**Как работать с командой, вып. 2**

Оглавление

[Химия команды 1](#_Toc530149900)

[Ваша команда не читает ваши мысли 10](#_Toc530149901)

[Хороший лидер не должен бояться быть славным парнем 12](#_Toc530149902)

[Досталась плохая команда — не беда 14](#_Toc530149903)

[Как спецназ ВМС США готовит первоклассных лидеров 16](#_Toc530149904)

[Что делать, если ваша команда вас подводит 21](#_Toc530149905)

[Как руководить командой середнячков 22](#_Toc530149906)

[**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)

## Химия команды

Сюзанна Джонсон Викберг, Ким Кристфорт

**СЮЗАННА ДЖОНСОН ВИКБЕРГ (SUZANNE M. JOHNSON VICKBERG)** — эксперт по социальной психологии личности, ведущий научный сотрудник Deloitte в системе Business Chemistry. **КИМ КРИСТФОРТ (KIM CHRISTFORT)** — национальный генеральный директор Deloitte Greenhouse, одна из создателей Business Chemistry

Люди работают не так эффективно, как хотелось бы компаниям. Это твердят нам многие клиенты, сталкивающиеся со сложностями на разных уровнях: от стратегического планирования до управления изменениями. Однако исследования показывают, что зачастую дело не в сотрудниках: проблема в руководителях, которые не используют преимущества разных подходов людей к работе. Одни просто не видят, насколько глубоки различия между сотрудниками. Другие не знают, как справиться с непониманием в коллективе, или не осознают цену бездействия. В результате лучшие идеи порой остаются неуслышанными — а производительность падает.

Чтобы помочь руководителям не упустить ценный ресурс, Deloitte разработала систему Business Chemistry. В ней выделяются четыре основных стиля работы и, соответственно, четыре стратегии достижения целей. Существующие личностные тесты не давали такой классификации: они не работают в офисном пространстве и слишком опираются на мнение человека о самом себе. Поэтому мы обратились к Хелен Фишер — биоантропологу из Ратгерского университета. Ее исследования химии мозга в период романтических отношений пролили свет на личностные особенности людей и их взаимоотношения. Мы составили список черт и предпочтений, наблюдаемых у человека во время работы. Компания-разработчик опросов помогла нам создать анкету, которую мы проверили на трех выборках по 1000 человек. Наконец, вместе с молекулярным биологом Ли Сильвером из Принстона мы перестроили статистические модели, используемые для генетического анализа населения, чтобы систематизировать данные о поведении людей, и на основании подхода к работе выделили 4 типа сотрудников.

С тех пор анкетирование прошли уже более 190 тыс. человек. Мы выясняли, как каждый тип сотрудников реагирует на стресс, в каких условиях лучше реализует потенциал и как управлять разными типами. Мы провели больше 3000 практических исследований — мероприятий длительностью от полутора часов до трех дней с участием коллективов и их лидеров, — чтобы понять, как получить максимум от сотрудников разных типов.

В этой статье мы опишем сильные стороны каждого типа и расскажем, как объединять людей в коллектив и использовать преимущества когнитивного разнообразия.

ИДЕЯ КОРОТКО

ПРОБЛЕМА

Частая причина неэф­фективной работы коллектива — неумение руководства учитывать различия в подходе разных типов людей к выполнению задач.

РИСК

Каждый из четырех типов — пионер, страж, драйвер и интегратор — обладает уникальным потенциалом. Однако их непохожесть может вызывать конфликты.

РЕШЕНИЕ

Чтобы коллектив работал продуктивно, руководитель должен притянуть противоположности, дать слово меньшинству и уделить внимание ранимым интровертам.

КАКИЕ БЫВАЮТ ТИПЫ

В каждом из нас есть черты всех четырех типов, но наше поведение и мышление обычно определяют один или два. Каждый тип обладает уникальным потенциалом и особым подходом к генерации идей, принятию решений и урегулированию проблем.

***Пионеры*** ценят возможности, они находчивы и энергичны. Они готовы рисковать и доверять интуиции, мыслят масштабно, любят яркие идеи и творческий подход.

***Стражи*** ценят стабильность, привержены порядку и правилам. Они прагматичны и осторожны, следуют фактам, учитывают каждую мелочь и опираются на опыт.

***Драйверы*** ценят непростые задачи и двигают дело вперед. Им важен результат, они категоричны, склонны решать проблемы в лоб, следуя логике и данным.

***Интеграторы*** ценят отношения и сплачивают команду. Их интересуют внутренние связи и взаимная ответственность; они гибки, дипломатичны и стремятся достичь согласия.

Коллективы, где есть представители всех этих типов, должны использовать преимущества такого разнообразия — от креативности и новаторства до принятия оптимальных решений. Но, вопреки ожиданиям, одни стагнируют, а другие и вовсе распадаются из-за конфликтов. Первое, что должен сделать руководитель, чтобы спасти ситуацию, — определить тип каждого сотрудника и понять, что ему нужно.

Мы типировали представителей нескольких тысяч коллективов и у всех спрашивали, что вдохновляет и что раздражает их на работе. Ответы сильно разнились: то, что одних мотивировало, других могло утомлять (см. врезку внизу статьи «Экспресс-диагностика»). Часть различий связана с общением: так, интеграторам претят конфликты, а драйверы обожают спорить. Это часто создает напряжение. На одной из встреч финдиректор обсуждала с подчиненными ход совещаний. Одна сотрудница-интегратор призналась, что боится поднимать сложные вопросы: «Всегда начинаются какие-то разборки». Директор-драйвер изумилась: «Это же просто дискуссия!»

Различия могут вызвать серьезные проблемы. Например, если страж станет тщательно продумывать план, это измучает пионера, который рвется вперед — или уже к другой теме. И наоборот: когда пионер заговорит о внезапно пришедшей в голову идее, организованный страж может счесть это бессмысленным трепом.

Знание типов помогает найти общий язык для обсуждения взглядов и подходов к работе. В итоге все смогут понять друг друга и увидеть в многообразии потенциал для развития.

Руководители одной компании постоянно конфликтовали из-за того, что никак не могли побудить всех следовать общей стратегии. Гендиректору приходилось тратить время на разбор жалоб. Поговорив со всеми, мы выяснили, что их не устраивало. Стражи беспокоились из-за аудита, пионеров угнетало ограничение инноваций, драйверов раздражали проволочки в реализации решений, а интеграторы переживали из-за пренебрежительного отношения коллег.

Беседы выявили и сильные стороны коллектива: открытость в общении и выражении беспокойства, стремление генерировать идеи и развивать бизнес. Сотрудники обсудили, как совместить разные подходы и получить пользу от каждого. Месяц спустя они сообщили, что теперь учитывают особенности коллег и лучше понимают друг друга. Что еще важнее, они стали видеть общую цель, каждый стремится работать с максимальной самоотдачей, а вместе им проще достигать целей.

РУКОВОДСТВО ТИПАМИ

Определив типы сотрудников, а также плюсы и минусы их различий, переходите к конкретным действиям. Есть три основных направления работы.

**Притяните противоположности.** Болевая точка многих коллективов — личные отношения людей противоположных типов. Все типы разные, но различаются они не в равной мере. Например, стражи более закрыты, чем драйверы, но схожи с ними целеустремленностью, и в этом они понимают друг друга. А стражи и пионеры практически полностью противоположны друг другу (так же, как интеграторы и драйверы).

Конечно, конфликты противоположных типов мешают работе. 40% опрошенных указали на своих типологических антиподов как на самых сложных напарников, а 50% признались, что работать с ними неприятно. При этом каждый тип сталкивается со своими сложностями.

