

ГЛАВА 1

ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ

Суть управления командой в том, чтобы
создать систему передачи лидером
адресной ответственности за результат
без исключений и преференций, так,
чтобы он был понят, принят и стал
руководством к действию каждого члена
команды.

Денис Нежданов

1.1. КОМАНДА НАЧИНАЕТСЯ С ЛИДЕРА

Свеча ничего не теряет, если от ее
пламени зажглась другая свеча.

Готфрид Келлер

Если вы осознали, что отсутствие команды в вашем бизнесе является вашей проблемой, вам также следует знать следующее: *проблема отсутствия команды или проблема неэффективности команды — нравится нам это или нет — это проблема самого лидера*. То есть того, кто ставит эту проблему. Но для того, чтобы эту проблему решить, необходимо учесть ряд вводных.

Первая вводная. **Люди имеют то, что им «выгодно»**. Если у вас нет команды — ее отсутствие по тем или иным, как правило психологическим, причинам (не всегда осознанным) вам «выгодно». Возможно, коллегиальный стиль управления противоречит вашему

доминирующему стилю взаимодействия с людьми, вашим верованиям и установкам.

При этом умом вы понимаете справедливость высказывания Стивена Кови о том, что *«если вы делаете то, что вы делаете, вы продолжаете получать то, что вы получаете»*. И поэтому если вы не пробовали строить команду и развивать ее эффективность, то построение команды может быть для вас магическим Граалем успеха в бизнесе.

С другой стороны, понимание команды на уровне лозунгов и непонимание ее свойств и особенностей приводит к несоответствию ваших замыслов действиям.

Формулируя и оглашая цель построить эффективную команду, вы можете на уровне действий совершить массу ошибок: губить инициативу подчиненных чрезмерным контролем, санкциями, штрафами и наказаниями. Или на уровне слов: утверждая, что команда — это весь коллектив, исключать из обсуждения мнения сотрудников, напрямую функционально не связанных с коллегиально решаемой проблемой, но все же претендующих на право голоса, и т. д.



Тренер велосипедистов:

— И запомните, ребята! У нас в команде не существует слов «я не могу», «мне тяжело», «я устал». Есть только «я ленивая скотина...»

Вторая вводная в формировании команды гласит: **«Люди идеально соответствуют результатам, которые они получают»**. Это значит, что вы идеально соответствуете качеству своей команды, а также уровню достижений, которые она (команда) генерирует. При этом, однако, мы можем пребывать в иллюзии относительно того, есть у нас команда или нет. И только сопоставление характеристик вашей команды и характеристик, отличающих подлинно эффективные команды, может вам дать вектор развития вашего коллектива от просто команды к Команде с большой буквы.

СЕМЬ КАЧЕСТВ ПОДЛИННОЙ КОМАНДЫ

1. Единство и непротиворечивость общих и индивидуальных целей.
2. Психологическая целостность — идентичность мыслей, слов и действий лидера и членов команды.
3. Коллегиальность в принятии стратегических решений.
4. Переходящее лидерство — возможность легитимного перехода лидерского статуса от одного члена команды к другому, поддерживаемое всеми членами команды, из соображений целесообразности и эффективности в целом.
5. Взаимное доверие — чувство взаимной психологической и физической безопасности.
6. Разделение каждым членом команды ценностей и принципов командного взаимодействия.
7. Безусловный приоритет общих целей над индивидуальными.

Третий постулат формирования вашей команды тесно связан с проблемой ее отсутствия. Если учесть, что проблема, в которой вы находитесь, — это не что иное, как статичное состояние, то его преодоление выведет вашу действующую систему управления из равновесия. Принципы физики гласят, что, если точка (в нашем случае решение проблемы формирования команды) никуда не сдвигается, это значит, что на нее давят силы, равные по модулю, но противоположные по знаку.

На уровне управленческого сознания это может звучать так:

Я хочу = «построить команду»,

но мне = «приводят не тех людей».

Первое высказывание истинно, второе высказывание истинно, но все предложение ложно, потому что «привод» не тех людей — это не более чем наша интерпретация по поводу причин отсутствия результата. В то же время совершенно очевидно, что *ваш результат* $\neq$ *отсутствие результата* + *хорошая история об этом*.

Внутренний разговор по поводу «привода не тех людей к вам» — это не более чем легенда, которую вы сами себе нарисовали по поводу

того, что «черт, моему мегауровню мало кто из этих глупцов соответствует», и вместо того, чтобы создавать эффективную, результативную, достигающую экстраординарных результатов команду.

