

## Содержание

Введение . . . . .	9
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №1</b> Людям небезразлично, в какой компании они работают . . . . .	15
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №2</b> Побеждает всегда лучший план . . . . .	45
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №3</b> В лучших компаниях существует каскад целей . . . . .	67
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №4</b> Лучшие люди гармоничны. . . . .	95
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №5</b> Людям нужна обратная связь . . . . .	127
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №6</b> Люди могут достоверно оценивать других . . . . .	159
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №7</b> У людей есть потенциал . . . . .	193
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №8</b> Самое главное — это баланс между работой и личной жизнью. . . . .	213
<b>ЗАБЛУЖДЕНИЕ №9</b> Лидерство — это особое человеческое качество . . . . .	243
Истины. . . . .	274
Приложение А. Мировое исследование заинтересованности Исследовательского института ADP . . . . .	275
Приложение В. Семь вещей, которые мы точно знаем в Cisco . . . . .	285
Благодарности . . . . .	301
Об авторах . . . . .	305
Примечания . . . . .	307

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Введение

*Все проблемы не от незнания, а от ошибочной уверенности в собственном знании\*.*

МАРК ТВЕН

Позвольте сказать пару слов об авторах этой книги.

Маркус помешан на данных. Он обожает разбираться в том, как измерить то, что невозможно численно определить, — личность, качество деятельности, заинтересованность. Большую часть своей карьеры Маркус занимался этим в Институте Гэллага (Gallup Organization)\*\*. Затем он создал собственную компанию, разрабатывающую тренинги и компьютерные программы, которые помогают людям трудиться максимально эффективно, а теперь руководит исследованиями, связанными с людьми и их работой, в Исследовательском институте автоматической обработки данных (ADP Research Institute). Маркус — урожденный британец.

Эшли живет в мире больших компаний. Начав свою трудовую деятельность в сфере разработки акустических систем для концертных залов, в дальнейшем он стал помогать таким компаниям, как Deloitte и Cisco, получать максимум от своих работников. Эшли — практик, которому нравится подвергать

\* Как ни парадоксально, хотя эта цитата чаще всего приписывается Марку Твену, на самом деле никто не знает точно, кто ее автор. Поэтому эпиграф служит двойным напоминанием об опасности неоправданной уверенности в чем-либо.

\*\* Институт Гэллага — организация, занимающаяся проведением общенациональных опросов общественного мнения (США).

любые инновационные идеи жесткой проверке сложными реалиями сферы труда. В настоящее время он делает это для 140 000 сотрудников и подрядчиков Cisco. Эшли также родился в Великобритании.

Пару лет назад *Harvard Business Review* попросил нас объединить точку зрения Маркуса как поборника точных данных с точкой зрения Эшли как практикующего лидера и написать статью о наиболее эффективном, надежном и объективном способе осуществления процедуры, которая никогда и ни у кого не пользуется популярностью, — аттестации сотрудников. В статье откровенно осуждались распространенные ныне практики, и она настолько всколыхнула умы, что *HBR* обратился к нам снова — с предложением применить такой же научно обоснованный и реалистичный подход для анализа всей сферы труда. Мы согласились, и результатом стала книга, которую вы держите в руках.

Мы начали с парадокса: почему идеи и методы, принимаемые всеми на рабочих местах как данность, приносят лишь разочарование тем, кому они призваны служить? Почему среди них эти идеи столь непопулярны? Почему, к примеру, считается, что цели вашей работы должны обязательно быть спущены сверху и это наилучший способ ее упорядочения и оценки, притом что для тех, кто действительно находится на передовой, ежегодный процесс постановки этих целей представляется бессмысленной формальностью, не имеющей никакого отношения к их фактической деятельности? Почему считается, что всем сотрудникам необходима критическая обратная связь, когда в реальном мире большинство из нас всеми силами старается от нее уклониться? Мы скорее согласимся дать отзыв о чужой работе, чем получить оценку своей. Почему считается, что ваш руководитель может достоверно оценить вашу деятельность, когда никто из нас в реальности не встречал лидера команды, наделенного идеальным даром

объективности? Почему считается, что лучшие руководители обладают определенным набором черт, которые все мы должны стремиться приобрести, когда на самом деле никто никогда не видел руководителя, обладающего всеми этими качествами?

Данный парадокс и заложил основу для этой книги и определил ее аудиторию. Главная идея такова: современная сфера труда наполнена системами, процессами, методиками и установками, которые в корне неверны и прямо препятствуют проявлению наших уникальных качеств. Эта идея подкрепляется реальными данными, полученными на рабочих местах. Согласно статистике, заинтересованность людей в своей работе очень слаба; менее 20% из них целиком и полностью заинтересованы в том, что делают на рабочем месте\*. А экономисты, пытаясь объяснить глобальное снижение роста продуктивности, происходящее с середины 1970-х гг., предполагают, что «достижения технологий и стратегии менеджмента, которые были эффективны в прошлом, уже исчерпали свой потенциал и не способны более увеличивать продуктивность»<sup>1</sup>. Иными словами, какими бы ни были применяющиеся ныне методы, они больше не двигают нас вперед.

Но эти методы стали настолько привычны и настолько проникли в самую суть рабочего процесса, что нам трудно увидеть, что они на самом деле собой представляют. Какие-то из них мы считаем необходимыми, хотя и неприятными, вещами, которые должны использовать и всегда использовали крупные организации. В то время как другие стали источником убеждений, которых твердо придерживаются главы наших компаний и которые затем навязываются всем нам. В совокупности эти методы составляют основу и оправдание практически всему, что происходит с нами на работе, — принципам отбора, оценки, обучения, вознаграждения, повышения и увольнения сотрудников.

\* См. приложение А.

Но если приглядеться, то можно обнаружить, что все они на самом деле «ошибочны».

Мы могли бы назвать их «ложными представлениями», или «мифами», или даже «недоразумениями», но точнее всего будет называть их «зablуждениями».