Одна женщина-драйвер так объяснила, почему ей не нравится работать с интеграторами:

*«Меня утомляют пустые разговоры, якобы сближающие людей. Я хочу делать свою работу, получать четкие отзывы и двигаться вперед. Пока я думаю, как бы кого не обидеть, работа стоит».*

В свою очередь интегратор, не понимающий драйверов, рассказал:

*«Мне нужно все обдумать, увидеть картину целиком. А драйверы часто общаются обрывками мыслей, которые приходится расшифровывать».*

Страж заявил:

*«Я всегда думаю о практической стороне. А пионеры, хоть и брызжут идеями, не хотят даже обсуждать их реализацию. Зато когда выходит не так, как они мечтали, они злятся!»*

А пионер признался:

*«Мне ужасно сложно со стражами. Я быстро соображаю и предлагаю идеи, не тратя время на их обдумывание. А стражи все критикуют и мешают полету мысли».*

Но противоположности могут не только отталкивать, но и дополнять друг друга. Это требует времени и сил. Как-то мы работали с парой «стражница + пионерка»: сначала они никак не могли найти общий язык, но потом, обсудив свои различия, стали отличными партнерами. Пионерка легко выступала перед любой аудиторией, чего нельзя было сказать о стражнице. При подготовке совместной презентации пионерка была нетерпелива, а стражница переживала из-за каждой мелочи. Впоследствии они научились сотрудничать и доверять друг другу. Пионерка поняла, что скрупулезность стражницы полезна в сложные моменты, и стала больше готовиться сама. Стражница увидела, что непринужденность пионерки привлекает людей и помогает их дуэту лучше общаться с аудиторией. Совместная работа на­учила ее расслабляться и рисковать.

Притянув противоположности — поручая им сначала небольшие, а потом более серьезные проекты, — вы создадите гармоничные рабочие пары. Не забудьте и о собственном антиподе, который дополнит ваши лидерские качества. Из искр, возникающих от трения, возгорится пламя: вспомним Леннона и Маккартни, Джобса и Возняка, Серену и Винус: именно непохожесть сделала их союзы столь успешными.

**Дайте самовыразиться каждому.** Если в коллективе десять человек и семь из них стражи, какой выбрать стиль руководства? Казалось бы — тот, который лучше подойдет стражам. Но опыт показывает: лучше сфокусироваться на тех, кого меньше, чтобы помочь им сбалансировать большинство.

Перекос в команде мешает принимать взвешенные решения. Чтобы изменить направление мощного потока, нужно незаурядное инженерное мастерство. В «перекошенной» команде идеи, мнения и решения текут в одну сторону, постепенно набирая силу, — и отдельные возражения редко меняют привычное русло.

Далеко не каждый готов идти против большинства: одни боятся неодобрения коллег, другим кажется, будто выступившие перед ними знают больше. Так или иначе, человек наступает на горло собственной песне и соглашается с коллективом, а тот лишается ценного мнения.

Около половины коллективов, с которыми мы работаем, более или менее сбалансированы, в остальных доминируют один-два типа. По нашим наблюдениям, в высшем руководстве больше всего пионеров, на втором месте драйверы (см. врезку «Портрет лидера»). Топ-менеджеры часто относятся к тому же типу, что и глава компании, а это ведет к перекосам. Пионеры обычно открыты и импульсивны. Они высказываются так же молниеносно, как думают, — а иногда и быстрее. Драйверы схожи с ними в прямоте, инициативности и любви к соперничеству. Они рвутся высказаться, порой не слушая других. А если их большинство или лидер относится к тому же типу, их мнение будет задавать тон всей дискуссии.

Одна руководительница пожаловалась, что ее успешный коллектив партнеры регулярно упрекают в нетактичности. Мы выяснили, что среди сотрудников преобладали прямолинейные драйверы. Когда мы спросили у них, не отталкивает ли окружающих их стиль общения, они заявили, что просто делают свое дело, а миндальничать им некогда.

В команде было и несколько интеграторов, более подкованных в общении, однако их редко слушали. Они были готовы делиться идеями в личной беседе — но не хотели публично восставать против большинства. Им было по силам наладить отношения с партнерами, а коллектив лишался этой возможности.

Как использовать сильные стороны меньшинства и избежать его оттеснения на периферию, при этом никого не увольняя? Вот несколько советов.

Чтобы узнать мнение стражей, дайте им достаточно времени. Пусть они изложат мысли так, как им удобно (например, письменно): они не станут рваться к микрофону. Не заставляйте кропотливо готовиться к встречам всех подряд — пионеров, например, это отпугнет.

Перед обсуждением идей пионеров приготовьте маркерные доски, чтобы все желающие записали свои мысли. Заранее определите временные рамки: так будет спокойнее любителям планирования, особенно стражам.

Обязательно завяжите хорошие отношения с интеграторами — и лишь затем спрашивайте их мнение. Вместе выясните интересы всех сотрудников, обсудите влияние дискуссий и решений на атмосферу в коллективе.

Общаясь с драйверами, говорите быстро и по делу, не упуская из вида конечную цель. Чтобы их интерес не угасал, внесите в работу элемент состязательности — например, проведите обучение в игровой форме. Интеграторов соперничество не мотивирует — подыщите им возможность выстроить или укрепить связи. Можно организовать для конкурирующих групп общее мероприятие.

Помимо тактик для отдельных типов, есть общие способы увеличить вклад «меньшинств». Например, пусть те, кого меньше, высказываются первыми. Так они смогут повлиять на направление дискуссии до того, как вмешается большинство.

Эксперименты психолога Соломона Аша, посвященные конформности, показали, что если хоть один человек возражает против общего мнения, это резко повышает шансы, что выскажутся и другие. Воспользуйтесь этим, чтобы поощрить здоровые споры.

Пусть коллеги заранее обдумают вопрос, а затем выскажутся по очереди. Согласно исследованиям, такой подход эффективнее группового мозгового штурма. И выступление меньшинства в самом начале, и индивидуальный мозговой штурм дают больше разноплановых идей. К тому же будут услышаны те, кто привык генерировать идеи в спокойной обстановке.

Если в коллективе не хватает какого-то типа, предложите другим встать на его место. Сделайте это в начале беседы, пока мнение большинства не взяло верх. Многие любят рассуждать от противного; в данном случае это будет выглядеть так: «Если рассуждать как страж…» или «Драйвер бы сказал…». По нашим наблюдениям, люди, знающие о четырех типах, при необходимости легко ставят себя на место любого из них — и это помогает избежать игры в одни ворота.



**Уделите внимание ранимым интровертам.** «Перекошенная» команда может не услышать мнение любого типа из меньшинства, но особенно это касается интровертов и чувствительных людей. Чаще всего такими бывают стражи и «тихие» интеграторы. Деликатные, замкнутые сотрудники, даже имея возражения, не выскажутся, если их не спросят.

Гегемония пионеров или драйверов заставляет стражей опускать руки — ведь они сдержанны, не любят конфронтации и тщательно обдумывают каждое решение. Будучи в меньшинстве и видя, как другие бьются за право высказаться, стражи просто молчат. Тихие интеграторы избегают конфликтов, и когда все склонятся к единой точке зрения, они не станут раскачивать лодку. А поскольку ни стражи, ни тихие интеграторы не любят риск, у них нет и мотивации восставать против всех.

