

# Введение

Если вы возглавляете группу профессионалов, эта книга для вас. Слово «группа» мы используем в самом общем смысле, не относя его к какому-то отдельному типу организации или структуры. Ваша группа может быть территориальным подразделением или же организована для выполнения отдельного проекта, обслуживания группы клиентов, исполнения определенных профессиональных обязанностей. Вы не руководите всей фирмой, но возглавляете, координируете или поддерживаете ее часть. Вы не являетесь боссом и не хотите вести себя как босс. У вас почти нет власти, чтобы управлять при помощи инструкций или приказов, а если такая власть есть, то вы редко ею пользуетесь. Чтобы работать эффективно, вы должны действовать как *primus inter pares*, то есть как *первый среди равных*.

Поскольку вы руководите группой, а не фирмой в целом, вам, по всей видимости, приходится выполнять и часть общей работы. Вы должны быть одновременно и игроком, и тренером. Вероятно, это ваш первый опыт руководства, управления или лидерства. До этого вы, скорее всего, были сосредоточены на вашей собственной производительности. Теперь вы обязаны заботиться о производительности участников всей команды, причем многие из них до последнего времени находились на одном с вами уровне — и продолжают

считать, что они и сейчас на этом же уровне. Кроме того, вам предстоит выковать сплоченную команду из группы независимых профессионалов.

Спектр возможных типов групп очень широк: от узко сфокусированной команды, ориентированной на конкретное задание, в которой каждый понимает, какого результата команда должна добиться и какой уровень взаимной поддержки нужен для получения этого результата, — и до группы, организованной исключительно по административным причинам из людей, каждый из которых работает над своими собственными проектами и не несет перед группой практически никакой ответственности.

У нас нет никакого желания дискутировать о том, когда группа становится командой, так как очевидно, что все возможные типы групп попадают в этот спектр. **Что действительно важно — это чтобы *вы сами* пришли к ясным и точным договоренностям о принципах ее работы. Мы уверены, что группу (или команду) определяет набор заранее установленных ею же правил. В тесно связанных группах каждый участник знает эти правила и строго их придерживается. В свободных группах такие правила тоже *должны* существовать, пусть даже и подлежащие обсуждению.** На протяжении всей книги мы будем возвращаться к теме достижения согласия относительно способа работы вашей группы. Как сказал Йон Катценбах, мировой эксперт по организации командной работы: «Эффективность команды больше зависит от дисциплины, чем от работы за соседними столами».

Это мнение подтверждает то, что Дэвид описал в своей книге “Practice What You Preach”<sup>\*</sup>: успех в профессиональном бизнесе зависит от дисциплины и строгого следования набору стандартов. Также было найдено, что воплотить в жизнь эти стандарты могут опытные менеджеры, настав-

---

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: Майстер, Д. Делай то, что проповедуешь / Дэвид Майстер; пер. с англ. М.С. Иванова и М.В. Фербера. — М. : Альпина, 2005.

ники или лидеры команд. Если по мере чтения настоящей книги у вас возникнет вопрос, насколько все это выгодно и прибыльно, вы можете обратиться к книге Дэвида. Здесь мы сосредоточимся на том, как это реализовать.

Если к кучке людей просто приклеить ярлык «группа», они группой не станут. Работая консультантами, мы много лет убеждаем наших клиентов в том, что новые инициативы в бизнесе плохо реализуются группами именно из-за отсутствия у них лидера, главы, координатора или наставника, работой которого является управление командой и помощь ее членам.

Это вовсе не так просто, как может показаться. Специалисты, работающие в фирмах или в подразделениях корпораций, оказывающих профессиональные услуги, печально известны своей неуправляемостью. Они циничны, здравомыслящи и весьма разборчивы. Филип Гринспун, профессор Массачусетского технологического института и основатель корпорации ArsDigita, пишет об огромном эгоцентризме программистов:

«Люди, занимающиеся разработкой программного обеспечения, считают себя интеллектуальной элитой и не признают авторитетов... Один из парадоксов этой отрасли состоит в том, что даже низкоквалифицированные и малопродуктивные сотрудники считают себя светочами. Они будут последними, кто примет хорошую стратегию работы, если она предложена кем-то другим. Но и от хороших программистов трудно добиться консенсуса по поводу хода работы: каждый считает свою идею наилучшей из всех возможных.

По-настоящему великий программист может принести ценности раз в десять больше, чем просто хороший программист. Но может ли организация позволить себе поставить на роль чистого управленца человека, способного сделать работу десяти обычных программистов?.. Или, наоборот, человека со слабыми техническими навыками?.. Поскольку от них требуется по-прежнему писать программы, документацию и журнальные статьи, есть опасность, что новоиспеченный менеджер приклеится к своему экрану и никогда уже не оторвется от него, чтобы посмотреть, как идут дела у проектной команды».

Мы считаем, что эти слова верны и для большинства других профессий. Давайте обратим внимание на то, что пишет Джеймс Эмерсон, выдающийся издатель Professional Services Review:

«Мой 30-летний опыт работы в индустрии профессиональных услуг показывает, что эффективное лидерство в группе специалистов является намного более сложным вопросом, чем это принято считать. *Те же самые качества профессионалов, которые позволяют им эффективно выполнять свою индивидуальную работу, создают для них барьеры на пути к эффективной групповой работе.*

*В ходе своей подготовки большинство профессионалов учатся быть скептическими и почти всегда подвергают сомнению любые новые идеи, демонстрируя свои блестящие аналитические способности. Достижение согласия даже по самым незначительным вопросам может быть весьма затруднительным.*

По этой же причине бывает очень трудно заставить технических специалистов думать о картине в целом. Они хотят разобраться в проблеме «до последнего винтика» — это, во-первых, удовлетворяет их потребность устранить любую возможность риска при принятии решения, и во-вторых, дает некоторым из них предлог для ведения бесконечных дискуссий вместо конкретных действий.

Профессионалы часто сопротивляются принятию на себя ответственности, опасаясь ограничения возможности для творчества и поиска наилучшего решения.

Большинство профессионалов любят работать в одиночку. Удержать их вместе в одной комнате очень трудно: они зачастую просто уходят из этой комнаты якобы обсудить с клиентом ход проекта — хотя истинной причиной является несовместимость с группой».

Дэвид Свенсон из Assante Asset Management заметил:

«Групповая работа — это правильная философия, но я постоянно удивляюсь тому, как такой подход помогает справляться с ненадежностью индивидуального вклада каждого из членов группы. Они делают этот вклад, рискуя потерять свое отличие от других, и возможно — не получить максимальной экономической отдачи для себя и своей семьи. Отрасль финансовых услуг, в которой я работаю, никогда не управлялась сверху вниз. Она всегда была основана на предпринимательстве, соперничестве и была ориентирована на заключение сделок. По мере того как система планирования в нашей отрасли движется от отдельных сделок к оплате за услуги, появляется атмосфера сотрудничества и желание «выращивать» группы профессионалов, хотя есть и опасение, что эти усилия не будут должным образом вознаграждены».

К сожалению, опыт управления профессионалами привел многие фирмы к мысли об их неуправляемости и заставил отказаться от дальнейших попыток. Часто группы работают

совсем без лидеров, а если лидеры и назначаются, то они целиком заняты администрированием, а не *руководством*.

Мы предлагаем диаметрально противоположный вывод. Хорошо координированные группы могут развивать очень большую мощность. А поскольку управлять профессионалами действительно сложно, надо уделять процессу руководства *больше* внимания, а не меньше. С учетом некоторых «заскоков» профессионалов, для управления ими надо иметь больше навыков руководства, чем для управления другими коллективами. То, *что* должны делать руководители профессионалов, кажется обычным — проведение совещаний, воодушевление людей, выслушивание их, предоставление совета и помощи. Но все различие состоит в том, *как* это делается — здесь совсем другой уровень, другие подходы и отношения!

Мы попытаемся доказать, что для достижения успеха в роли лидера вы должны желать самореализации через успех своих сотрудников. Вам также понадобится способность влиять на эмоции, чувства, отношения и решимость людей. К сожалению, во многих фирмах эти критерии при выборе лидеров групп совершенно не учитываются. Очень часто на этих ролях оказываются старшие по должности, интеллектуальные светочи, продавцы услуг и проектов или те, кто лучше разбирается в финансах. Результатом такой исторически сложившейся (а часто и политически обусловленной) практики становится необходимостью назначать сразу двух людей для руководства группами. Один из них («лицо группы») является номинальным руководителем, звездой, часто хорошо известным на своем рынке, и его основная задача — представлять свою группу перед внешним миром. Этот человек не несет никаких обязанностей по обучению сотрудников и полагается в этом на реального лидера группы, который и занимается координированием работы, помощью сотрудникам, да и управлением ходом всех дел. Это вполне допустимо, но настоящая книга написана для тех, кто изо дня в день занимается реальным управлением группой.

Если вам знакомы перечисленные здесь проблемы и вы хотите начать их решать, то эта книга для вас. Мы попытаемся помочь вам устранить имеющиеся барьеры и дать знания, необходимые для эффективного исполнения вами лидерской роли.

В наших предыдущих книгах мы оба приводили аргументы в пользу и управления, и лидерства. Кроме некоторых замечаний в главах 1 и 2, эта книга не повторяет их. Вместо этого она отвечает на вопрос, который нам часто задавали те, кто принимал сторону управления: «Хорошо, мы согласны, чтобы наши группы управлялись, а их руководители сосредоточивались на обучении своих сотрудников. Как нам помочь руководителям, чтобы они научились все это делать сами?»

Здесь мы и описываем максимально подробно именно то, что лидеры групп должны делать.

Хотя есть много отличных книг о том, как быть менеджером, подавляющее их большинство написано с корпоративной точки зрения, то есть основано на том, что глава группы имеет власть в силу своего должностного положения или признанного авторитета. Во многих фирмах, и особенно в тех, которые оказывают профессиональные услуги, дело обстоит не так. В них совершенно другие категории: лидеры руководят не подчиненными или работниками — у них есть друзья, сотрудники, коллеги и, возможно, партнеры.

Кроме того, многие менеджеры в больших корпорациях, руководящие инженерными, маркетинговыми, информационными или финансовыми департаментами, сталкиваются с точно такими же проблемами. Им приходится руководить высокообразованными, самостоятельными, энергичными людьми, которые могут откликнуться на влияние или помощь, но будут сопротивляться тому, чтобы ими управляли.

Цель нашей книги — дать введение в основы лидерства в профессиональном окружении вообще (а не только в фирмах,

оказывающих профессиональные услуги). Это книга о действиях. Она не касается теорий, концепций или понятий. Это та книга, которой нам не хватало, когда мы сами в первый раз стали лидерами группы!

Проверьте эффективность своей группы при помощи небольшого теста:

1. Делятся ли члены вашей группы друг с другом своими мыслями о том, почему ваша группа существует, чего она добивается, над чем работает, каковы ее ключевые приоритеты?

*Или они пассивны, необязательны, недовольны — возможно, из-за ощущения, что участие в группе никак не связано с их личной эффективностью и вознаграждением?*

2. Верят ли ваши сотрудники в то, что они могут положиться друг на друга, и уверены ли они в способностях всех остальных?

*Или они чувствуют, что полагаться на чужую добрую волю и профессионализм — наивно и опасно?*

3. Делятся ли ваши люди друг с другом информацией об общих победах и неудачах?

*Или они говорят только о своих личных достижениях, а для неудач ищут «козлов отпущения»?*

4. Прислушиваются ли члены группы к идеям и мнениям других?

*Или они только защищают свои идеи и мнения?*

5. Признают ли и отмечают ли публично достижения и вклад каждого члена группы?

*Или это рассматривается как само собой разумеющееся?*

6. Ценят ли члены группы время своих коллег?

*Или они ведут себя так, как будто чужое время их совершенно не волнует?*

7. Выполняют ли члены группы договоренности и обещания?

*Или обещания выполняются только тогда, когда это выгодно и удобно?*

8. Помогают ли люди друг другу расти и добиваться успеха и делятся ли друг с другом радостью от достижений коллег?

*Или все это считается «не относящимся к делу»?*

9. Помогают ли члены группы друг другу добиваться высших стандартов эффективности, дают ли друг другу быстрый отклик, поддержку и сочувствие?

*Или они не могут настоять на необходимости высоких стандартов, не могут помочь тем, кто отстает, и не заботятся о коллегах, предоставляя их самим себе?*

10. Ведут ли себя члены группы так, как если бы их собственный успех был усилен успехом команды?

*Или они ведут себя так, словно их собственные интересы и интересы группы противоположны?*

11. Делятся ли друг с другом информацией, инструментами и т. п.?

*Или они склонны все это припрятывать и «ограждать» свою лужайку?»*

12. Получает ли признание вклад отдельных членов группы в общее дело?

*Или они чувствуют, что им лучше заниматься своими делами и только делать вид, что они участвуют в делах группы?*

13. Получила ли группа власть, ресурсы и поддержку для выполнения того, ради чего она была организована?

*Или все время уходит на политические игры для преодоления внутренней бюрократии?*

14. Считают ли себя сами члены группы таковыми?

*Или они ощущают связь только со всей фирмой или организацией?*

## Что мы не собираемся обсуждать

Есть много модных и сложных вопросов о том, как группы вообще функционируют внутри фирм, взятых как целое. Например:

1. Как должны быть организованы группы: по предметным областям, по отраслям или по географическому признаку?
2. Какие особые вызовы возникают перед группами, состоящими из людей, работающих далеко друг от друга, включая группы международные и глобальные?
3. Как справляться со сложностями матричного управления, если группы пересекаются или перекрываются?
4. Должны ли группы рассматриваться как центры прибыли?
5. Как предотвратить распад фирмы, если некоторые группы становятся слишком сильными?
6. Какую роль должны играть руководители групп в совете директоров фирмы?

Эти вопросы хотя и важны, но все-таки лежат за пределами темы нашей книги. Мы старались писать о том, как взятые *индивидуально* лидеры групп должны играть свою роль, а не о том, как руководители фирм должны справляться со структурными или процедурными вопросами масштаба всей фирмы в целом. Это совсем другая книга!

## Замечания о терминологии

Пытаясь писать для лидеров групп, работающих в широком диапазоне возможных профессий и отраслей, мы заметили, что нам постоянно приходится бороться с терминологией — во-первых, в разных профессиях одинаковые ситуации существуют в разных контекстах, и во-вторых, в разных

профессиях используются разные термины для одних и тех же понятий.

Например, юристы, консультанты и аудиторы используют термин «подлежащие оплате рабочие часы», а в рекламных фирмах говорят о «норме загрузки». В некоторых корпорациях вообще не используют подобных терминов, но при этом легко понимают и применяют идею измерения времени, потраченного на обслуживание внутренних клиентов.

Похожая проблема возникает с концепцией «неоплаченного времени» — тех часов, которые потрачены на работу, не связанную напрямую с выполнением задания клиента. Мы иногда употребляли термин «непродуктивное время» или «невозмещаемое время». Мы не можем обещать, что всегда использовали слова, однозначно трактуемые всеми потенциальными читателями, но надеемся, что идеи и концепции изложили максимально ясно.

Мы также довольно свободно обращались со словами «менеджер», «лидер» и «наставник». На то, чтобы дать точные определения этим словам, уже были потрачены целые океаны чернил, и у нас нет никакого желания участвовать в этом заплыве. Мы сосредоточились на описании правильного поведения, отношения, навыков и действий, а не на терминологии.

Есть проблемы и с другими словами. Некоторые профессионалы видят большие различия между «партнерами» и «компаньонами». Юридические фирмы используют слово «персонал» только применительно к сотрудникам-неюристам, а аудиторские — к специалистам начального уровня. Мы старались избегать таких слов, чтобы сконцентрироваться на вопросах управления людьми. Мы иногда различаем молодых и старших сотрудников, и это единственное различие, которое мы делаем.

Мы надеемся, что, если даже наша терминология покажется вам неопределенной или она сильно отличается от той,

что принята в вашей отрасли, это не будет препятствием для понимания нашего анализа и советов.

И наконец, мы подчеркиваем, что это совместная работа. Когда необходимо сослаться на те вещи, которые мы делали отдельно, мы называем себя Патрик или Дэвид. Во всех остальных случаях — «мы».

## Как пользоваться этой книгой

Мы рекомендуем прочитать эту книгу от начала до конца, так как она задумывалась как цельное произведение, а не «руководство», состоящее из отдельных глав. Книга разделена на четыре части, в том порядке, в котором и следует размышлять о поставленных вопросах.

Часть первая целиком посвящена прояснению и пониманию вашей роли. Как мы уже говорили, успех вашей группы зависит от *вас*. А не от *них*.

Часть вторая описывает ту деятельность, которую вы должны осуществлять для обучения, воодушевления и направления отдельных членов вашей команды. Вы сможете иметь дело со своей группой только в том случае, если сумеете выработать сильные рабочие отношения с каждым из ее членов.

Часть третья рассказывает об управлении командой.

В четвертой части говорится о строительстве фундамента для будущего: руководстве младшими членами группы, решении проблем, связанных с ее размером, и измерении результатов.

Другой способ изучения книги состоит в определении того, насколько часто вам приходится делать то, что мы рекомендуем. Некоторые главы (особенно в части первой) вы скорее всего прочитаете только один раз. Это ваша «настройка» — получение полномочий, установление правил работы и т.п. Другие главы (о постановке задач, о построении системы поддержки изменений и работе с «примадоннами»)

описывают вещи, которые вам надо делать периодически. И наконец, есть главы (о наставничестве, проведении совещаний, поощрениях), описывающие то, что надо делать постоянно. Обзор этих видов деятельности в последней главе поможет вам понять, в какую из категорий попадает каждый из них.

Отметим, что содержание этой книги покрывает широкий спектр навыков и видов деятельности, от «механических» (как провести совещание) до эмоциональных (вопросы доверия, отношений, воодушевления). Мы считаем важным для лидера группы развивать свои способности во всех этих областях.

Лаура Холмс из Smythe Dorward Lambert, международной компании, занимающейся консультированием в области управления изменениями, написала нам:

*«Сейчас идет оживленная полемика о различии между ролями менеджера и лидера. Я считаю, что настоящая разница состоит не в названии должности, а в том, как вы выполняете работу изо дня в день и как вы при этом общаетесь с людьми. Лидер группы выполняет действия в диапазоне от базовых (постановка задач и критериев, проведение встреч, оценка производительности) до самых сложных (поддержка своих людей во времена изменений и неопределенности, помощь в их личном развитии, разрешение конфликтов внутри группы). Эта ситуация не описывается оператором «и/или». Чтобы добиваться успеха, лидеры групп должны иметь навыки управления и еще навыки воодушевляющего и мотивирующего лидерства».*

**Мы к этому полностью присоединяемся!**