В этой книге — девять таких заблуждений. И так как, по утверждению Пикассо, «любой акт творения начинается с акта разрушения», прежде чем начать строить с нашими командами нечто сильное и прекрасное, нам нужно разрушить каждое из этих заблуждений — выяснить, как они, будучи изначально истиной в ряде конкретных случаев, превратились во всеобъемлющую ложь, — а затем раскрыть более глубокую правду, таящуюся за ними.

В первых трех главах мы поговорим о том, почему нам так настойчиво навязывают культуру компании, планы и цели, и продемонстрируем более эффективные пути совместного приложения усилий. В главах 4, 5, 6 и 7 рассмотрим конкретные аспекты нашей человеческой природы и покажем, как мы можем развивать себя и своих сотрудников во всей их многогранности. В главе 8 порассуждаем о том, почему «баланс» представляется нам неким идеалом, а затем предложим совершенно иную вершину, к которой стоит стремиться. И, наконец, в последней главе мы подвергнем анализу наше преклонение перед всем, что связано с «лидерством», и покажем, что же в действительности происходит, когда мы, как последователи, со всей страстью отдаемся чужому видению.

В процессе чтения вы поймете, что эти девять заблуждений так укоренились потому, что каждое из них удовлетворяет потребность организации в контроле. Крупные организации — сложные структуры, и их руководители инстинктивно стремятся к простоте и порядку — ведь так проще убедить себя и других заинтересованных лиц в том, что организация движется к поставленным целям. Но стремление к упрощению легко перерастает в стремление к конформизму, и очень

скоро этот конформизм начинает угрожать любым проявлениям индивидуальности. Таланты и интересы отдельных лиц воспринимаются как неудобство, и организация стремится к взаимозаменяемости сотрудников.

Поэтому вас и убеждают в том, что культура вашей организации монолитна, что нужно придерживаться плана, что работу нужно структурировать в соответствии со спущенной сверху последовательностью целей, что способности каждого должны быть сбалансированы и все должны получать постоянную обратную связь, пока не достигнут этого, и что каждый должен оценивать остальных, чтобы как можно лучше соответствовать предписанным моделям лидерства, продуктивности и потенциала.

Вы также увидите, что главная сила, которая может противостоять этим заблуждениям и которую все мы должны стремиться обрести, — сила нашей собственной индивидуальности; что истинная мощь человеческой личности состоит в ее уникальности и что проявление этой уникальности в работе — это в конечном счете акт любви.

Изначально мы думали, что нашей аудиторией должны стать те, кто впервые начал руководить командой, — люди, впервые столкнувшиеся с этим замечательным, но сложным миром, которые хотят совершить вместе со своими подчиненными нечто экстраординарное, достичь величия и обеспечить величие им, стать такими лидерами, о которых будут говорить еще много лет. Мы представляли себе руководителей, которые спрашивают себя, как им получить максимум от каждого члена команды; как добиться того, чтобы каждый из них, имея свои личные устремления, работал на общее благо; как оградить их от ошибок, которые могут навредить всей команде, но при этом дать им возможность экспериментировать и учиться; как быть беспристрастными судьями их деятельности, но при этом выстроить с ними крепкие и доверительные отношения;

и как делать все это, не предавая их как людей. Мы представляли себе тех, кто, стараясь выполнить все это, оказывается в тупике и замешательстве, столкнувшись с девятью заблуждениями — со всеми теми вещами, в которых мы ошибочно уверены.

Но в процессе создания текста наше представление о том, для кого мы пишем, изменилось. Мы осознали, что пишем не только для лидеров команд XXI в., но и для всех остальных руководителей, которые оказываются разочарованы попытками (порой совершенно благонамеренными) своей организации насадить повсюду контроль и единообразие. Мы пришли к заключению, что наша аудитория — это не только новые лидеры, а все *свободомыслящие лидеры*. Лидеры, которые принимают мир, где неудобная уникальность каждого воспринимается не как недостаток, требующий искоренения, а как сырой материал для построения здоровой, этичной и процветающей организации; лидеры, которые предпочитают доказательства догмам; которые больше ценят зачатки нового, чем мудрость прошлого; которые преклоняются перед силой команд; которые верят в открытия, а не в философию; и прежде всего лидеры, которые знают, что единственный способ сделать завтрашний мир лучше — найти в себе смелость и мудрость для того, чтобы увидеть, каким он на самом деле является сегодня.

Если вы считаете, что это описание подходит вам, значит, вы — свободомыслящий смелый лидер. Конечно, мы не знаем вас лично, но поверьте: мы много размышляли о том, каким вы можете быть, что вы можете чувствовать и что вам понадобится для процветания. Эта книга — для вас.



# Людям небезразлично, в какой компании они работают

Познакомьтесь с Лайзой. Вот уже более 20 лет Лайза трудится в сфере корпоративных коммуникаций и маркетинга. Мы побеседовали с ней о ее работе, точно так же, как говорим об этом с сотнями людей каждый год. Лайза рассказала нам, что не так давно она перешла на работу в новую компанию, а затем вернулась обратно, и нам захотелось разобраться в этом получше. Ниже мы приводим ее слова.

**Маркус и Эшли:** Почему вы ушли из компании А\*, проработав там 18 лет?

**Лайза:** Вначале сферой моей работы была организация крупных мероприятий, которые компания устраивала для клиентов и партнеров, а затем я перешла в маркетинг. Но я обнаружила, что в этой роли не могу в достаточной степени проявлять

\* Естественно, мы скрыли названия компаний.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

свою креативность, а мое старое место уже заняли. Поэтому единственным способом вернуться к тому занятию, которое мне нравилось, было пойти куда-то еще.

Мы: И тогда вы обратили внимание на компанию В?

Лайза: Да. Ну и вообще, проведя столько лет в компании А, я хотела исследовать что-то новое, поработать в новом окружении.

Мы: Когда вы задумались о том, чтобы пойти в компанию В, что было для вас наиболее важным?