Важно знать, как эти типы реагируют на стресс. Опрос более 20 тыс. профессионалов в Deloitte и других компаниях показал, что они чаще жалуются на стресс, чем пионеры или драйверы. Они больше переживали по самым разным поводам — от личных отношений и конфликтов до ситуаций цейтнота, перегрузок или ошибок. В другом опросе (более 17 тыс. человек) стражи и интеграторы реже признавались, что хорошо работают в стрессовых условиях. Эти данные согласуются с книгами Сьюзан Кейн об интровертах и работами психолога Элейн Арон о чувствительных людях. Обе они считают, что современные условия работы — спешка, опенспейсы, постоянное взаимодействие — особенно сложны для этих людей.

Вспомним, что в руководстве преобладают пионеры и драйверы. Стало быть, самыми закрытыми, ранимыми и плохо адаптирующимися сотрудниками управляют самые открытые, гибкие и стрессоустойчивые. Конечно, это создает трудности для всех.

Кто-то спросит: «Зачем возиться с этими интровертами? Разве человек не обязан уметь влиться в коллектив, справляться со стрессом, говорить прямо даже в неловких ситуациях? Может, их просто не стоит нанимать?»

Мы убеждены: стоит. Исследования Кейн и Арон показали, что у таких людей есть сильные стороны, полезные для коллектива и компании. Они хорошо концентрируются, работают тщательно и добросовестно, помогая находить ошибки и потенциальные риски. Они умеют слушать и скорее поддержат блестящие идеи других, чем станут искать славы себе. Они с готовностью берутся за кропотливую работу — и отлично с ней справляются. Достучаться до интровертов непросто, но все усилия окупятся.

Чтобы стражи и тихие интеграторы работали эффективнее, помогите им справиться со стрессом. Возможно, стоит давать им больше времени, сократить информационные потоки, выделить тихое и уединенное рабочее место, где их ничто не будет отвлекать.

Можно воспользоваться советом Сьюзан Кейн по поводу интровертов: «Перестаньте мучить этих людей постоянной командной работой!». Вовлекая стражей и тихих интеграторов в общую работу, давайте им время поразмышлять над задачами в одиночестве. Вместо того чтобы сразу делать все вместе, подумайте, не лучше ли решать какие-то вопросы по отдельности.

Ранимые интроверты редко тянут одеяло на себя, соперничают и вообще высказывают свое мнение — но это не говорит об отсутствии интереса. Они наверняка внимательно следят за происходящим и обдумывают детали. Если хотите их услышать, спросите прямо — но тактично: стражам и тихим интеграторам нужно сначала подумать. Если дать им подготовиться, а затем выслушать на совещании, они с радостью изложат свои соображения. Мы как-то работали с руководительницей, которая умела их разговорить. Она заранее предупреждала сотрудников-интровертов о теме дискуссии и предлагала выступить: «Может, вам есть что сказать по теме Х? Или вы хотите прокомментировать Y?».

Стражи и тихие интеграторы склонны долго анализировать свои ошибки, поэтому важно создать среду, где их усилия будут замечены, даже если не принесут плодов. Впрочем, это важно для сотрудников всех типов: ведь коллектив, в котором комфортно каждому, работает лучше.

****

СКАЗАНО — СДЕЛАНО

Этот подход оправдал себя в работе с руководителями и подчиненными, а также с отдельными сотрудниками (когда противоположные типы работают вместе). Одна из авторов этой статьи, Ким, — пионер с солидной примесью драйвера. Она ценит масштабный подход и быстрое развитие. Сюзанна — страж и тихий интегратор. Она тщательно анализирует информацию, любит жесткие рамки и не выносит спешки. Сотрудничество с Ким порой напоминает Сюзанне попытку вдеть нитку в иголку во время шторма. А для Ким работа с Сюзанной — как бег по пояс в воде.

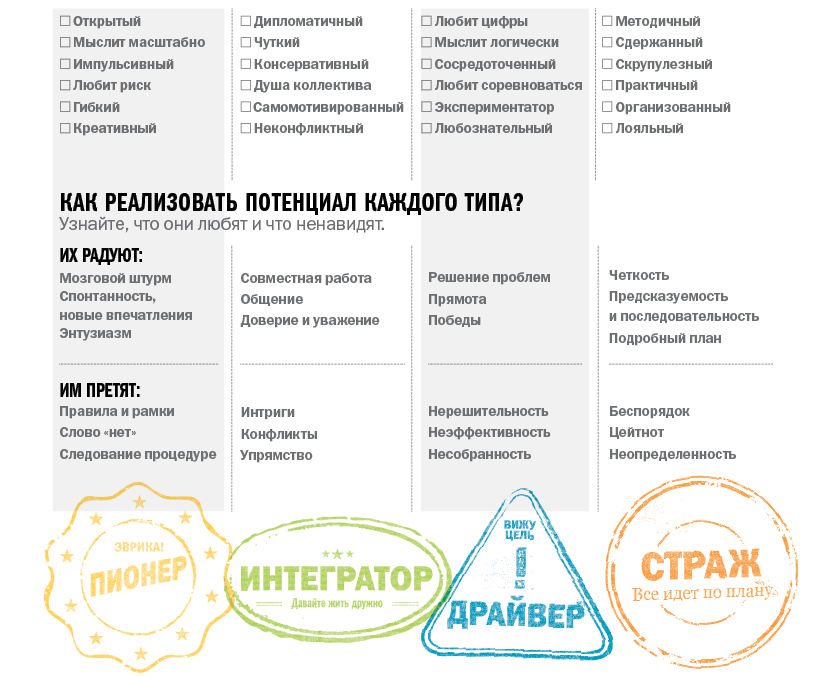
Раньше мы с трудом ладили, но со временем поняли, что усиливаем друг друга. Сюзанна понимает, что Ким всегда держит в голове общую картину и не даст отклониться от курса, а Ким знает, что Сюзанна все продумала и учла каждую деталь. Как руководитель Ким создала для Сюзанны комфортные условия, где она может уединиться и максимально реализовать свой потенциал. От этого выигрывают и Ким с Сюзанной, и весь коллектив.

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

**Кто вы?**

*Отметьте свойственные вам черты (помните: вы наверняка меняете поведение в зависимости от окружения и ситуации). Типы, черт которых у вас окажется больше,*

*ярче проявляются в вашем подходе к работе.*



## Ваша команда не читает ваши мысли

[Анна Раньери](http://hbr-russia.ru/blogs/1117/) 05.08.2015

Когда проживешь или проработаешь с людьми какое-то время, начинает казаться, что они способны читать ваши мысли, а вы — их. Так бывает между супругами и давними коллегами: вроде бы все друг друга понимают и можно не тратить время и силы на разъяснения. К сожалению, телепатия действует редко и чаще дает обратный эффект.

На работе опыты подобной «телепатии» могут привести к путанице. Например, руководитель полагает, что члены группы угадывают его желания: «Ну, вы же знаете, что от вас тут требуется». А что, если не знают? Тогда большой босс не сэкономит время на объяснениях, а потеряет, возможно — с серьезными последствиями. Например, придется заново организовывать запуск продукта, потому что ключевые члены рабочей команды не догадывались об основных стандартах (хотя, казалось бы, должны были). И такая небрежность может плохо сказаться на общем настрое («Не знаю, почему моей начальнице понадобился отчет о доходах, она не удостаивает меня объяснениями»), нарушит коллективную работу («Как я могу помочь коллеге, если он не говорит мне, когда ему нужна помощь»).

Всегда лучше потратить время на то, чтобы полностью разъяснить или полностью разобраться в вопросе, а потом уже браться за дело. Так вы не потратите зря время, силы и доверие коллег.

