав. Ехать надо, больше за руль сесть некому, а кругом ночь и пустынная местность. И тут ваша машина внезапно сбивает человека. Предположим, вы переезжаете узкий мост, не замечаете пешехода, который идёт по неогороженному краю моста, машина его слегка задевает (или даже просто пугает), человек падает в пропасть и погибает. Никаких повреждений и следов на машине нет. Свидетелей  —  тоже. Точнее, единственный свидетель  —  вы сами. И от вас зависит, будет ли наказан близкий вам человек, который был за рулём, или нет.*

*И непонятно, а виноват ли он? Ведь была плохая видимость, мост не огорожен, да и пешеход вроде бы сам оступился. Давайте даже для усиления добавим, что пешеход был пьян. Ну а то, что водитель немного выпил, перед тем, как сесть за руль, так это ничего не значит. Близкий человек при этом раскаивается и убивается, взяв на себя вину в произошедшем. И пешеход  —  посторонний вам человек  —  уже мёртв, ему ничего не поможет. От вас всё зависит. Если заявите о происшествии в полицию  —  близкий человек сядет в тюрьму и надолго. Был пьян за рулём, всё просто. Раскаянию его это не поможет. Как вы поступите? Заявите в полицию или нет на своего близкого человека, который, безусловно, виноват?*

Так вот, оказывается, что весь мир делится на два типа культур: тех, где большинство людей в ответе на такой вопрос говорят, что заявят в полицию (Запад). И тех, в которых большинство не заявят (Восток). Мы в России, как видно, находимся посередине.

Этот вопрос показывает, что важнее в культуре этой страны: правила или отношения между людьми. Если правила и законы важнее отношений  —  люди заявят в полицию. Если отношения важнее законов  —  не заявят.

Я этот коварный вопрос люблю задавать людям в разных странах. И слышу очень забавные ответы. Швейцарцы и немцы конечно обещают заявить в полицию. Не знаю, заявят ли на самом деле, но говорят уверенно, что заявят. Задал я этот вопрос одной знакомой американке. Отношения у нас доверительные и открытые, поэтому она очень сильно задумалась перед ответом. Минут 15 молчала и было видно, насколько тяжело ей даётся ответ. Думала-думала, думала-думала, думала-думала и в итоге сказала:

— Я обязательно должна заявить. Но я не заявлю. Не потому, что не должна заявить — как раз должна! Но я не заявлю, так как знаю, что тюрьмы в Америке вряд ли будут адекватным наказанием для содеянного. Но заявить я должна!

Ещё смешнее был ответ в Чехии. Задал я его знакомой семейной паре где муж  — профессиональный судья. Они думали-думали и сказали, что в Чехии люди скорее заявят в этом случае, чем не заявят, но не потому, что все так уважают законы, а потому, что очень побоятся ответственности за недонесение. Забавно.

Эта дилемма очень связана с вопросом выбора между лояльностью и компетентностью. Правильного ответа нет, так как компетентный, но нелояльный сотрудник съест всё время руководителя на бесконечные споры. Лучше двигаться в неправильном направлении, чем стоять на месте. Лояльный, но некомпетентный сотрудник будет со всем соглашаться и не поможет руководителю выбрать оптимальное решение из множества альтернативных. А когда дойдёт дело до выполнения, вряд ли сможет сделать хорошо.

Поэтому, как и всегда, выбор  —  в балансе. И этот выбор должен быть сделан руководителем осознанно, оценивая ситуацию в команде.

Руководитель заинтересован в том, чтобы в команде была «оппозиция», иначе есть риск принятия неверных решений. Но нужны и те, на кого можно положиться.

При этом руководитель должен создать в своей организацию атмосферу, где ему не боятся возражать. Но при этом в критических ситуациях у руководителя должен быть авторитет прекратить споры и сфокусироваться на выполнении плана.

## «Правило двух пицц»: сколько людей должно быть в бизнес-команде

14.04.2017

Если вы хотите сделать командную работу более эффективной, глава Amazon Джефф Безос рекомендует применить очень простой прием: «Правило двух пицц».

Когда вы собираете команду для работы над бизнес-проектом или формируете отдел в уже существующей компании, необходимо каждого обеспечить работой. Именно поэтому надо соблюдать золотую середину: не набирать слишком много или слишком мало сотрудников.