Лайза: Бренд — насколько он известен и занимает ли компания лидирующее положение на рынке; инновации и их скорость; шанс создать там что-то свое; месторасположение офиса и возможность удаленной работы, а также то, как я буду ощущать себя в этой компании, смогу ли чему-то там научиться и легко ли мне будет пробовать новые подходы в своей работе. Об этих вещах я думала.

Мы: И как вы пытались оценить все эти факторы?

Лайза: Естественно, в процессе собеседований. Но, помимо этого, я заранее провела собственные исследования: я полгода изучала компанию и мою потенциальную работу — с помощью Google, Glassdoor. Два месяца я готовилась к собеседованиям и в то же самое время старалась узнать подробности у всех, кто обладал информацией об этой компании.

Мы: И к каким выводам вы пришли?

Лайза: Я решила, что компания В, возможно, не идеальное место, но в моем списке было достаточно преимуществ, чтобы я могла чувствовать себя там комфортно.

Мы: Итак, вы пошли работать в компанию В. Сколько вы там проработали?

Лайза: Два года.

Мы: Учитывая, что в компании А вы проработали 18 лет, думали ли вы, что проведете в компании В больше?

Лайза: Да, определенно.

**М**ы: Можете ли вы объяснить, почему вы проработали там всего два года? И это после столь тщательных исследований. Что случилось?

**Л**а й з а: Случилось то, что я познакомилась со своей начальницей. Ну, конечно, я встречалась с ней на собеседованиях, и уже тогда кое-что мне не понравилось, но затем я увидела ее в истинном свете, и все пошло не так.

**М**ы: Что беспокоило вас в процессе собеседования?

**Л**а й з а: Ее стиль общения показался мне слишком жестким, формальным и несколько высокомерным. Но я подумала, что, возможно, это просто маска, которую она демонстрирует окружающему миру, а когда я начну работать в ее команде, все будет иначе. Но этого не произошло.

**М**ы: И когда вы это поняли?

**Л**а й з а: На 13-й день.

**М**ы: 13-й день? Вы так точно это помните?

**Л**а й з а: Я записала это в ежедневнике. Я записывала все важные даты во время работы в компании В — это было моим способом задокументировать опыт, который действительно оказался для меня суровым. На 13-й день я была на совещании вместе со своей начальницей и руководителем более высокого ранга, он задал мне вроде бы простой вопрос о бронировании номеров в отеле, и я ответила, но моя начальница посмотрела на меня, и я заметила, что она шокирована. По окончании встречи она отвела меня в сторонку и сказала: «Мы здесь не рассказываем такие вещи руководству. Чтобы этого больше не повторялось!» И с тех пор она стала постоянно следить за моими действиями и указывать мне, что делать, и я поняла, что ее поведение основано на страхе — и в отношениях с руководством, и в том, как она сама руководит своей командой.

**М**ы: А какие еще дни вы отмечали в своем календаре?

**Л**а й з а: На 15-й день я записала под датой второй годовщины работы в компании В: «Возможно, это мой последний день

в компании В», а под датой четвертой годовщины — «Последний день в компании В».

Мы: Вот это да! То есть вы несколько месяцев изучали компанию, прошли семь собеседований, старательно готовили вопросы, которые помогли бы понять, подходит ли вам эта работа, а через две недели после начала не просто решили уйти, но и поставили себе конкретные сроки. Так?

Л а й з а: Да, все так и было. Спустя 15 дней я уже знала, что не задержусь там надолго.

Мы: И главной причиной стала ваша начальница и ее стиль руководства?

Л а й з а: Да. И не только моя — действия других руководителей тоже были основаны на страхе.

Мы: Когда вы работали в компании В, вас познакомили с ее основными ценностями, или принципами лидерства, или еще с чем-то таким?

Л а й з а: Да! Мне сразу же вручили заламинированный лист бумаги с такими принципами. Я была в восторге.

Мы: Почему?

Л а й з а: Я прочла их и подумала: «Это здорово!» Один из них мне особенно запомнился: он касался несогласия и ответственности. Там говорилось о том, что вы должны открыто высказываться, если с чем-то не согласны, но потом со всей ответственностью работать над исполнением окончательного решения, каким бы оно ни было. Я подумала, что это действительно вдохновляет и работать в такой обстановке будет прекрасно. Но потом началась реальная работа, и я поняла — черт, это все неправда. И что хуже всего — некоторые люди использовали эти благие принципы с нехорошим умыслом.

Мы: Нехорошим умыслом?

Л а й з а: Да, они оправдывали ими свои неблагоприятные поступки. Так, если они хотели заткнуть несогласных, то говорили им, что пора следовать направлению, в котором они поже-

лали двигаться. Что полностью противоречило той идее, которая подразумевалась изначально.

Мы: А, понятно. Так что вы очень быстро решили найти способ вернуться в компанию А, так?

Лайза: Да.

Мы: И что, учитывая ваш опыт работы в компании В, было важным для вас в поиске следующего места работы?

Лайза: Три вещи: культура, лидерство и мои обязанности.

Мы: Что вы имеете в виду под культурой?

Лайза: Принципы поведения. Я представляю это чем-то вроде семейных правил: это то, как мы ведем себя и относимся друг к другу в нашей общей семье.

Мы: Можете ли вы в нескольких словах описать культуру компании А?

Лайза: Сейчас подумаю. *Единение, сотрудничество, доброта, щедрость, доверие, честность, поддержка.* И мне кажется, что ее руководители — хорошие люди, которые ведут себя этично по отношению ко всем.

Мы: Как вы считаете, исходя из вашего опыта, эти характеристики относятся ко всей компании А?

Лайза: Я думаю, мне повезло: все это было верно для тех команд, в которых мне довелось работать. Но я знаю, что кому-то повезло меньше, не все видели это на своих рабочих местах.

Мы: Как бы вы это объяснили?

Лайза: Мне кажется, что вопрос в том, насколько лидер конкретной команды верит в культуру компании — принимает он ее или нет. Если да, вам повезло. Если нет, то нет.