Когда просите товарища по команде что-то сделать, начните с общей картины, со «что» и «почему». «Нам нужна новая форма отчета по текущему проекту, то, что смогут понять все, независимо от образования и опыта. Тогда все сотрудники компании будут с нами взаимодействовать».

А затем переходите к деталям: кто, когда, где и как. «Пусть Элеанор и Роберт решат, что войдет в отчет, и в понедельник напишут нам об этом. Затем каждый из вас представит к среде свои сведения в формате PDF, а дальше Лана и Джефф отредактируют отчет и раздадут его всем нам в четверг, чтобы к пятнице мы смогли выложить его на сайте компании. Есть вопросы?»

Разумеется, кто-то из ваших подчиненных, вероятно, уже знаком с этими указаниями, так что в разговоре с глазу на глаз нет надобности сотрясать воздух, многократно повторяя одно и то же. Если вы общаетесь по почте, ненужные абзацы читатели могут быстро пролистать. Но учтите, что зачастую потом может понадобится дополнительная информация. Уже в разгар проекта кому-то нужно напомнить, что там у нас дальше. Так что и личный разговор, и переписку имеет смысл завершать словами: «Обязательно задавайте мне вопросы, если что-то будет непонятно» или: «Пожалуйста, сохраните у себя копию этого плана и сообщите мне, если в нем что-то упущено». Так вы продемонстрируете готовность вступить в более подробный разговор и вместе с тем обратите внимание своих сотрудников на детали.

Скажите своим людям, а не сообщайте «телепатически», что ни от кого здесь не ожидают умения читать мысли. И никакие вопросы не считаются тупыми. Если вы уже один раз изложили проект и кто-то просит повторить или разъяснить детали, примите эту просьбу с благодарностью, покажите, что вы рады вопросу.

Я и сама — специалист по «тупым вопросам» и, пока училась в бизнес-школе, на своей шкуре узнала, как трудно порой поднять руку, если все вокруг вроде бы уже во всем разобрались. Трудно, но необходимо. На первом курсе в Уортоне обязательным предметом шел количественный анализ, а я к тому времени успела подзабыть математику. Преподаватель был суров, читал быстро, пугал всех до смерти. И не любил вопросов — разве что совершенно гениальные допускал. Но я понимала, никуда не денешься, промолчу — завалю экзамен. И я из раза в раз поднимала руку, кое-кто из однокурсников закатывал глаза: «О нет, опять она тупит, опять он ее под орех разделает». Да, каждый раз преподаватель задавал мне показательную порку, но я получала нужную информацию. А вместе со мной этими ответами пользовались и некоторые однокурсники, которые позже благодарили меня за эти «тупые вопросы» — сами они не осмелились бы их задать. (Кстати, и преподаватель в итоге похвалил и мою работу в классе, и мой результат.)

Помогите своей команде понять, что вам от нее нужно. Не скупитесь отвечать на вопросы, для вас главное — чтобы все вас поняли. Создавайте открытую среду, культуру, где все свободно делятся информацией. Поощряйте тех, кто старается максимально информировать коллег и держать их в курсе событий.

Не надо поощрять увлечение корпоративной «телепатией». Проговаривайте все, как есть — и требуйте того же от членов коллектива.

**АННА РАНЬЕРИ** *Карьерный консультант, оратор, автор книги «How Can I Help? What You Can (and Can’t) Do to Counsel a Friend, Colleague or Family Member With a Problem».*

## Хороший лидер не должен бояться быть славным парнем

[Джо Панепинто](http://hbr-russia.ru/blogs/1157/) 24.07.2015

Чтобы решить, что надеть в первый день работы в качестве директора по стратегии Genuine Interactive, маркетингового интернет-агентства, понадобилось три секунды: джинсы и та мятая льняная рубашка, да! Труднее было отобрать книги.

В итоге я взял одну: «The Power of Nice: How to Conquer the Business World with Kindness» Линды Каплан Талер и Робина Коваля. Принципы взаимоотношений, изложенные в первой главе, я разделаю всецело, но для стратегического лидера важнее всего восьмая глава: «Заткнись и слушай».

Мы все — и в роли стратегов, и в качестве рядовых сотрудников, партнеров, друзей, родственников — склонны делиться своими гениальными прозрениями и упускаем из виду самое важное в общении и в отношениях.

В мире полно фирм, предлагающих одни и те же услуги примерно по одинаковым ценам, поэтому удача или провал зависят в конечном счете от того, захотят с вашей командой иметь дело или нет. И точно то же самое происходит внутри компании: Тара Бэк, мой прежний начальник, а теперь глава лаборатории в Google, говаривала, что успех в компании зависит от того, сколько людей хотели бы видеть вас членом своей команды.

Консультируя специалистов по качеству обслуживания клиентов при выборе посредников, Forrester Research рекомендует: «Всегда проверяйте, насколько это агентство готово дать неприятный, но нужный совет или каково будет с ним работать, если что-то пойдет не по плану». И вот тут возникает вопрос «доброты и хорошего поведения». Пока все ладится, все добрые и славные. А как вы себя поведете в трудной ситуации?

Согласно моему опыту твердость и приятность вполне сочетаются. Самые успешные стратеги решительны и неукротимо любознательны, почти как репортеры из таблоидов, только без зловредности. Пять целей, перечисленных в восьмой главе, мне показались удачным руководством на тот момент, когда мы с новой командой закладывали основы стратегии.

Позвольте собеседнику быть умнее вас. Тот, кто изо всех сил пытается выбиться в умники, останется в дураках. Однажды клиент при мне заявил нашему стратегу, что тот смахивает на всезнайку-почтальона из шоу «Веселая компания» (и этот клиент от нас ушел). Да, сдержаться порой бывает ой как трудно, особенно молодым людям, которые хотят продемонстрировать свое превосходство — но тут-то и пригодятся наставления хороших менторов.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Не усложняйте. Жизнь и так непроста. Клиенты и коллеги ожидают от нас профессионального умения объяснить все просто и доходчиво. Очень трудно сосредоточиться на собственном рассказе, а не на слайдах, но я напоминаю себе и команде, что мы ведем с клиентом приятный разговор и совсем не хотим важничать перед ним или выглядеть людьми, склонными все усложнять.

Спрашивайте, а не утверждайте. Даже если вам заведомо известен ответ, имеет смысл попросить собеседника сформулировать его за вас — и вы будете приятно удивлены тем, что услышите. По моему опыту этот прием к тому же помогает выразить уважение к проделанной работе и к людям, которые ее выполнили.

Поменьше спорьте. Ну, правда. Не надо. У каждого есть свой способ, свой подход к проекту, каждый вносит свой вклад. Но, если вы вместо интересных предложений будете бросаться контраргументами и обвинениями, вас вряд ли позовут в команду.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

Могу сослаться на многочисленные авторитеты: все они — от Ричарда Брэнсона до Барри Бергмана — признают, что приятность в общении вполне совместима с деловым успехом. Нужны еще доказательства? Возьмите книгу «Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win. Книга основана на семилетнем исследовании 84 гендиректоров и 8000 их подчиненных. Итог: лидеры, проявляющие сочувствие, ответственность, способность прощать и забывать — то есть именно «хорошие и славные люди», — добиваются впятеро большей отдачи, чем их коллеги, никогда не проявляющие таких качеств или проявляющие их крайне редко.

Итак, приступая к новой работе, я буду помнить двойной принцип: ты сможешь стать хорошим человеком, если поставишь себе такую задачу, и такой человек приходит к финишу первым.