[Джефф Безос](http://www.dk.ru/wiki/bezos-dzhef-amazon#binding), основатель [Amazon](http://www.dk.ru/wiki/amazon" \l "binding" \o "Amazon), поделился с журналистами [Fast Company](https://www.fastcompany.com/3037542/productivity-hack-of-the-week-the-two-pizza-approach-to-productive-teamwork?partner=rss" \o "Fast Company) своим секретом и рассказал, какое количество людей будет идеальным для работы над бизнес-проектом. По его словам, идеальным является то  количество участников, которое можно накормить двумя пиццами, т.е. от пяти до восьми человек.

По словам Марка де Ронда, профессора стратегии и организации в бизнес-школе Кембриджского университета, многочисленные исследования показывают, что люди предпочитают команды, состоящие из четырех-пяти человек. А Ричард Хэкмен, профессор социальной и организационной психологии Гарвардского университета, считает, что надо придерживаться правила «меньше десяти».

Каким бы ни было это точное волшебное число, ученые считают, что работа в небольших командах позволяет устранить такие негативные для новых идей факторы, как «групповое мышление» (боязнь продемонстрировать свое мнение) и «социальная лень» (когда люди проявляют меньше усердия, работая в группе, чем по одиночке).

Последнее, говорит де Ронд, происходит, когда члены команды чувствуют себя менее ответственными за итоговый результат. А «групповое мышление», как пишет Psychology Today, имеет место, когда в группе больше ценят умение двигаться вместе со всеми, чем критически оценивать идеи. Безос считает, что такое чаще происходит в больших, централизованных командах.

Есть и другие преимущества работы в малых командах: это более эффективные коммуникации, больше доверия между членами команды, менее острый страх перед неудачей и т.д. Хэкмен говорит также, что чем больше людей появляются в команде, тем более сложным становится процесс работы. «В больших командах обычно все кончается тем, что все тратят время зря», — говорит он.

## Интроверты, экстраверты и динамика в группе

Франческа Джино 31.03.2015

Начнем с короткого теста: интроверт вы или экстраверт? Под каждым из перечисленных ниже эпитетов проставьте баллы, указав, в какой мере вам присуще это свойство: от 1 (вовсе нет) до 5 (очень сильно). Итак, вы уверены в себе, разговорчивы, напористы, общительны и энергичны. Складываем. Что получилось?

Если сумма ниже 10 баллов, вы, скорее всего, интроверт. И вы отнюдь не одиноки в этом мире: интроверты составляют от трети до половины населения Земли. Однако почти все рабочие места обустраиваются в расчете на экстравертов. Это сразу становится ясно, если припомнить характерные черты обоих типов людей.

Экстраверты любят компанию и активное действие, они даже думают вслух. Внешние стимулы служат для них подзарядкой — и личный разговор, и собрание, и обмен идеями. Когда рядом много людей, у них прибавляется сил. Интроверты, напротив, не любят шума, отвлечений, большого скопления народу. Им бы тихое и укромное место, им нужно подумать, прежде чем говорить или действовать, отношения они строят сугубо личные, один на один. Для восстановления сил интроверту нужно поразмыслить в одиночестве, погрузиться в себя, исследовать идеи, сосредоточиться на работе.

Как эти тенденции влияют на работу интроверта и экстраверта в команде, где приходится и постоянно общаться, и порой руководить действиями других людей? Мое исследование показало, что многое зависит от того, какие типы личности подобрались в команде.

Экстраверты становятся высокоэффективными руководителями команд, члены которых предпочитают послушно следовать за лидером. Экстраверты обладают видением, уверенностью в себе, энергией и связями — этого вполне достаточно, чтобы задать общее направление.

Читайте материал по теме: [5 приемов для грамотного руководства командой](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14642/)

Но если члены коллектива проактивны, если они берут инициативу на себя и предлагают что-то изменить, отстаивают новое видение, развивают лучшие стратегии — тут-то пригодится лидер-интроверт. Эктраверты, как я убедилась, в таких случаях просто пугаются. Когда подчиненный предлагает им новые стратегии, новые цели или рабочие процессы, руководитель чувствует, что у него отбирают славу, покушаются на его авторитет, на его статус и превосходство. Поэтому руководители-экстраверты не столь отзывчивы: они отмахиваются от новых идей, подавляют в подчиненных желание внести свой вклад в общее дело. И напротив, лидер-интроверт охотнее выслушивает и обдумывает предложения «снизу». Эти выводы подтверждаются множеством исследований в области «доминантной комплементарности»: группы оказываются более крепкими и эффективными, если в них присутствуют и склонные к доминированию, и склонные к подчинению члены.