Но внутренний разговор босса — это только одна сторона медали. Многое также зависит от того, каков внутренний разговор сотрудников и их начальников. Это очень важно!

Внутренний разговор первого сотрудника:

«Работа дала мне многое: раньше у меня не было ничего, а сейчас — ничего и дергающийся глаз»; «Слышал, что правительство решило ввести ежегодное освидетельствование рабочих оборонных отраслей промышленности у нарколога и психиатра. Видимо, там тоже считают, что трезвые и нормальные люди за такую зарплату работать не будут».

Внутренний разговор второго сотрудника:

«Не надо спешить сразу откладывать работу на завтра! Завтра и решу!.. Так, не спать, не спать... мама говорила: стоит один раз уснуть на работе — и уже никогда не сможешь спать бесплатно».

Внутренний разговор третьего сотрудника:

«Любимая фраза начальника: “Незаменимых людей не бывает”. Но как только подходит очередь идти в отпуск, так ты единственный».

Внутренний разговор четвертого сотрудника:

«Сегодня на работе часа полтора не было Интернета. Выпили весь чай... Разговорились... Познакомились... Вообще, у меня к моей работе отношение положительное! Ну, вы меня поняли...»

Внутренний разговор начальника отдела:

«Только в России можно на вопрос: “Чем занят?” — услышать: “Да ничем, работаю...”»; «Если не накосячит менеджер, то накосячит склад, если не склад, то выдача, если не выдача, то касса. А если все отработали хорошо, то бухгалтерия не упустит свой шанс».

Внутренний разговор собственника:

«Вот вы жалуетесь, что мигранты отнимают у вас работу. Но если приезжий без знания языка, без знакомств и связей, без места

жительства приезжает в ваш город и отжимает у вас работу — да вы ж просто лузеры!»; «Люди, плачущие, что им трудно живется, просто никогда не работали на себя».

Вы продолжаете бороться с безответственностью («а это не я — это он...»), недисциплинированностью («да я всего на пять минут задержался, а вот она...»), попустительством или даже халатностью («а это в мои должностные обязанности не входит»). И чем больше вы с ними боретесь, тем серьезнее и солиднее становятся ваши враги в лице безответственности, недисциплинированности и халатности. Особенно если борьбу вы ведете не «ЗА» улучшение показателей, а «ПРОТИВ» разгильдяйства и потребительского отношения, которые, не исключено, и спровоцировали ваши методы формирования команды и управления ею.



Встречаются два одноклассника: один холеный состоятельный бизнесмен, а другой — осунувшийся, голодный клерк средней руки. Состоятельный говорит:

— Вот гляжу я на тебя, Иван, и сердце щемит. Вроде за одной партией сидели. Что тебе за гроши в комитете просиживать — иди ко мне в помощники. Я тебя одену, квартиру выделяю. Транспорт служебный, ты как?

— Пожалуй, можно!

Прошел месяц. Приоделся, приосанился, порозовел, поправился. Не узнают знакомые. Прошел еще месяц. Пригорюнился, помрачнел, хоть при одежде, при статусе, при автомобиле. Спрашивает знакомый:

— Иван, что случилось? Вроде только у тебя дела в гору пошли, а ты опять пригорюнился.

— Понимаешь, каждый день шеф мне дает поручение сходить через дорогу в банк и снять 20 000 долларов.

— Ну?

— Иду в банк, снимаю деньги, несу боссу. Он половину себе берет — половину мне отдает.

— Ну так хорошо, что тебе еще надо?

— Да понимаешь, несправедливо это. В банк-то я один хожу, а деньги делим поровну.

Любая проблема решается на ином уровне, чем тот, на котором она создается. Именно поэтому ключ к решению вопроса — в конечной точке пути. Умом вы понимаете, а возможно, уже и на деле, что, когда персонал «писает по расписанию», штрафуются за малейшее нарушение стандартов и с помощью наставленных видеокамер и детектора лжи введение руководителя в заблуждение сведено к нулю, такой стиль управления команды не создает. Возможно, именно поэтому вы устали экспериментировать, меняя штрафы на премии, награждение непричастных на наказание невиновных и т. д. А люди продолжают работать не с вами и даже не на вас, а на СЕБЯ. До тех пор, пока их устраивают уровень ответственности и уровень вознаграждения, в российской практике часто никак не коррелирующие, очень важно следить за тем, чтобы действия, которые вы предпринимаете, давали необходимый эффект. Если эффекта нет, значит, вы не принимаете необходимых мер.



Дрессировщик шел по базару и увидел, как дедок показывает представление: хомячок на маленьком подносе танцует замысловатые танцы.

— Дед, продай хомяка!

Дед с охотой согласился. На следующий день разъяренный дрессировщик подбегает к деду, у которого танцует уже другой хомяк, и орет:

— Что за дела, дед! Вышел с ним вчера на арену. Поставил его на поднос, а он не танцует!!!

— Сынок, а ты свечечку под подносом поставил?..

Формализуя проблему отсутствия команды в качестве проблемы, мы находимся в режиме движения по замкнутой спирали.

Сформированная команда включает новые и новые задачи, и потому после формирования коллектива вопрос подбора персонала и обу-

чения команды часто воспринимается собственником или руководителем как определенная проблема. А до тех пор, пока не решена одна проблема, не надо решать другие, и руководитель годами ведет себя как герой детского стихотворения С. Маршака «Я такой!»:

Я — такой! Смогу и буду!

Обязательно смогу!

Неприменно делать буду.

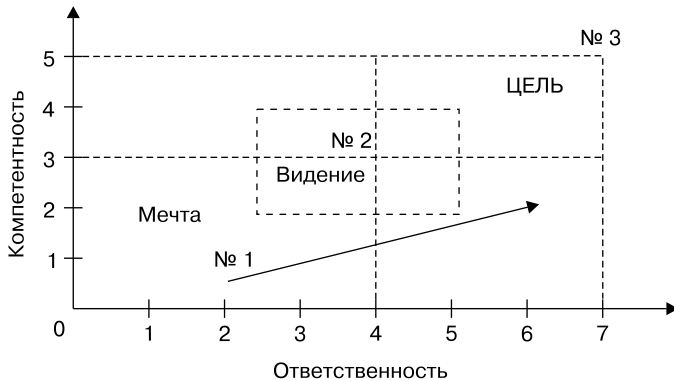
Даже через «не могу».

Впрочем, может, и не буду...

Кто сказал, что я смогу?

Лучше силы я покуда...

На «потом» приберегу.



Решая проблему, мы создаем нестабильность. Поэтому, избегая решения проблем, мы создаем себе массу фундаментальных обоснований невозможности достижения результата.

Когда мы смотрим на проблему как на вознесение креста на Голгофу, она забирает у нас энергию еще на этапе идеи. При этом для всех очевидно, что алгоритм достижения результата прост. Сначала идет идея, затем действия, а затем результат. Однако стоп! Между идеей и действием еще есть выбор вариантов действия. Например, вы хотите успокоить близкого человека — идея. На уровне действий

вы решили сказать: «Ну что ты, это всего лишь такой месяц неудачный». До конца месяца еще 23 дня, и на уровне результата вы получаете либо более глубокую депрессию близкого человека, либо ругань по поводу «да что ты несешь!».

Очевидно, что результат не достигнут. Во всяком случае, не тот, который вы ожидали. Вы вроде старались, действовали осторожно, ваши намерения были чисты. Но в том-то и закавыка! Ведь дальше намерений успокоить близкого человека дело не пошло. Вы не увидели, что будет наилучшим результатом диалога с ближним.

Ищем, какие ресурсы мы можем еще использовать в достижении наилучшего результата. А для этого нам потребуются такие качества, как компетентность (знания, навыки) и ответственность. Отложив компетентность, совокупность знаний и навыков по оси ординат и ответственность по оси абсцисс, мы увидим важный фактор успеха в формировании команды, выходя за границу которого мы увеличиваем личную эффективность в формировании команды и приближаем успех.

В квадранте № 1 — низкой компетентности и низкой ответственности — у вас будет намерение или мечта. Мечта не предполагает особой ответственности или компетентности. Мечтать могут все. И высказывания о том, что ты некомпетентно мечтаешь, неспособны ничто сдвинуть с места. Точно так же и мечта о команде не предполагает ответственности ее носителя — мечтателя. Более того, для одного команда — это коллектив из пяти человек, которые вовремя приходят на работу, а для другого это международный многонациональный круг единомышленников, захватывающий мировые рынки. При всем этом отсутствие конкретики не выводит намерение или мечту дальше грани слабой компетентности и низкой ответственности.

Лишь четкая конкретизация цели с указанием измеряемых результатов эффективности команды приводит к значительному увеличению уровня ответственности за результат и получению нового уровня компетентности лидера — идеально соответствующего качественно новому составу и качественно и количественно новым достижениям команды.

Необходимо помнить, что результативность команды познается в сравнении запланированного и достигнутого, все остальное — это лирика!