ДЖО ПАНЕПИНТО Старший вице-президент и директор по стратегии Genuine Interactive

## 

## Досталась плохая команда — не беда

[Лайан Дэви](http://hbr-russia.ru/blogs/797/) 23.07.2015

Стать лидером уже сложившегося коллектива может оказаться сложной задачей. Команда может воспринять новые процедуры или ваш стиль как поведение злой мачехи, которая вошла в их прежде прекрасную жизнь. Ваш коллектив был когда-то чужой командой. У людей выработались привычки, обусловленные предпочтениями предыдущего босса. Регулировать эти привычки будет сложно, но существуют способы сделать этот переход легче для всех вас.

Несмотря на усилия, которые вы прилагаете, чтобы выйти на хороший старт (или, возможно, как раз из-за них), вы рискуете совершить несколько распространенных ошибок. Вот три, которые я наблюдаю наиболее часто.

**Пытаться быть другом, а не лидером**. Хотя я и призываю быть в курсе и с пониманием относиться к ощущению надлома, которое ваша команда может испытывать при переходе от одного руководителя к другому, нельзя превращать сочувствие в попустительство. Если вы будете тратить слишком много энергии на налаживание добрых отношений с коллективом, то вас перестанут воспринимать как начальника, что в конечном итоге увеличивает вероятность негативной реакции, когда вы попытаетесь осуществлять контроль. Большинство команд хочет четкого, уверенного лидерства. Будьте дружелюбным и понимающим, но не ждите слишком долго: нужно сразу же поделиться своим видением и установить собственные менеджерские стандарты.

**Выражать недовольство профессионализмом команды**. Коллектив, который вы наследуете, является продуктом своего предыдущего босса: то, на что команда обращает внимание, и то, в чем она хороша, это отражение того, что предыдущий руководитель от них ожидал. Если ваши ожидания отличаются от ожиданий вашего предшественника, вы должны помочь вашим людям воплотить в жизнь эти перемены. Сердиться, или разочаровываться, или быть снисходительным не поможет, а только породит сопротивление и ослабит желание меняться. А если вы приведете своих людей в этот коллектив и усугубите ошибку — будете относиться к своим лучше, а к старым членам команды — как к бракованному товару, то изначальная демотивация превратиться в отчаяние.

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

**Слишком рано требовать доверия и откровенности**. Многие только что назначенные руководители групп, отделов и коллективов хотят установить откровенный и прозрачный стиль общения с самого начала. Хотя это благородная цель, но не стоит сразу же затрагивать трудные вопросы, это может оказаться дестабилизирующим фактором. Членам коллектива нужно время, чтобы посмотреть, как вы справляетесь с неудобными темами и проникнуться к вам доверием — до тех пор излишняя откровенность принесет больше вреда, чем пользы: вы по наивности пытаетесь «обнажить» не только проблему, но и людей, эту проблему порождающую. Некоторые тут же дадут отпор, а другие затаят обиду. Чтобы избежать этого, позвольте доверию развиться постепенно, переходите не спеша к более деликатным темам, показывая, что вы готовы решать их спокойно и конструктивно.

Это лишь три частых ошибки, которые, как я замечаю, делают современные управленцы. И вы видите, что в таких сложных делах, как принятие руководства над уже сложившейся командой, необходимы баланс, эмпатия и терпение.

Если вам хватит терпения, вы сможете кое-что сделать, связав членов команды воедино, и обеспечить работе с новой командой хороший старт. Я рекомендую провести три двухчасовые встречи для решения следующих вопросов.

**Поделитесь своей историей и «руководством пользователя»**. Первое, что я всегда делаю, когда начинаю работать с новыми членами команды: я стараюсь поделиться тем, что я называю «руководством пользователя». Так же, как ваша микроволновка имеет руководство, в котором объясняется, как ею пользоваться, чтобы не сломать, на работе нужно выработать определенные правила игры и инструкции, чтобы коллектив знал, на что ориентироваться. Например, вы предпочитаете неофициальные ежедневные проверки хода работы или запланированное еженедельное обсуждение? Вы хотите, чтобы ваша команда обращалась к вам при первых же признаках возникновения проблемы или вы предпочитаете, чтобы ваши люди сами разобрались и пришли к вам с готовым решением? Ваши подчиненные будут признательны, если вы расскажете свою историю, помогая им понять эволюцию ваших предпочтений и особенностей управления. Это также хороший способ создания личной связи. После того как вы поделились своей историей, попросите членов команды поделиться своей. Если вы можете себе это позволить, сделайте это во время общего обеда или ужина.

Читайте материал по теме: [Интроверты, экстраверты и динамика в группе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15577/)

**Определите миссию своей команды**. Это кажется очевидным, но прежде всего надо четко определить, что вы собираетесь делать вместе с вашими новыми подчиненными. Начните с обсуждения ситуации на рынке и трендов, которые влияют на вашу организацию. Выявите открывающиеся возможности и угрозы, а потом покажите уникальную ценность вашего коллектива в данном контексте. Исходя из этого, определите, что вы можете сделать только совместными усилиями — это должно составить «ядро» всей работы. На следующих встречах разберите отдельные аспекты своей миссии. Используйте краткие еженедельные или ежедневные встречи, чтобы решать тактические или срочные вопросы и не возиться с ними на собраниях. Раз или два раза в месяц проводите общие двухчасовые встречи и всей группой обсуждайте важные операционные проблемы. Раз в квартал планируйте более продолжительные собрания, чтобы решать стратегические вопросы. Таким образом, структура встреч поможет сосредоточиться на той ценности, которую вы собираетесь добавить своей компании.

**Выявите источники напряжения и решите, как с ними бороться**. После того как вы установили связи в коллективе и сплотились, имея ясную цель и задачу, остается последний шаг, чтобы наладить работу в команде: задать основные правила деятельности. Из всех аспектов, где применимы основные правила, наиболее важным является понимание существующих в группе источников напряжения: следует установить определенные стандарты — как будут решаться подобные ситуации. Для этого напомните про общую задачу и попросите каждого сформулировать свою роль в ее выполнении. Наметьте области, в которых полномочия пересекаются: например, операционный менеджер будет настаивать на стабильности и последовательности, в то время как специалист по выведению продукта на рынок будет искать новые решения. С вашей помощью команда обретет язык для описания будущих конфликтов, и можно будет составить правила, которыми вы собираетесь воспользоваться, чтобы гарантировать конструктивное разрешение конфликта.

Это деликатное дело — возглавить команду, в которой отлажены все отношения и процессы. Действуйте осторожно, убедитесь, что вы не перегибаете палку — ни излишне сочувствуя членам коллектива, ни стремясь к эффективности любой ценой. Не спешите. Проведите ряд собеседований с подчиненными, потом обсудите ваши задачи и правила — и начинайте выстраивать и укреплять культуру доверия. И если вы вдруг ошибетесь, то признайтесь в этом — это лучший способ стать лидером, вокруг которого команда действительно сможет сплотиться.

*Лайан Дэви — вице-президент отдела решения проблем в Knightsbridge Human Capital.*

## Как спецназ ВМС США готовит первоклассных лидеров

[Майкл Шрейдж](http://hbr-russia.ru/blogs/731/) 03.06.2015

Почти каждая первоклассная организация весьма серьезно относится к образованию и обучению. Но в спецназе Военно-морских сил США (SEAL, или Морские котики) к этому относятся с пугающей серьезностью. С навязчивостью и одержимостью. Берусь поспорить, что в своем деле они преуспели больше всех в мире. Однако подобная верность идее неустанных тренировок и интенсивной подготовки совершенно чужда подавляющему большинству компаний и профессиональных сообществ во всем мире. Я не пытаюсь сделать из каждого получившего MBA спецназовца (я далек от этого). Просто это важно потому, что для реального мастерства недостаточно просто стремиться к хорошему уровню образования.