Итак, мы можем предположить, что лидер-экстраверт эффективен при пассивных подчиненных, а если его подчиненные проявляют инициативу, руководитель-экстраверт не столь полезен. Чтобы проверить эту гипотезу, мы вместе с коллегами — Адамом Грантом из Уортонской школы бизнеса и Дэйвом Хофманом из Университета Северной Каролины — изучили работу американской цепочки пиццерий. Поскольку точки продаж обустроены примерно одинаково, здесь проще всего проследить, влияет ли на качество работы экстравертность лидера и проактивность его подчиненных.

Сначала мы сверили доходность 57 пиццерий с целью выявить фактор лидера-экстраверта. Мы оценили степень экстравертности каждого руководителя — его уверенность, общительность, напористость и энергичность — и в каждой пиццерии 6—7 сотрудников по нашей просьбе оценивали групповую проактивность: много ли команда выдвигает инициатив, пытается ли влиять на стратегические решения и усовершенствовать рабочие процессы?

Читайте материал по теме: [4 ошибочных мнения о том, как надо руководить поколением Y](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14196/)

Затем на протяжении семи недель мы отслеживали финансовые потоки. Мы сделали поправку на факторы, неподвластные руководству, в том числе на среднюю стоимость заказа и на общее количество рабочих часов. В итоге выяснилось, что на фоне пассивных сотрудников лидер-экстраверт добивался существенно больших доходов, но, если сотрудники пытались проявить инициативу, такой руководитель, напротив, работал на снижение прибыли. Там, где группа не обнаруживала проактивности, на 16% выше оказались доходы пиццерий с экстравертами во главе, но там, где сотрудники были достаточно проактивны, лидеры-экстраверты обеспечивали доход на 14% ниже, чем интроверты. Гипотеза подтвердилась: лидер-экстраверт хорошо действует во главе пассивной команды и сковывает работу активной.

Эти результаты наводят на мысль, что интроверты помогают подчиненным выявить их сильные стороны, однако это преимущество интроверта зачастую оказывается невостребованным из-за традиционных форм работы. В традиционной культуре, где собрание превращается в соревнование по громогласности и болтливости, где нет перегородок в рабочем помещении и сотрудники сидят практически вплотную друг к другу, где идеал — уверенность в себе, общительность и харизма, интровертам приходится приспосабливаться и кого-то «пропускать вперед». Но эта покорность дорого им обходится, да и компании тоже.

Как извлечь умную мысль из этих задумчивых и тихих сотрудников? Можно применить на собрании практики, проверенные некоторыми организациями. Так, в Amazon любое собрание начинается с полной тишины. Прежде чем начнутся разговоры, 20—30 минут все молча читают подробный меморандум. Гендиректор Джефф Безос ввел это правило, когда убедился, что заранее материалы собрания никто не читает. Совместное чтение помогает сосредоточиться на проблемах, которые предстоит обсудить.

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

Настоящее чудо происходит еще раньше, когда пишутся эти шестистраничные меморандумы — здесь их называют «нарративами». Этот текст должен иметь сюжет: конфликт, который необходимо разрешить, предлагаемые решения, инновации, хеппи-энд — довольные клиенты. Такая структура задает собранию не только тему, но и цель. Авторы меморандума вынуждены продумать не только свою идею, но и ответы на вероятные вопросы, подготовить разумные аргументы. Безос отказался от презентаций в PowerPoint с их упрощенной «по пунктам» логикой.

Эти структурированные тексты не только проясняют мысль, но и выравнивают условия игры независимо от экстравертности или интравертности членов коллектива. Необходимость писать и читать текст помогает включить в ситуацию собрания самодисциплину и личные углубленные размышления, привлекает интровертов к участию в общей работе. После получаса чтения группа в состоянии перейти к насыщенному обсуждению: поделиться своим пониманием текста, глубже изучить приведенные в нем факты и соображения и, главное, провести осмысленную дискуссию. Такая процедура дает интровертам паузу, когда они могут сформулировать свои мысли, а некоторые даже собираются с духом и делятся этими соображениями с коллегами. Экстраверты же вынуждены читать и думать — и они становятся более восприимчивыми к мнению своих молчаливых товарищей.