Глядя со стороны, очень сложно понять, каково работать на какую-то конкретную компанию. Если вы ищете работу, то можете начать с поиска в интернете, как это сделала Лайза, — на Glassdoor или других сайтах, где сотрудники могут оценивать компании, в которых работают, — или с бесед с друзьями о том,

где они работали и что думают об этих компаниях. Вы можете попробовать поговорить с рекрутером, хотя это сложно, если вы еще не решили точно, на какое место претендуете. Вы можете попытаться найти материалы о компании в прессе, но там вас может ждать разочарование, так как в статьях обычно больше говорится о продуктах или стратегии компании, а не о ее культуре. Но, к каким бы источникам вы ни обратились, вы всегда будете спрашивать себя, действительно ли эта информация дает адекватное представление о компании. Тогда, в поисках большей объективности и широты взгляда, вы можете обратиться к ежегодному рейтингу лучших работодателей по версии делового журнала *Fortune*.

Январский выпуск журнала, в котором публикуется этот рейтинг, всегда становится самым читаемым в году. Рейтинг основан на анонимных опросах работников каждой компании (так называемом «индексе доверия»), а также на представляемых каждой компанией отчетах, где описывается, как она инвестирует в своих людей и что может им предложить (так называемый «культурный аудит»). Исходя из этого, редакторы журнала и аналитики консалтинговой компании *Great Place to Work Institute* (проводившей исследование) приводят список компаний, в которых лучше всего работать в этом году, а также описания различных бонусов для сотрудников и краткий обзор мнений самих работников. В 2018 г. первыми шестью компаниями в списке стали (по порядку): *Salesforce*, *Wegmans*, *Ultimate Software*, *Boston Consulting Group*, *Edward Jones* и *Kimpton Hotels*, отобранные по факторам от чисто прагматических (выплата бонусов за рекомендации сотрудников, предоставление подарочных карт в *Starbucks* во время большой загруженности, детские сады на территории компании) до благородных (передача продуктов на миллионы долларов нуждающимся, постройка экологических зданий, предпочтения в продвижении своих собственных кадров) и просто милых и своеобразных (в *Salesforce* есть целый этаж, посвященный

«охана» — «семье» по-гавайски, а Kimpton при найме новых работников предлагает каждому приветственный пакет с любимыми закусками).

Если вы действительно ищете работу, прочитайте список *Fortune*, который может помочь вам узнать что-то важное о той или иной компании. Какие у вас будут коллеги? Как они станут относиться к вам? Будет ли ваша работа интересной, перспективной и хорошо оплачиваемой? Заботится ли эта компания о своих работниках? Если вы пройдете весь долгий и сложный путь собеседований и переговоров и в конце концов получите работу в этой компании, станет ли она вкладывать в вас и вашу карьеру столько же, сколько вы готовы вложить в нее?

Что именно в этих компаниях измеряется данным списком? Почитайте пресс-релизы и собственные описания *Fortune*, и словом, которое в итоге придет вам в голову, будет «культура». В Salesforce пропагандируется семейная культура, отсюда и целый этаж «охана». Культура Wegmans основана на миссии компании, которая состоит в том, чтобы «помогать людям вести более здоровую и качественную жизнь благодаря правильному питанию». В Kimpton Hotels преобладает «культура единения». Получается, что все эти компании выяснили, какую культуру они хотят построить, а потом попали в список благодаря упорству и эффективности в следовании этой культуре. Судя по этим и другим примерам, эта самая культура действительно значит очень многое. Потенциально она важнее, чем то, что делает компания («Культура ест стратегию на завтрак!»), как она это делает, сколько она платит сотрудникам, или даже чем стоимость ее акций.

Культура имеет значение, о чем свидетельствует огромный объем литературы, посвященной этому предмету, потому что она вносит вклад в три очень важные сферы. Во-первых, благодаря ей вы понимаете, кем являетесь на работе. Если вы работаете в Patagonia, то, скорее всего, занимаетесь серфингом. Ваше место

работы — чудесный Окснард, штат Калифорния, и ваш прием на работу будет выглядеть как вечеринка на пляже, на которой вам вручат автобиографию гендиректора под названием «Пусть мои люди занимаются серфингом», а ваше первое совещание пройдет у костра. Если вы работаете в Goldman Sachs, забудьте о серфинге — вы будете победителем. Вы будете всегда носить безупречный костюм, потому что вы — победитель. Если вы работаете в Deloitte, или в Apple, или в Chick-fil-A, это что-то да значит, и это говорит что-то о вас, определяет ваше место в обществе и выделяет вас из толпы, свидетельствует о принадлежности к определенному племени.

Во-вторых, культура стала способом объяснения успеха. Когда стоимость акций Tesla в начале 2017 г. пошла вверх, это произошло не потому, что люди наконец получили электромобили, за которые внесли депозиты год назад, — этого не случилось. Это произошло потому, что Илон Маск создал культуру крутизны, место, где вы не увидите передний рубеж, потому что он уже далеко позади вас. Когда Toyota пришлось отозвать более шести миллионов автомобилей, непосредственной причиной были проблемы с рычагом переключения передач, однако более глубинная проблема, которую мы обнаружили, заключалась в вежливой и в то же время ориентированной на победу любой ценой культурой компании.

И, в-третьих, культура стала кодовым словом для обозначения направления движения компании: практически за одну ночь основной частью обязанностей высшего корпоративного руководства стало построение особой культуры — «эффективности», «обратной связи», «единения», «инноваций» и т. д. — формирование направления, в котором должна двигаться компания под их руководством, путем внедрения конкретных особенностей, регулирующих поведение людей. Культура сейчас не просто объясняет настоящее, но и дает нам способ обращения с будущим<sup>2</sup>.