Как человек, работающий в сфере образования, я опасаюсь, что бизнес-школы мирового класса и передовые компании слишком упирают на образование и уделяют совершенно недостаточно внимания тренировкам. Организации, воспитывающие самые востребованные кадры, как в сфере высшего образования, так и в корпоративном мире, обычно ставят знания выше навыков. Грубо говоря, бизнес-лидеры и менеджеры получают знания и образование, а между тем вся тренировка и навыки достаются людям на местах. Этот предрассудок и опасен, и контрпродуктивен. Спецназ ВМС США не может позволить себе стать его жертвой. «В ситуации стресса, — гласит ноу-хау SEAL, — человек не дорастает до стоящего перед ним вызова, а опускается до уровня того, чему его научили. Вот почему мы так много тренируемся». Когда я вижу, насколько нелегко многим «умным» и талантливым организациям приспосабливаться и трансформироваться в ситуации стресса, я понимаю, что их люди получили слишком много образования и слишком мало тренировки. И это меня пугает.

Поэтому я обратился к Брэндону Уэббу, новатору в сфере обучения SEAL и гендиректору медиапортала Force 12 Media, в поисках реалистичного взгляда на то, чему бизнес может научиться у спецназовцев. Уэбб, который служил на флоте с 1993 по 2006 год и радикально изменил программу тренировки в SEAL, любезно поделился своим опытом и мудростью о том, что работает (и что не работает) в процессе радикального изменения программ обучения.

Член Третьего отряда Первого отдельного полка SEAL, Уэбб возглавил программу обучения снайперов Командования специальных операций на флоте в 2003 году. Это было непростое время. Руководство SEAL осознало, что для победы в сложной обстановке, в условиях различных театров военных действий, в которых будут работать снайперы, технического совершенства (то есть более точного и качественного попадания) уже недостаточно. Реальные условия требовали более эффективного сотрудничества, лучшей позиционной ориентации и более точного применения новейших технологий ведения войны. Это было необходимо в обстановке, сложившейся после терактов 11 сентября 2001 года. Ответом Уэбба были следующие радикальные изменения, которые он разработал. Он разбил поток на пары, повысив уровень поддержки и подотчетности; он ввел курсы по исследованию и объяснению новых технологий, где участники получали более четкое представление о законах механики, на которых основано действие их оборудования. Он взял у олимпийских чемпионов по стрельбе технику «ментального управления» — поначалу это нововведение встретили скептически, но постепенно оно завоевало популярность. Результаты поразили военных. Такие морские котики, как Маркус Луттрелл («Уцелевший») и Крис Кайл («Американский снайпер»), отметили, что новая программа обучения произвела революцию в полевых возможностях и эффективности.

Читайте материал по теме: [8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p13141/)

«Наши инструкторы лучше обучали, а наши студенты лучше учились, — рассказывает Уэбб в своих спецназовских мемуарах за 2012 год “The Red Circle”. — Если стандарты курса изменились, то, безусловно, в сторону повышения, но при этом произошла поразительная вещь: количество отсеявшихся студентов не выросло, а, наоборот, снизилось! До реформы программы уровень отсева в школе снайперов морского спецназа был около 30%. К тому моменту, когда мы заканчивали свою перестройку, он упал до уровня ниже 5%». А еще в нашей недавней переписке Уэбб заметил, что добился всего этого, черпая знания из самых разных отраслей, помимо военного дела. «Мы взяли лучшие практики из образования, профессионального спорта, олимпийской подготовки. Мы сделали свой курс одним из лучших в мире в довольно сжатые сроки... — отметил Уэбб. — Мы полностью переписали программу, и процент успешных выпускников вырос с 70 до 98 и больше не падает...»

Уэбб выделяет четыре конкретных принципа, ставших основополагающими для произошедшей трансформации. Их нельзя назвать избитыми или лежащими на поверхности. К сожалению, я нечасто встречаюсь с ними в программах обучения компаний, входящих в рейтинг Fortune 1000, на элитных курсах MBA или в бизнес-образовании для высшего руководства.

1. **Стремитесь к высочайшему уровню мастерства, не удовлетворяйтесь отметкой «выше среднего»**.

Первый принцип говорит о том, какой уровень был для Уэбба профессионально неприемлемым. «Очень хорошо — это недостаточно, — заявил он. — Программы обучения должны быть нацелены на компетентность; мы должны быть решительно настроены на высочайший уровень мастерства. Серьезные организации не могут стремиться занять удобное местечко выше среднего». «Честно говоря, мне даже не хотелось настраиваться на хорошие показатели, на компетентность выпускников, — писал Уэбб, — это не в моем стиле, и я не хочу быть частью команды или организации, согласных на такую планку. Помяните мое слово: “Цельтесь высоко — тогда и промах не будет так низко”».

Читайте материал по теме: [Сила неопытных лидеров](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11392/)

Другими словами, если в обучении нет стремления к мастерству, от него остается одно только соблюдение правил. Оно больше похоже на постановку галочек, чем на инвестиции в человеческий капитал. Стоит ли результат выше среднего нашего времени, энергии и расходов? Кайдзен — философия постоянного совершенствования — это одно. Но грош цена обслуживанию клиентов и обучению бизнес-лидеров, направленных лишь на небольшие улучшения без радикальной трансформации способностей и навыков.

Основополагающая установка Уэбба должна заставить большинство организаций пересмотреть свою точку зрения на тренировку и обучение персонала. Действительно ли они хотят, чтобы их обучение помогало людям максимально проявить себя? Или же людей нужно тренировать с установкой, чтобы они были немного лучше, а не стремились к совершенству? Уэбб задается вопросом: серьезно ли в большинстве компаний относятся к тому, чем может и должно быть настоящее обучение.

1. **Поощряйте мастерство, а не простую компетентность**.

Это напрямую связано со вторым принципом — правильным стимулированием. Даже если само обучение находится на мировом уровне, организациям нужна система поощрения и мотивации, которая явно отмечает и продвигает подлинное мастерство. А еще Уэбб говорит, что нам нужно мужество и цельность, чтобы не стесняться сместить и заменить тех, кто не может (или не хочет) профессионально расти.

«Чтобы подготовка сработала, она должна быть эффективной, а также необходимы стимулы (финансовые, личностный рост, продвижение по службе и т. д.) для действенности на рабочем месте и заинтересованности сотрудников, — замечает Уэбб. — Я большой поклонник экономиста Мильтона Фридмана... все упирается в систему мотиваций и стимулов. И именно это мы и сделали, когда создали систему менторских отношений по схеме “инструктор-студент”. Инструкторы отвечали за своих подопечных (первых оценивали по результатам последних), что давало им правильную мотивацию. Это сыграло огромную роль. К тому же мы переключились на новый стиль обучения, и процент успешных выпускников взлетел ввысь».

Читайте материал по теме: [4 урока лидерства от действующего генерала](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14823/)

Должна ли подготовка быть целиком сосредоточена вокруг оттачивания навыков? Или нужно выстроить ее вокруг создания более тесных связей и отношений на предприятии? Уэбб однозначно выступает за оба подхода. Трансформация программы обучения сделала культуру спецназа ВМС более открытой к инновациям и обмену мнениями. Пересмотр стимулов и обеспечение подотчетности улучшило не только качество выпускников, но и всю организацию в целом.

1. **Включайте идеи «из зала»**.

Это приводит нас к третьей мысли и третьему принципу: успешное обучение должно быть динамичным, открытым и новаторским. Постоянная трансформация (не одно лишь постепенное улучшение) важна не только для обучаемых, но и для обучающих. «Каждый учитель обязан строго следить за тем, чтобы постоянно быть открытым новым идеям и инновациям, — утверждает Уэбб. — Если взять и воплотить новую идею раньше других, это дает вам гигантское, буквально спасительное преимущество... В качестве инструктора я научился тому, что обучение никогда не заканчивается и что от студентов может исходить огромный поток информации, особенно когда люди вроде Криса Кайла приезжают из Ирака и дают ценные советы насчет подготовки студентов к снайперской работе в городских условиях. Мы включали подобные “отчеты с задания” в программу и активно обрабатывали опыт снайперов SEAL, возвращавшихся после выполнения миссии в Ираке, Афганистане, Африке и других горячих точек. Затем мы брали эти знания и добавляли их в обязательный список во время ежегодного пересмотра программы; а если этот опыт был сверхважным, мы вводили его в курс в течение нескольких недель! Вот как быстро удавалось менять содержание обучения и получать необходимые разрешения».

1. **Руководите, демонстрируя свой личный пример**.

Совершенствоваться в совершенствовании — жизненно важный оргпринцип для структур, стремящихся к обучению. Наверное, самая важная для Уэбба тема отражает его боевой опыт, а не только успехи в сфере образования. По его мнению, самый важный педагогический прием для лидера любой организации — вести за собой личным примером.

Читайте материал по теме: [Великие лидеры не думают о себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14450/)

«Руководство личным примером означает, что вы никогда не просите свою команду о чем-либо, что вы не готовы сделать сами, — пишет Уэбб. — Это невозможно симулировать, если вы сделаете все правильно — команда пойдет за вами и будет вас уважать. Если же вы станете поступать иначе, особенно в команде морских котиков — вы как лидер обречены. Я видел такие ситуации, и после этого на карьере человека был поставлен крест. Вдохновляйте личным примером и увидите, как команда добьется успеха и поднимет вас на новый уровень».

Если ваша организация стремится к инновациям, или стремится совершить переворот в обслуживании клиентов, или активном применении данных, как здесь использовать личный пример? В книге Ласло Бока об анализе эффективности, основанной на практике Google под названием «Работа рулит!» (которая во всем остальном прекрасна), фраза «искусство личного примера» не встречается ни разу! Это грустно, это равняется упущенной возможности, поскольку, по глубокому убеждению Уэбба, личный пример по-настоящему окрыляет малые коллективы и питает командный дух.

«Я был свидетелем того, как небольшие подразделения совершали великие дела в учебе (в школе снайперов) и в бою (в Афганистане и Ираке), — вспоминает Уэбб. — В обстановке проведения спецоперации и ведения бизнеса вам выпадает честь работать с людьми, которые готовы выполнить задание любой ценой. Их не нужно мотивировать. Даже если они не уверены, что делать, они сориентируются в обстановке и достигнут своего. Потрясающе, чего может добиться команда с таким настроем!».

Разумеется, все эти принципы не панацея. Уровень мотивации, преданности и самопожертвования, которого требуют от самих себя и друг от друга бойцы спецназа ВМС, гораздо выше того, чего могут требовать (и тем более ожидать) от людей большинство корпораций или бизнес-школ. Но при всем при том, если руководители действительно заботятся о своих сотрудниках и клиентах, модель обучения SEAL заслуживает пристального изучения. Никто не сомневается в важнейшей роли образования в создании и поддержании конкурентоспособности организаций в глобальном масштабе. Но уже давно пришло время, когда топ-менеджерам, советам директоров, бизнес-школам и университетам стоит задуматься о том, что означает подготовить человека к реальной жизни.

**МАЙКЛ ШРЕЙДЖ** *Исследователь Центра цифрового бизнеса Sloan при Массачусетском*

## Что делать, если ваша команда вас подводит

[Энн Грейди](http://hbr-russia.ru/blogs/1118/) 19.05.2015

Я работала с гендиректором, которого раздражало, что его команда часто срывает сроки. Когда я спросила, почему это происходит, он ответил, что сотрудники ленивы. Когда я обратилась с тем же вопросом к команде, то услышала, что культура организации построена на качестве. Ошибки не допускаются, и они так боятся допустить даже малейшую промашку, что бьются за совершенство, а не за продвижение вперед.

Гендиректор считал, что держит людей под контролем. Но он не сумел донести до нее простую мысль: соблюсти сроки так же важно, как добиться качества.

Многие руководители считают, что получат желанные результаты, если будут держать людей под контролем. Но есть одна проблема: иногда мы сердимся на них за то, что они не соответствуют нашим ожиданиям, а сами так и не объяснили им, чего от них ждем.

Например, организация рассчитывает, что сотрудники будут на работе к 8 утра. Они прибывают вовремя, а потом по часу болтают или сидят за рабочим столом и проверяют френдленту в соцсетях, а кто-то и правда работает. Казалось бы, люди должны понимать, что на работе надо выполнять свои прямые обязанности, но это всего лишь ваше мнение — так что будьте осторожнее. То, что кажется вам очевидным, очевидно не для всех.

Разумеется, сначала нужно самому понять, что вам нужно, и это зачастую труднее всего. Мы часто не в состоянии прояснить в собственном уме, чего мы реально хотим, но обвиняем других в бездумности и эгоизме за то, что они не угадывают наши желания. Я работала с менеджером, который был недоволен тем, как его сотрудники справлялись с жалобами клиентов. Я спросила, объяснил ли он им, что от них требуется, он глянул на меня, словно на больную, и ответил: «Неужели нужно объяснять элементарные вещи?!». К сожалению, если вы не разъясняете людям, чего от них ждете, то рискуете никогда этого не получить.

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

Чтобы понять, что вам нужно от подчиненных, для начала разберитесь, как должен выглядеть конечный продукт. Чем определяется успех? Например, если вам требуется что-то прямо сейчас, не говорите «как можно скорее» и тем более «при первой возможности», а задайте вопрос: «Есть ли какие-то препятствия или другие дела, которые помешают вам выполнить это ровно к 10 утра?».

Поскольку человек обычно противится тому, что не сам выбирал, следует вовлечь в обсуждение и подчиненных. Соберите всех вместе и поговорите о том, как должен выглядеть идеальный сотрудник: командный игрок, с собственной мотивацией, позитивно настроенный и т. д. Как только составите список, сократите его до набора характеристик и дайте каждой из них определение. Будьте максимально конкретны — например, понятие «позитивный» вы можете определить с точки зрения поведенческой стратегии: открытый новым идеям, ориентированный на поиск решений или же совсем узко: он всегда приветствует клиентов улыбкой. Перечислите, какие формы поведения вы хотите видеть.

Учтите, что люди понимают одни и те же слова по-разному. Вы требуете от людей честности, и одни думают, что следует избегать сплетен и слухов, а другие — что надо всегда выполнять обещания. Прояснив термины, вы добьетесь единого понимания.

И наконец, позаботьтесь о том, чтобы до каждого дошло. Тут недостаточно переспросить: «Все поняли?». Попросите собеседников перефразировать услышанное или кратко изложить или объяснить своими словами — тогда вы убедитесь, что настроены на одну волну. Никто не хочет выглядеть дураком, а потому на вопрос «Поняли?» все кивают и улыбаются, желая сохранить лицо. Не задавайте этот вопрос. Попросите сотрудников рассказать вам, как они теперь намерены действовать.