Имеет смысл более тщательно готовить и структурировать собрания, чтобы получать наилучший результат и чтобы вклад в них могли вносить не только экстраверты, но и интроверты.

**ФРАНЧЕСКА ДЖИНО**

*Преподаватель бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса.*

## Какая игра создает команду

Глава из бизнес-романа Марка Миллера о трансформации компании на основе мотивирующего лидерства.

Марк Миллер, «Сердце команды. Бизнес-роман о мотивирующем лидерстве». – М.: «Эксмо», 2017.

Все взлеты и падения зависят от лидера, потому что лидеры – это «архитекторы будущего», утверждает Марк Миллер, автор романа «Сердце команды». Его герой, Блейк Браун, приходит работать в компанию пятым по счету боссом. Перед ним несметное число трудностей, которые предстоит исправить. Блейк изучает четыре основных принципа, которые трансформируют его стиль руководства и выводят компанию на новый уровень.

В четверг утром перед уходом Блейк поискал в интернете информацию о Джеке Делюка. Вскоре он понял, что Дебби даже преуменьшила достижения этого человека. Он не только руководил невероятно успешной международной компанией, но также был участником нескольких президентских целевых групп.

Он являлся основным источником финансирования многих университетов. За последние тридцать лет Джек несколько раз был признан лучшим топ-менеджером по версии разных журналов. Узнав обо всем этом, Блейк решил выйти пораньше, подумав, что Джек не тот человек, которого стоит заставлять ждать.

Придя в парк, Блейк стал прогуливаться. У него не было ориентиров для поиска – помимо некой толпы людей. Он прошел мимо большой детской площадки и заметил группу из около двадцати пяти человек, стоящих вокруг стола для пикника. Он не видел, кто был за столом, но предположил, что это Джек.

Блейк протиснулся сквозь толпу, чтобы увидеть, что происходит. Два человека смотрели на шахматную доску. Одному было немного за двадцать; второго Блейк узнал по фотографиям в интернете: это был Джек Делюка.

Джеку на вид было немного за семьдесят, он был подтянут и ухожен. На нем были свитер и шерстяная шляпа. Встретившись с ним взглядом, Блейк робко помахал ему. Джек кивнул. Затем он взглянул через стол на молодого человека, сделал ход и сказал:

— Шах и мат.

Молодой человек выглядел ошеломленным, толпа начала аплодировать.

— Ну что ж, дамы и господа, на сегодня все. У меня встреча с важным топ-менеджером. Увидимся в следующий раз.

Джек пожал руку своему сопернику, который еще не до конца оправился от шока, вызванного неожиданным окончанием игры.

Когда люди начали расходиться, Джек повернулся к Блейку и произнес:

— Меня зовут Джек Делюка. Рад знакомству. – Протягивая руку, он сказал: – Садитесь.

Блейк сел, все еще переваривая то, что только что увидел.

— Вы часто играете? – спросил он.

— Каждую неделю.

— А кто ваши соперники?

— Любой, кто захочет играть.

— Спасибо, что согласились встретиться со мной.

— Для меня это удовольствие. Расскажите о себе.

— Ну, я впервые занимаю должность президента, и, если честно... – Блейк замялся и добавил: – я в некоторой растерянности.

Джек поднял руку, останавливая его.

— Нет, нет, у нас будет куча времени, чтобы поговорить о вашей компании. Расскажите мне о себе.

— С какого времени начать?

— С ваших первых воспоминаний.

— Ну что ж.

Продолжая играть в шашки, когда игра сменилась на шахматы, вы проиграете

Следующие полчаса Блейк рассказывал Джеку о своем детстве, об отце, о его смерти, об отношениях с Дебби; он рассказал о Меган и детях и, наконец, о своей карьере в «Дайнастаре» и переходе на должность президента.

— Прекрасно! Теперь расскажите, что вы узнали о своей новой компании.

Еще полчаса занял рассказ о команде, отсутствии целей и рабочей этики, недовольных клиентах, снижении продаж и так далее.

— Знакомая ситуация, – сказал Джек с едва заметной улыбкой.

— Неужели?

— Да, сэр. Именно в такой организации я начинал свою карьеру.