Вам, как лидеру команды, будут твердить, что вы должны постоянно оценивать все это, потому как несете ответственность за внедрение культуры вашей компании и за построение команды, которая придерживается этих культурных норм. От вас будут требовать отбирать только тех претендентов, которые соответствуют культуре, определять людей с высоким потенциалом на основании того, воплощают ли они ее, проводить совещания в должном духе, а на выездных мероприятиях ходить в футболке и петь песни.

Все это хорошо ровно до того момента, пока вы не начнете задумываться о том, за что же именно несете ответственность. Прочитайте список *Fortune* еще раз и обратите внимание на такой факт: очень небольшое из того, что пишут о компании, фигурирует в описании ваших должностных обязанностей. Организация детских садов на территории компании, предоставление сотрудникам 20% времени на осуществление деятельности в их собственных интересах, крупные вознаграждения за рекомендации новых работников, установка солнечных панелей на крыше — все это превосходные инициативы, но ни одна из них не находится в сфере вашего контроля. Это обязанности, которые выполняют другие — правление или совет директоров, и, хотя вы можете считать их важными и гордиться тем, что ваша компания продвигает подобные вещи, вы не имеете к ним никакого отношения. Они происходят где-то в другом месте, далеки от ваших повседневных проектов и дедлайнов, действий и взаимодействий, которые составляют вашу реальную работу.

Когда люди спрашивают у вас, какова «в действительности» работа в вашей компании, вы сразу же понимаете, что будете говорить им не о солнечных батареях и кафе, а о том, как вам реально там работается. Поэтому вы начинаете рассказывать о том, как распределены обязанности, есть ли любимчики у менеджеров, как разрешаются спорные ситуации, происходят ли реальные совещания только по окончании офици-

альных, защищают ли команды свои «территории», далеки ли топ-менеджеры от рядовых сотрудников, плохие или хорошие новости распространяются быстрее, насколько компания умеет распознавать и признавать таланты и что для нее важнее — реальная деятельность или политика. Вы спускаетесь на нижний уровень и говорите о том, как действительно делаются дела. Вы пытаетесь описать, как на самом деле чувствуют себя в компании ее рядовые сотрудники.

Вы не знаете, стоит ли называть это «культурой» и как вообще именовать все эти детали реальной жизни, но всеми фибрами своей души ощущаете, что именно такие повседневные подробности определяют то, насколько усердно работают люди, придя в компанию, и как долго они склонны в ней оставаться. Именно этот нижний уровень происходящего их и волнует. Вас волнует.

И в этом случае для вас, как для лидера команды, самым насущным вопросом оказывается примерно следующий: «Если я должен помогать своей команде работать с полной самоотдачей — и как можно дольше, то какие из этих частностей наиболее важны? Назовите мне их, и я постараюсь обращать на них свое основное внимание».

Последние 20 лет мы занимались поиском ответа на этот вопрос. На следующих страницах мы расскажем о том, что нам удалось обнаружить, а затем углубимся в эту тему и постараемся объяснить, что и как нужно делать с этими наиболее важными вещами.

Итак, первое заблуждение, которое мы должны развеять, заключается как раз в том, что людям *небезразлично, на какую компанию они работают*. Называть это заблуждением вроде бы странно, ведь каждый из нас действительно чувствует определенную связь со своей компанией, но продолжайте читать, и вы увидите: то, что нас действительно волнует, может, и начинается как «компания», но очень быстро превращается в нечто совсем иное.



Все качественные исследования требуют количественных изысканий, поэтому некоторое время назад мы провели несколько часов с командой сотрудников офиса Cisco в польском городе Кракове\*. Нам было интересно узнать, как они чувствуют себя на своих рабочих местах и какими особенностями обладает их команда. В группе было около 15 человек, которые занимали различные должности в службе поддержки клиентов компании. Мы спрашивали их, что из того, что они делают часто — ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежеквартально, кажется им наиболее важным. Трое из участников разговора заговорили об обеде. Они сказали, что не ходят в столовую, а приносят еду с собой. Во дворе есть место, где они могут поесть. Они собираются там в одно и то же время, вне зависимости от происходящего, и иногда говорят о работе, а иногда о чем-то помимо нее — и делают это каждый день.

Позже мы увидели, где эта команда из 15 человек работает (первый наш разговор состоялся в переговорной). Это был длинный ряд рабочих мест, отгороженных друг от друга вертикальными перегородками. Трое работников, которые вместе обедали, отозвали нас в сторонку и показали на ничем не примечательное место на полу, в паре метров от рабочих

\* Одно из самых больших преимуществ и удовольствий работы вдвоем состоит в том, что это позволяет нам привнести в книгу разные взгляды, а также, что самое важное, разный опыт и разные истории, пережитые нами. В результате, как мы надеемся, книга становится богаче. Однако есть одна маленькая трудность: какие местоимения стоит использовать в описании событий, в которых участвовал только один из нас. Другие авторы в таких случаях, например, говорят о себе в третьем лице («Когда Маркус брал интервью у...») или начинают любую историю с некоторого прояснения («Когда один из нас [Эшли] был в Польше...»). Но нам показалось, что таким образом, даже выигрывая в ясности, мы проигрываем в читабельности. Поэтому мы решили, что вне зависимости от того, кто из нас участвовал в событии, все равно будем писать «мы». Надеемся, что вы простите нам некоторую вольность с местоимениями, которую мы допускаем ради облегчения чтения.

мест. «Смотрите! — сказали они. — Здесь мы совещаемся». Мы спросили, что они имеют в виду. Выяснилось, что, когда происходит нечто, что им нужно обсудить, они встают со своих рабочих мест и собираются на этом пятачке, чтобы решить, что делать.

Итак, у нас была команда из 15 человек, выполняющих реальную работу в реальном мире, а внутри нее — маленькая подкоманда из трех человек, также выполняющих реальную работу в реальном мире. И эти трое каждый день находили время на то, чтобы вместе поесть, а также — благодаря этим обедам или независимо от них — придумали свой способ быстрого и неофициального общения для совместного решения насущных проблем.

Что такое «культура» для этой команды внутри команды? Отличается ли она от «культуры» более крупной команды из 15 человек и если да, то чем? Кто знает? Мы поняли только то, что как эта мини-команда, так и большая команда из 15 человек очень продуктивны и заинтересованы в своей работе. В штаб-квартире Cisco в Сан-Хосе, Калифорния, генеральный директор Чак Роббинс делает все возможное для создания коллектива увлеченных энтузиастов, но он находится в тысячах километров и нескольких организационных уровнях от повседневных реалий, с которыми сталкиваются команды в Кракове, и понимает, что у контроля из центра есть свои пределы. Он лишь может надеяться, что ему удастся способствовать тому, чтобы эти местные команды — и все остальные тысячи и тысячи команд — работали с максимальной отдачей каждого из их членов.

Так чего же он должен требовать от них? Каковы наиболее важные аспекты их повседневной работы?

Найти ответ на этот вопрос можно единственным способом. Во-первых, нужно набрать две группы людей: одну — из команд с высокой эффективностью работы (высокой продуктивностью, высоким уровнем инноваций, высокой удовлетворенностью

клиентов, низкой текучкой кадров, малым количеством потерянных рабочих дней, что бы ни значила *эффективность* для данной компании или бизнес-подразделения), а вторую — из команд с низкой или средней эффективностью.

Далее начните задавать вопросы о том, на что похожа работа в этих командах изнутри. Задайте много, *много* вопросов эффективным работникам, а затем задайте те же вопросы малоэффективным работникам. Отберите те несколько утверждений, с которыми будут единодушно согласны работники эффективных команд и не согласны работники средне- или малоэффективных. Ваша цель — попытаться найти отличия высокоэффективных команд, которые видят сами их члены.

За последние несколько лет мы проводили подобные исследования сотни раз во многих компаниях, всегда сосредотачиваясь на вопросах, которые наиболее четко отграничивают лучших от всех остальных. Конечно, мы не были первыми в такого рода исследованиях. Еще в конце 1990-х гг. Институт Гэллапа провел революционное исследование заинтересованности, идентифицировав 12 ее основных условий. Впоследствии такие организации, как Corporate Executive Board, Korn Ferry и Кепеха, собрали новые данные по этой теме, углубив наше понимание относительно того, как можно наиболее надежно и точно измерить фактор заинтересованности. Используя эти результаты в качестве основы, мы провели свое исследование и в итоге вычленили лишь несколько аспектов, которые, с точки зрения самих работников, резко отличают высокоэффективные команды от прочих. Эти восемь аспектов и восемь точно сформулированных позиций\* являются надежными

\* В узком смысле позиция — утверждение, на которое отвечает участник опроса. Поскольку это утверждения, а не вопросы, они не снабжены вопросительными знаками. Однако их часто называют вопросами, как будто стараясь в наибольшей степени запутать всех, кто хочет разобраться, что происходит. Авторские права на данные восемь позиций принадлежат институту ADP.

прогностическими факторами устойчивой эффективности работы команды:

- Меня действительно воодушевляет миссия моей компании.
- На работе я четко знаю, чего от меня ждут.
- В команде меня окружают люди, разделяющие мои ценности.
- На рабочем месте у меня есть возможность каждый день использовать свои сильные стороны.
- Товарищи по команде всегда меня поддержат.
- Я знаю, что буду отмечен за хорошую работу.
- Я твердо уверен в будущем моей компании.
- На работе у меня всегда есть возможности для роста.

Вы можете сразу же заметить некоторые вещи, касающиеся этих позиций. Во-первых, члены команд не оценивают напрямую своих лидеров, свои компании или что-то еще — они оценивают только свои ощущения и опыт. Это объясняется тем, что, как мы увидим в главе 6, люди крайне плохо умеют оценивать других людей. Когда мы просим кого-то оценить наличие и выраженность у другого человека какого-то абстрактного качества, например эмпатии, видения или стратегического мышления, его ответ больше скажет нам о нем самом, чем о том, кого он пытается оценить. Чтобы получить надежные данные, мы должны спрашивать людей об их собственном опыте и чувствах.

Во-вторых, вы можете заметить, что эти восемь позиций попадают в две основные категории. Первая — позиции под нечетными номерами:

1. Меня действительно воодушевляет миссия моей компании.
3. В команде меня окружают люди, разделяющие мои ценности.

5. Товарищи по команде всегда меня поддержат.
7. Я твердо уверен в будущем моей компании.

Это утверждения, относящиеся к элементам опыта человека, возникающим во взаимодействиях с другими членами команды, — коллективный опыт работы, если хотите. Что у нас общего как у команды или компании? Мы можем считать эти позиции категорией «лучшее в нас».

Вторая группа состоит из позиций под четными номерами:

2. На работе я четко знаю, чего от меня ждут.
4. На рабочем месте у меня есть возможность каждый день использовать мои сильные стороны.
6. Я знаю, что буду отмечен за хорошую работу.
8. На работе у меня всегда есть возможности для роста.

Эти позиции относятся к личному опыту и ощущениям от работы. Что уникального во мне? Что ценного во мне? Есть ли у меня возможности и стимулы для роста? Мы можем считать эти позиции категорией «лучшее во мне».

Эти две категории опыта — «Мы испытываем» и «Я испытываю» — необходимы каждому для процветания на его рабочем месте. Они конкретны; их можно надежно измерить; они персональны; они раскрывают местный опыт отдельной личности во взаимосвязи с местным опытом коллектива. Они существуют постоянно, каждый день. Если вернуться к польской команде, можно сказать, что, хотя мы и не знаем, в чем состоит ее «культура», нам известно, что совместные обеды и неформальные совещания оказывают влияние на то, что ощущают члены этой команды: например, что они всегда готовы поддержать друг друга, у них общее представление о том, что такое отличная работа, от них часто требуется выкладываться на 100%, они помогают друг другу делать все правильно и т. д. Эти восемь вопросов оказываются простым способом оценки трудового опыта, который вы, как лидер, можете использовать.

Более 20 лет исследований команд и их лидеров дали нам следующее: лучших лидеров отличает от прочих способность обеспечивать членам своих команд удовлетворение потребностей этих двух категорий. Мы, как члены команд, хотим, чтобы наши лидеры, во-первых, обеспечивали нам ощущение принадлежности к чему-то большему, показывали нам, насколько важно и значимо то, что мы делаем вместе; а во-вторых, чтобы они давали нам почувствовать, что они видят нас, связаны с нами, беспокоятся о нас и мотивируют, признавая нашу ценность как личностей и понимая, кто мы есть. Нам нужно получить от них это чувство общности — того, что все мы вместе, — и одновременно признание уникальности каждого из нас; лидеры должны усиливать то, что является для нас общим, и в то же время выделять то, что является особенным в каждом. Лидер способен достичь реальных успехов, только если он успешно интегрирует эти две совершенно разные категории человеческих потребностей.

В этой книге мы рассмотрим, как именно лучшие лидеры делают это — на что они обращают первостепенное внимание и как взаимодействуют с окружающими их людьми. В то же время мы подробно изучим все вышеупомянутые восемь позиций и увидим, как заблуждения, которые внушают нам на рабочих местах, мешают осуществлению каждого из этих критически важных аспектов.



Но вернемся к первому заблуждению, согласно которому *людям безразлично, на какую компанию они работают.*

Нам уже известно, что эти восемь утверждений дают возможность очень точно оценить наиболее важные аспекты нашего трудового опыта — иными словами, те аспекты, от которых зависит эффективность, уровень текучки кадров, потерянное рабочее время, несчастные случаи на работе и удовлетворенность клиентов. Итак, если отношение людей к собственной работе

и впрямь во многом зависит от того, на какую компанию они работают, то, задав эти восемь вопросов всем сотрудникам всех команд в данной компании, мы должны получить примерно одинаковые ответы. Ответы членов разных команд не будут различаться между собой, так как их повседневный рабочий опыт в данной компании окажется примерно одинаковым\*.

Но на самом деле все оказывается не так — фактически *никогда* не бывает так. В статистике разброс в оценках называется пределами вариабельности, и мы обнаружили, что *внутри одной компании* он всегда больше, чем *между компаниями*. Мнения отдельных людей о своей работе *внутри одной компании* различаются больше, чем мнения работников *разных компаний*.

Вот как это выглядит. На диаграмме показаны ответы 5983 команд из Cisco на второй вопрос: «На работе я четко знаю, чего от меня ждут» (рис. 1.1).

Если вы долго работали в коммерческих организациях, то наверняка знаете, что в них очень много времени и сил уделяется разговорам о стратегиях, планах, приоритетах, темах,

### Ответы команд на утверждение:

«На работе я четко знаю, чего от меня ждут»



Рис 1.1. Ясность ожиданий

\* Точнее говоря, вариации в разных командах будут такими же, как в рамках компании в целом.

критических инициативах и бизнес-императивах, и Cisco в этом смысле — не исключение. Однако, несмотря на все эти усилия, среди почти 6000 команд имеются очень большие различия во мнениях о том, насколько ясно они понимают, чего от них ждут. И мы видим точно такие же пределы вариабельности во всех командах всех компаний, которые мы изучили.

А вот как 1002 команды из Mission Health ответили на седьмой вопрос: «Я твердо уверен в будущем моей компании» (рис. 1.2).

Если и есть какая-то позиция, которая может варьироваться между компаниями больше, чем внутри них, то это должна быть она. Ведь у одной компании по определению только одно будущее, и оно должно представляться одинаковым, вне зависимости от того, в какой команде вы работаете. Однако на деле все оказывается не так. Ответы людей на этот вопрос значительно различаются в зависимости от того, в какой команде они работают, несмотря на то, что все они — сотрудники одной компании. Разные команды — разный уровень уверенности в будущем.

Мы увидели одни и те же закономерности в ответах на все восемь вопросов — иными словами, обнаружили, что, когда мы говорим о критических аспектах трудового опыта, вариабельность между командами оказывается выше, чем между

### Ответы команд на утверждение:

«Я твердо уверен в будущем моей компании»

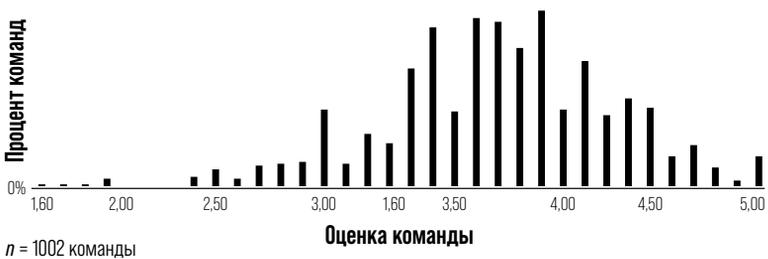


Рис. 1.2. Уверенность в будущем

компаниями. Любая идея, например идея культуры, основанная на предположении о том, что ощущения от работы в компании одинаковы у всех ее сотрудников, вне зависимости от места работы, не выдерживает критики. Любая идея — опять же, например, идея культуры, основанная на предположении о том, что ощущения от работы различаются в разных компаниях, будет неполной, потому как эти ощущения больше различаются в пределах одной компании, чем между разными компаниями. И любая идея, основанная на предположении о том, что наши ощущения от работы в компании определяются некоей общей, неизменной сущностью этой компании, попросту неверна.

На самом деле *местный* опыт и ощущения — взаимодействие с непосредственными коллегами, обеды во дворике, неформальные совещания в коридоре — гораздо важнее, чем наше восприятие компании в целом. По крайней мере об этом свидетельствуют результаты исследований.

Более того, если нас больше всего волнует, на какую *компанию* мы работаем, то, следовательно, наше решение работать в данной компании не должно быть связано с опытом работы в конкретной команде — потому что компания важнее, чем команда. Но анализ показывает, что, если показатели команды по нашим позициям низки, члены этой команды гораздо чаще покидают компанию. Так, например, в Cisco мы увидели, что, если оценка ощущений от работы в команде перемещается из верхней половины диаграммы в нижнюю, вероятность того, что работник этой команды уйдет из компании, увеличивается на 45%. Когда человек решает прекратить свою работу где-то, это «где-то», как правило, не компания, а команда. Если вы окажетесь в хорошей команде в плохой компании, вы, скорее всего, останетесь там надолго, но, оказавшись в плохой команде в хорошей компании, вы, вероятнее всего, там не задержитесь. Команда — это солнце, луна и звезды вашего трудового опыта. Эдмунд Берк, англо-ирландский писатель и философ, сказал еще в 1970-х гг.: «Любовь к той маленькой группе в обществе,

к которой мы принадлежим, — это первый принцип (по сути, зачаток) общественных чувств»<sup>3</sup>.

Тщательно изучив все данные и проанализировав их закономерности и варибельность, мы приходим к следующему выводу: люди могут выбирать компанию, в которую пойдут работать, но затем им по большому счету становится безразлично, на какую компанию они работают. На самом деле людям *небезразлично, в какой команде они работают.*



Исследовательский институт ADP проанализировал природу заинтересованности в работе — чем она обусловлена и что обусловлено ею. Мы включили краткие результаты этого исследования, проведенного в 19 странах, в приложение, однако есть три основные идеи, с которыми мы хотим познакомить вас прямо сейчас. Во-первых, практически любая работа — это работа командная. В компаниях, насчитывающих более 150 сотрудников, 82% из них работают в командах, причем 72% — более чем в одной команде. Даже в очень маленьких компаниях, где менее 20 человек, этот принцип сохраняется: 68% сотрудников таких компаний сказали, что работают в командах, причем 49% — более чем в одной команде. Это оказалось верным для всех стран, где проводилось исследование.

Во-вторых, нам стало известно, что, если вы работаете в команде, вероятность того, что вы дадите высокую оценку по восьми позициям, связанным с заинтересованностью, увеличивается вдвое. Причем эта тенденция еще более выражена для тех, кто работает не в одной команде: фактически наиболее заинтересованной группой сотрудников оказались те, кто работает в *пяти* различных командах.

В-третьих, те члены команд, которые, подобно Лайзе, признавались, что доверяют руководителям своих команд, в 12 раз чаще остальных говорили о полной заинтересованности в своей работе.

Для вас, как для лидера команды, есть хорошие новости: вы можете контролировать то, что больше всего волнует людей в их работе. Пусть даже у вас нет возможности влиять на политику вашей компании в отношении декретных отпусков или на качество обслуживания в столовой, но вы способны построить здоровую команду — устанавливая четкие ожидания для ваших людей, распределять обязанности так, чтобы каждый из них ежедневно мог проявлять свои сильные стороны, поощрять команду за прекрасную работу и помогать людям развивать карьеру. И вы можете со временем построить с ними доверительные отношения. Конечно, учитывая насыщенность ваших повседневных обязанностей, трудно обращать пристальное внимание на все эти сферы, но по крайней мере они должны стать частью ваших обязанностей.

Однако есть и плохие новости, и они заключаются в том, что ваша компания, скорее всего, не будет уделять всему этому должного внимания, и, пока вы будете изо всех сил стараться создать правильную обстановку и отношения для ваших людей, никто не обяжет ваших коллег — лидеров других команд — делать то же самое. Компании почти всегда недооценивают важность команд, о чем свидетельствует хотя бы тот факт, что большинству компаний не известно, сколько команд функционирует в них в настоящее время, кто входит в эти команды, а уж тем более — какие из них являются лучшими; мы функционально слепы в отношении команд. А чрезмерный акцент на культуре приводит к тому, что компании не спрашивают с тех, с кого должны спрашивать, — то есть с лидеров команд, — а вместо этого сосредотачиваются на общих утверждениях. Но вы уже знаете, что в вашей компании на самом деле нет никакой общей культуры, что если она чем-то и выделяется, то это не поддается измерению, что общие результаты опросов сотрудников вашей компании на самом деле — просто собранные вместе сильно варьирующиеся результаты опросов команд и что такое обобщение только маскирует то, что дей-

ствительно важно. Вы знаете, что, когда гендиректор решает построить великую компанию, все, что он может сделать (и это уже много), — стараться создать в своей компании как можно больше действительно высокоэффективных команд.

И вы уже знаете: зачастую то, что пишут о культурах компаний, это истории, замаскированные под фактические данные: истории одного мира, затем другого, затем третьего, живые, интересные, вдохновляющие, а иногда немного пугающие — но нереальные. Как Нарния или Средиземье, если бы у хоббитов были рабочие места.



Если наиболее значимый трудовой опыт — опыт работы в команде, то что нам делать со всей этой общей «культурой», с которой мы начали? Имеет ли она вообще какой-нибудь смысл?

В своей замечательной книге «Sapiens. Краткая история человечества»<sup>3</sup> (Sapiens: A Brief History of Humankind), и с еще большей глубиной — в ее продолжении, «Homo Deus. Краткая история будущего»<sup>4</sup> (Homo Deus: A Brief History of Tomorrow), историк Юваль Ной Харари поднимает вопрос о том, чем объясняется успех человечества по сравнению с другими видами животных. Рассмотрев и отвергнув типичные объяснения — не только мы, как вид, используем орудия, или обладаем языком, или умеем планировать, или имеем сознание, — он переходит к исследованию нашего представления о реальности.

Как мы знаем, объективная реальность — это реальность, существующая независимо от нашего отношения или чувств к ней: если даже вы не верите в гравитацию, вы все равно упадете на землю, выпрыгнув из окна. Субъективная же реальность определяется как раз вашими отношениями и чувствами: если у вас болит зуб, но ваш стоматолог говорит, что ничего не может найти (объективной проблемы не существует), вы все равно будете ощущать зубную боль.