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

Если вы последовали этим рекомендациям, а команда все равно не дает нужного результата, попробуйте вот какие меры:

1. **Объясните, что вам нужно, а не чего вы не хотите.** Например, ваш подчиненный обижается, если вы не отвечаете на срочные письма. Не говорите ему: «Перестаньте посылать спам», но попробуйте такой вариант: «Если будет что-то срочное, пожалуйста, позвоните мне по телефону или подойдите к моему столу».
2. **Награждайте отличников и перевоспитывайте двоечников.** Помните, люди подражают тому поведению, которое привлекает к себе внимание. Если ваши ожидания удовлетворены, не забудьте похвалить или поблагодарить сотрудника, если же сотрудник не делает так, как вам требуется, не спешите с выводом, что он так поступает нарочно — для начала постарайтесь внятно объяснить ему, что именно вам нужно.

**ЭНН ГРЕЙДИ** *Писатель, эксперт по корпоративному управлению.*

## Как руководить командой середнячков

Томас Чаморро-Премузик 21.07.2015

В 2004 году Греция удивила весь мир, выиграв Чемпионат Европы по футболу — одно из самых важных и престижных международных футбольных состязаний. Несмотря на то что греческая команда не была даже «темной лошадкой» в чемпионате и в основном состояла из средненьких и ничем не примечательных игроков, на пути к награде она обыграла французов и (дважды) хозяев поля португальцев. Даже самые заядлые болельщики не смогли бы назвать больше двух имен футболистов греческой команды, и в то же время нам надолго запомнится замечательное коллективное достижение ребят, шансы на победу которых были сто пятьдесят к одному.

Что позволяет второсортным игрокам достигать первосортного результата? Большое количество научных фактов свидетельствует о том, что главную роль здесь играют психологические факторы. В особенности речь идет о способности руководителя вызывать доверие, принимать компетентные решения и создавать культуру высоких достижений, когда эгоистические цели каждого члена группы затмеваются общим видением, так что каждый человек является как бы органом одного тела. Цитируя знаменитые слова американского тренера Винса Ломбарди, «личная преданность общему делу — вот залог успеха спортивной команды, коммерческой компании, общества, цивилизации». Разумеется, это касается любой команды, но если вы руководите коллективом хорошистов (людей, не блистающих талантами, знаниями или потенциалом выше среднего), стиль вашего лидерства становится крайне важен. На самом деле, если вы стоите во главе команды середнячков, вам нужно быть первоклассным лидером — иначе у вашего коллектива просто не будет шансов на успех.

Хотя эффективных стилей лидерства несколько, у хороших руководителей обычно есть некоторые общие личностные характеристики. Во-первых, они мудрее своих коллег, то есть способны принимать более взвешенные решения, делать выводы из опыта и учиться на ошибках. Во-вторых, у них выше коэффициент эмоционального интеллекта, что помогает им оставаться спокойными в стрессовой ситуации, завязывать тесные и значимые отношения с людьми и не поддаваться гордыне даже в случае успеха. В-третьих, они полны неиссякаемого энтузиазма и обычно достаточно амбициозны, что мешает им почивать на лаврах — они всегда слегка недовольны достигнутым и продолжают упорно трудиться.

А еще есть четыре важных приема, которые любой руководитель может использовать для повышения эффективности работы своего коллектива. Доказано, что эти ключевые элементы управления работают даже с второсортными сотрудниками и могут преобразить группу середнячков в превышающую всякие ожидания команду. Вот эти приемы.

**Видение**. Первый компонент, требующийся для превращения индивидуальных хорошистов в первоклассный сплоченный коллектив — это видение, то есть стратегия победы, которая представляет значимую (и досягаемую) для команды миссию. Да, миссия нужна любой группе, даже состоящей из одних отличников. Но с отличниками, возможно, сработает и некая туманная картина будущего, или цель, меняющаяся со временем, или точка на горизонте без указания стратегии ее достижения. Если же ваши подчиненные звезд с неба не хватают, вам нужно сделать все возможное, чтобы цель была четко определена и не была подвержена резким изменениям. Она должна требовать от них серьезных усилий, но не отбивать у них всякую охоту стараться своей недосягаемостью. И ваше видение должно включать конкретный план наступления — четкие шаги и тактические приемы, которые позволят членам коллектива на каждом этапе понимать, что делать дальше. С правильной стратегией успех будет меньше зависеть от индивидуальных качеств игроков (ну и всегда можно положиться на то, что конкуренты тоже допустят какие-нибудь ошибки).

**Аналитические данные**. Независимо от интеллектуальных способностей и опытности лидера, его решения всегда будут более мудрыми, если в их основе лежит собранная информация. Данные способны защитить нас от предрассудков и политических соображений и взрастить культуру справедливости и прозрачности. Также они могут высветить ключевые факторы успеха команды, раскладывая успех на составляющие, с которыми легко справиться. Разумеется, для того чтобы информация стала полезным знанием, не обойтись без интуиции, и есть немало проблем, которые не решишь с помощью данных (см. пункт 4). Но команда с хорошим мониторингом количественных результатов всегда будет «на коне», и от тщательности анализа будет зависеть качество обратной связи (см. пункт 3).

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

**Обратная связь**. Метаисследования показали, что личная и командная обратная связь повышает эффективность примерно на 25%. Эта разница достаточно велика для того, чтобы менее способные коллективы, получающие обратную связь, были эффективнее более способных без оной. Почему же обратная связь настолько важна? Она позволяет как конкретным людям, так и командам регулировать свои усилия (суть мотивации — саморегулирование, но оно срабатывает только при наличии точной обратной связи). Разумеется, отзывы о работе крайне важны для исправления ошибок и совершенствования, и лидер, не обеспечивающий обратной связи, рискует показаться равнодушным и незаинтересованным в благополучии и эффективности коллектива. Если вам досталась команда хорошистов, с ними особенно важно откровенно говорить о недостатках. Вместо того чтобы внушать им, что они лучше, чем они есть, объясните им, что им придется серьезно потрудиться, чтобы компенсировать разницу в способностях с аналогичной командой конкурентов, поскольку «выехать» на одних навыках и потенциале не получится.

**Моральный дух**. Руководители обязаны заинтересовывать людей. Хотя индивидуальная заинтересованность крайне важна, все же самое главное — моральный дух команды. Ваш коллектив может состоять из середнячков, но когда они разделяют общие ценности и мотивацию, а также заботятся друг о друге, почти как друзья, они будут готовы работать лучше друг ради друга. Поэтому любой управленец должен интенсивно трудиться над сплочением разных членов коллектива. Если они не сработаются, то конкуренция внутри группы станет на пути общего успеха и приведет к поражению. Это может показаться само собой разумеющимся, однако слишком много менеджеров настолько озабочены управлением процессами и формальными аспектами выполнения заданий, что забывают взращивать культуру заинтересованности. Кроме того, если лидера больше всего заботит его собственная карьера и успех для него не определяется в понятиях всей команды, скорее всего, он будет склонен пренебрегать ее интересами, что приведет к взаимному отчуждению.

Резюмируя, можно сказать, что хороший руководитель может из середнячков сколотить первоклассный коллектив, если будет следовать правильной стратегии, тщательно собирать данные о результатах, давать четкую обратную связь, а также взращивать и поддерживать высокий моральный дух. Поскольку на свете не так уж много настоящих лидеров, которые достигают этих целей даже с отличниками, те, кто этого добьется, имеют огромные шансы на успех.

Когда тренера греков Отто Рехагеля спросили о секрете успеха его команды, он заметил, что самое главное — это отношения с игроками: «Я лелею их, я испытываю к ним величайшее уважение. Я знаю, чем они живут. Я не равнодушный бюрократ. Я отвечаю за свои решения».

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

[**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) |  |