— Пожалуйста, расскажите поподробнее! – Блейк достал блокнот, чтобы делать заметки.

— Как вы уже поняли, то, за что вы взялись, – крайне непростая задача, – начал Джек. Блейк кивнул в знак согласия.

— Однако решение ближе, чем кажется. Вы играете в шахматы? – спросил Джек.

— В детстве немного играл. Я помню некоторые правила и основные принципы.

После того, что Блейк только что видел, он надеялся, что Джек не станет предлагать ему сыграть партию.

— А в шашки вы играете?

— Конечно, все играют в шашки!

— Да, многие люди играют в шашки. – Сказав это, Джек сдвинул все фигуры с доски, стоящей перед ним. Он поднял доску и перевернул ее. На обратной стороне были черные и красные клетки — доска для игры в шашки. Высоко держа доску, Джек переворачивал ее с одной стороны на другую под лучами утреннего солнца.

— На одной стороне – шашки, на другой – шахматы. Вы замечали, как похожи доски для обеих игр?

— Я об этом не задумывался, полагаю, на обеих досках одинаковое количество клеток.

— Вы правы: шестьдесят четыре, если быть точным. Так в чем же разница?

— Видимо, только в цвете.

— Да, цвета разные, но это только начало: игры, в которые играют на этих двух похожих досках, совершенно разные.

— Что вы хотите сказать?

— Думаю, я знаю, в чем ваша проблема.

— Правда? Мы ведь только познакомились, – слабо запротестовал Блейк. Неужели его проблема столь очевидна?

— Да, я сталкивался с этим тысячи раз в организациях по всему миру. Если вы хотите управлять высокоэффективной компанией, нужно играть в шахматы, а не в шашки.

— Мне нужно немного подумать над этим, – сказал Блейк, все еще пытаясь понять, что Джек имеет в виду.

— Нет, вы ошибаетесь. Вам не нужно немного подумать – вам нужно думать об этом каждый день своей жизни лидера. Продолжая играть в шашки, когда игра сменилась на шахматы, вы проиграете.

— Подождите, – сказал Блейк. – Ведь доски разные. Как же лидер может совершить такую ошибку? Как я мог совершить такую ошибку?

— Большинству маленьких компаний удается достичь успеха, играя в шашки. Именно в эту игру следует играть, если ваша компания только начинает свое существование. Вначале лидер делает практически все. Это шашки. По мере роста организации он добавляет новых сотрудников. Многие лидеры считают их взаимозаменяемыми: это не больше, чем наемные работники, высококлассные специалисты им не нужны. Каждая фигура может делать ограниченное число одинаковых ходов. Это шашки. Вначале игра проста. Это шашки. Вы реагируете, вы принимаете решения, все в энергичном темпе – вы играете в шашки. И это работает... какое-то время.

Вы можете побеждать в бизнесе, играя в шашки, до тех пор, пока однажды ночью, когда рабочий день закончится, кто-то не прокрадется в офис и не перевернет доску. Игра изменится, а вы даже не заметите этого.

— Почему же лидер не понимает, что игра изменилась?

— Сначала перемена может быть едва уловимой. Когда доска меняется, у вас остаются те же продукты, клиенты, оборудование и сотрудники. Поначалу не заметить перемену легко. Кроме того, когда лидер сосредоточен, он может перестать различать цвета. Не считая цветов, доски для шашек и шахмат выглядят одинаково. Вы не заметите перемену, если не ищете ее специально. Ежедневно лидеры по всему миру упускают ее.

— Так почему игра меняется?

— Главный виновник – усложнение структуры организации. Нельзя управлять многомиллионной компанией так же, как киоском с лимонадом.

— Есть ли какие-то знаки? Как можно быть уверенным, что доску подменили?

— Подсказкой могут стать проблемы, с которыми вы сталкиваетесь.

— У меня сотни проблем, если не тысячи, – усмехнулся Блейк.

— Не сомневаюсь. Многие лидеры игнорируют эти знаки – они списывают их на проблемы роста. Иногда это действительно так, но зачастую подобные проблемы сигнализируют о том, что доску перевернули и игра изменилась.

— Можете привести пример игры в шашки в моей компании?

— Хорошо. Расскажите мне о проблеме, с которой вы столкнулись на этой неделе, и как вы ее решили, – сказал Джек.

— Один из самых крупных клиентов написал мне на почту, сообщив, что его компания не получила обещанный заказ. Они угрожали не только найти нового поставщика, но и обратиться в суд.

— Что же вы сделали?

— Я ускорил выполнение их заказа, и за ночь он был доставлен.

Джек ждал.

— Что-то еще?

— Нет, полагаю, именно так мы решили проблему.

— Подумайте еще раз. Вы играете в шашки. Вы только реагируете. Это не тот уровень управления, который нужен вашей компании. Вам нужно поднять свою лидерскую игру на новый уровень. – Тон Джека и его прямота застали Блейка врасплох.

Пытаясь играть в шашки в мире шахмат, в награду вы получите проблемы

Джек продолжал:

— Конечно, сначала необходимо сделать все, что в ваших силах, чтобы сохранить клиента, но нельзя на этом останавливаться. Почему выполнение заказа было отложено? Если проблема возникла на производстве, то в чем ее корень? Кто был в курсе проблемы до того, как клиент связался с вами? Почему они не решили эту проблему? Кто должен был узнать о проблеме до того, как вы вмешались? Как раньше складывались отношения с этим клиентом? Причина задержки в том, что заказ был индивидуальным? Была ли бы ваша выгода существеннее, если бы заказ доставили вовремя? Если нет, то почему вы предлагаете этот продукт? Что вы, как лидер, упустили, пока тратили свое время, отвечая на жалобу клиента? Блейк, вам нужно более основательно думать о своей компании.

— У меня нет времени задавать все эти вопросы. И у меня уж точно нет времени, чтобы искать ответы на них! – Блейк сам испугался резкости своего ответа.

— Шашки. Вы играете в шашки. Если у вас нет времени, чтобы делать свою работу, это верный признак того, что вы играете в шашки. Блейк, думать – вот ваша первостепенная задача.

Блейк размышлял над сказанным, а Джек тем временем продолжал:

— Есть еще один проверочный вопрос, помогающий понять, в какую игру вы играете: вы просили ваших подчиненных более основательно думать о работе? Вы просили их предотвращать появление проблем и решать уже существующие? Полагаю, что нет. Вы и другие члены вашей команды лидеров любите приходить на помощь. Вы думаете, что это и есть ваша работа. Вам нравятся шашки. Темп этой игры и ее эмоциональность могут быть захватывающими. Ваши подчиненные следуют вашему примеру. Они играют в шашки, потому что это делаете вы.

— Здесь есть о чем поразмыслить. – Блейк внимательно слушал, стараясь скрыть свои эмоции, но лицо его было мрачным. Он думал о том, как бы ему хотелось иметь возможность обсудить все это со своим отцом. Блейк привык подавлять свои чувства с тех пор, как отец умер. Он скучал по отцу, но старался этого не показывать и не мог понять, почему его тоска проявилась именно сейчас. Возможно, потому, что эта беседа с Джеком напомнила ему те бесчисленные разговоры, которые он вел с отцом. Каждый из них ставил перед Блейком новые задачи, вместе с тем вдохновляя его.

Джек заметил реакцию Блейка и предложил следующее:

— По мере того как мы будем это обсуждать, станет легче. Между типами мышления, необходимыми для того, чтобы преуспеть в бизнесе, и шахматами много общего. Впрочем, я собираюсь упростить это для вас.

— Упростить – это то, что нужно, – благодарно сказал Блейк.

— В течение нескольких десятилетий я управлял множеством компаний. Всю жизнь я играл в шахматы. Благодаря этому мне удалось выделить четыре основных идеи – хода – в игре, которая может помочь вам, как и любому лидеру, создать высокоэффективную организацию. В течение нескольких месяцев я буду обучать вас этим ходам. В перерывах между нашими встречами вы можете начинать применять их в реальной жизни. По ходу дела мы будем обсуждать, что сработало, а что – нет и почему. Давайте встретимся снова через две недели – в то же время и на том же месте. Перед следующей встречей поищите примеры игры в шашки и шахматы в вашей компании.

— Спасибо! – сказал Блейк.

И хотя Блейк понимал, что еще очень многого не знает, концепция «шахмат вместо шашек» интуитивно казалась ему совершенно правильной. Возможность научиться новому способу мышления в управлении сложной компанией воодушевляла его. Блейк не сомневался, что доску действительно перевернули. Теперь ему и его команде просто нужно научиться играть в совершенно другую игру.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |