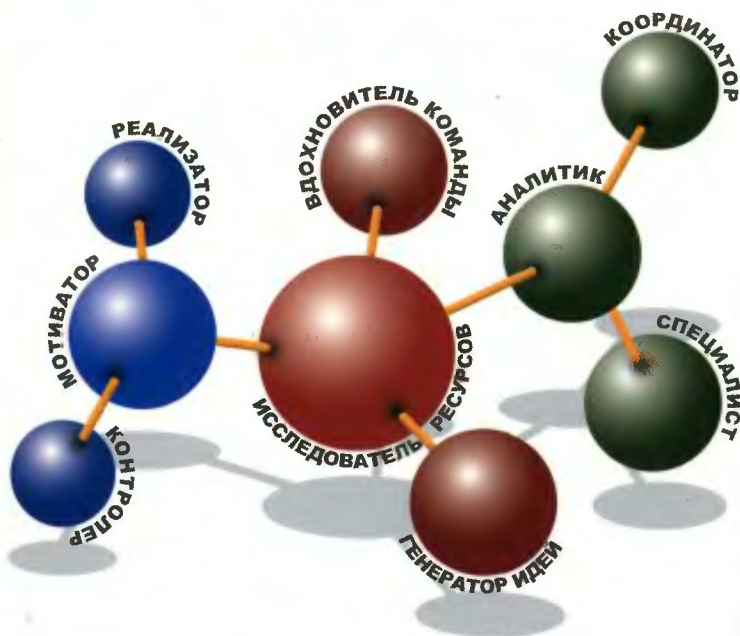


**BELBIN**

# Типы ролей в командах менеджеров

**BESTSELLER**

Р. Мередит Белбин



НІРРО

# Team Roles at Work

R. Meredith Belbin

**B**UTTERWORTH  
**H**EINEMANN

Типы ролей  
в командах  
менеджеров

Р. Мередит Белбин

НІРРО

УДК 65.01-051:159.9

ББК 88.4

Б43

Р.Мередит Белбин

Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. М.: HIPPO,  
2003. - 232 с.

ISBN 5-98293-005-9 (рус)

ISBN 0 7506 2675 5 (англ.)

Эта книга является продолжением бестселлера д-ра Р.М.Белбина "Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач". В ней приводится множество практических рекомендаций о том, как проводить диагностику поведения людей в командах, а также о том, как строить сами команды, от которых зависит эффективность бизнеса.

Для менеджеров по персоналу, руководителей предприятий, бизнес-тренеров. Для всех - кто стремится понять принципы эффективной работы команды и заинтересован в реализации их на практике.

© Meredith Belbin 1993

© Перевод на русский язык "Гиппо" 2003

© "Профессиональные психологи" 2003

Издательство "HIPPO"  
Для почтовых сообщений  
53 Sandy Hill Road  
Woolwich London UK

Телефон в Москве: 775 08 62  
эл. почта: hippo@publicist.com  
hippo@hippopub.ru

Компьютерная верстка В.Воронков  
Макет обложки В.Максимов  
Отпечатано в ОАО "Типография "Новости"  
105005 Москва, ул.Фридриха Энгельса, 46  
Тираж 3000 экз.  
Заказ № 946



# Содержание

---

<i>Предисловие</i>	VII
1. Краткая история: роли на работе	1
2. Тайны профессионализма	18
3. Появление языка командных ролей	31
4. Пригодность и приемлемость	51
5. Определенные и неопределенные профили командных ролей	69
6. Межличностные взаимоотношения на рабочем месте	90
7. Управление напряженными взаимоотношениями	108
8. Стратегия самоуправления	123
9. Искусство создания команды	142
10. Единоличный и командный лидер	157
11. Менеджмент преемственности руководства	174
12. Будущая форма организации	189
<i>Приложение: Установление требований командной роли для различной работы</i>	211
<i>Алфавитный указатель</i>	215

# Предисловие

---

Мои издатели и я были очень удивлены когда обнаружили, что книга *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*\* достигла пика продаж через девять лет после первого издания. Объяснение, вероятно, кроется в том, что теория командных ролей и взаимоотношений людей на работе постепенно распространилась на более широкие сферы производства и превратилась в самостоятельную движущую силу. Этому способствовали две большие группы людей. Первая состоит из специалистов обучения менеджменту, включая тренеров, которые проводят занятия в производственных коллективах. Вторая – из активных практиков, особенно тех, перед кем стоит задача улучшения результатов работы небольших проектных команд или новых предприятий.

Таким образом, распространение теории командных ролей и связанных с ней идей произошло благодаря участию в этом процессе людей, с которыми я никогда не был знаком. А те, с кем я имел счастье сотрудничать, настаивали на необходимости продолжения книги, предлагая примеры своего практического опыта.

Итак, я собрался написать продолжение книги, в которой хотел ответить на многочисленные вопросы, которые мне задавали на лекциях и в письмах, из всех уголков земного шара. Однако я осознавал, что

---

\*На русском языке вышла в издательстве «Нипро» Р.М. Белбин. Команды менеджеров: секреты успеха и причины неудач. – М.: Нипро, 2003.

мои ответы, были, как мне казалось, не вполне удовлетворительными. Мудрость приходит со временем, когда появляется возможность оглянуться назад.

Вторым фактором, который подвигнул меня взяться за перо, явилось то, что компьютеризация данных за последние десять лет необычайно упростила понимание многих сложных вопросов. Появилась возможность учитывать больше переменных факторов и оценивать их взаимосвязи. Переосмысление изучаемого предмета и последующие открытия того, что специфические потребности конкретной работы находят свое отражение в командной роли, внесли существенный вклад в развитие первоначальной концепции командных ролей. При помощи компьютера вводимые данные могут быть расширены, отфильтрованы, стандартизированы и преобразованы в язык терминологии командной роли. Это позволяет в течение нескольких секунд получить список персонала, соответствующего по своим характеристикам введенному запросу. Настало время понять, как лучше всего распорядиться этой новой информацией и уже накопленным опытом.

В интересах читателей следует представить материал, изложенный в книге. В первой главе рассказывается о том, как на протяжении различных эпох распределялись функциональные обязанности людей. Начиная с первобытных времен, роли распределялись исходя из стереотипов поведения определенных групп людей. Позднее более глубокое понимание индивидуальных способностей и навыков человека привело к революции в организации труда. Это понимание было сохранено в формальном названии должностей, установленных в жестких иерархиях. Со временем недостатки строго дифференцированных сфер труда в хорошо организованных структурах стали перевешивать их достоинства. Ответственность расплылась,

возникали коммуникационные барьеры, и сформировавшаяся бюрократическая система не позволяла целостно решать крупные проблемы. По мере того, как недостатки системы становились все более очевидными, появился новый уровень понимания проблем. Стало очевидно, что жизнеспособность отдельных групп определяется взаимозависимостью и взаимодействием между членами групп. Получил свое развитие язык командных ролей. В начале этой книги разъясняется его сущность, механизм действия и смысл.

В последующих главах рассказывается о стратегиях, которые могут быть использованы современными руководителями. Теория и имеющиеся данные о командных ролях играют особую роль в управлении собой, и управлении другими и разрешении конфликтов. В книге изложены некоторые идеи и методы работы, которые могут быть полезны читателям.

Завершающие главы книги посвящены политическим аспектам командного менеджмента. Рассматриваются вопросы перехода от единоличного к командному лидерству, проблемы преемственности в менеджменте, а также исследуется форма организации будущего в свете нового восприятия этого вопроса и новых фактов.

Автор выражает глубокую благодарность своим многочисленным единомышленникам. Они помогали мне с первых дней проведения исследований в колледже Хенли и тогда, когда развитие информационной технологии позволило нам проникнуть в самые неизведанные уголки этой сферы, и сейчас, когда пионеры движения доблестно претворяют в жизнь по всему миру теорию и практику концепции командных ролей. Не могу не воспользоваться случаем, чтобы сказать несколько слов о тех, кто оказал мне особую помощь в работе, с тех пор как была написана первая книга.

Это, прежде всего, люди, которые прочитали рукопись книги и сделали свои полезные замечания. Мой сын и коллега Найджел Белбин. Д-р. Дженни Фишер, которая помогала мне на протяжении всего времени. Д-р. Эндрю Лайф – глубокоуважаемый коллега, еще со времен Хенли, а ныне пенсионер. Д-р Дэви Гаус – источник нескончаемой мудрости, работавший сначала в Южной Африке, а сейчас в Новой Зеландии. Д-р. Дэвид Марриотт и Джон Бернс – мои коллеги, которые оказали мне неоценимую помощь в Австралии. И, наконец, Кэтрин Грант из Butterworth Heinemann, поддерживавшая меня на протяжении всей работы.

Кроме того, хочу назвать людей, оказавших мне помощь иного рода. Среди них – Тони Глейз, бывший директор по персоналу компании Cadbury Schweppes, а сейчас генеральный менеджер компании Group Personnel, мой близкий друг и соавтор основных моделей менеджмента. Джефф Хайден, который проводил эксперименты с командами по всему миру. Чарльз Додд из Совета графства Кембриджшир, помогавший советами и поддержкой на протяжении нашей совместной работы. Майкл Вудс, великолепно написавший о практическом применении наших идей. Роб Гроен из Голландии, мой давний товарищ, с которым мне удавалось встречаться значительно реже, чем бы хотелось. Том Нуман и доктор Лен Гудстейн, чей тандем сыграл ведущую роль в рождении интереса к концепции командных ролей в Соединенных Штатах Америки. А также многие другие люди, которые никогда не переставали восхищаться меня своим талантом при осуществлении наших проектов.

Творческий подход находит воплощение как в самой работе, так и в ее организации, и я надеюсь, что эта книга послужит стимулом поиска новых способов

применения на практике теории командных ролей. Мою книгу можно прочитать просто из любопытства. Но можно и изучать. И тогда она способна побудить читателя к новым действиям и дать ответ на интересующие его вопросы. Мне бы, конечно, хотелось, чтобы большинство читателей воспользовалось вторым вариантом.

*Меридит Белбин*

# Краткая история: роли на работе

---

Эта книга рассказывает о распределении ролей внутри команды, где принятие на себя обязанностей и ответственности зависит от степени понимания себя, соединенного с пониманием потребностей команды как целого.

Если было бы доказано, что роли обычно распределяются не таким способом, я был бы вынужден согласиться. Обычно люди получают определенные роли; сами они для себя ролей не ищут. Но работа и команды связаны между собой не так! Я смею утверждать, что именно отлаженная командная работа является одним из наиболее эффективных из известных нам способов выполнения сложных задач.

Понятие команды как таковой, в ее отношении к работе, появилось относительно недавно. На это есть две причины: во-первых, команды, в которых участники играют различные роли, но имеют одинаковый статус, в широком смысле этого слова, не имели прецедентов на протяжении всей политической истории человечества, за исключением, возможно, одного случая, на котором я далее коротко останавлиюсь. И, во-

вторых, распределение обязанностей и ответственности проводится в соответствии с традиционными правилами и обычаями, настолько укоренившимися в нашей жизни, что они до сих пор выступают в качестве определяющих детерминант ролей в окружающем нас мире. Поэтому так важно понять природу сил, если мы признаем, что ничто в нашей жизни не начинается с нуля.

Не удивительно, что мы не находим термина «команда» в анналах истории, поскольку это не подходящее обозначение для многочисленных группировок людей, которые оказывали существенное влияние на ход истории на протяжении последних трех тысячелетий. В первобытные времена, когда тесно сплоченные группы охотников и собирателей плодов скитались по земле, общественная жизнь очень сильно отличалась от своих более поздних форм. Способы выживания первобытных людей предполагали такую модель общественного поведения, которая отличается неконтролируемостью, спонтанностью и разделенностью. Эти небольшие динамичные группы, тесно связанные родством, обычно матрилинейные по наследованию и матрилокальные по местам проживания, развивали тип общественных отношений, не имеющий ничего общего с использованием личной власти. Первобытная команда, в которой женщины играли важную роль, относилась к эпохе, уступившей в конечном счете место патриархальному обществу.

Характер трудовых взаимоотношений изменился с построением поселков и городов и приобретением в собственность обширных участков земли. Поскольку материальные ценности необходимо было защищать, история ввела в действие свои безжалостные законы. Выживание в этих условиях было обусловлено наличием более мощного, чем у соперников, оружия. Его обладатели поняли, что используемое в обороне ору-



жие может с таким же успехом быть применено для нападения. Оружие стало приносить огромную прибыль в виде военных трофеев, контрибуций, разрастающихся империй и покоренных народов, которые поставляли победителям жен, наложниц или рабов. (Монгольская и Оттоманская империи, самые известные в истории человечества, обязаны своим могуществом открытию формулы успеха, которая заключалась в том, что на завоеванных землях брали в жены знатных женщин и убивали всех непокорных мужчин.) Империи росли по мере расширения родственных связей.

## По мере исчезновения первобытных команд развивается тирания

Но оружие и жестокость сами по себе были недостаточны для обеспечения стабильности нового типа общества. Требовалось что-то еще. Этим необходимым дополнительным фактором стала дисциплинированная организация, которая основывалась исключительно на авторитете военачальника. Ставка на силу провозглашала организацию этого типа сверху до низу.

Поскольку сила регулировала взаимоотношения между государствами, превращая одни народы в поработителей, а другие в поработенных, она применялась как внутри этих государств, так и за их пределами. Сила являлась основой внутреннего государственного устройства – в политической и общественной сферах жизни не меньше, чем в военной. Сила использовалась в виде предполагаемой угрозы ее применения или откровенного запугивания, за которыми следовали применение пыток, сведение счетов, а иногда и человеческие жертвы.

Власть по своей природе осуществляется сверху вниз через последовательность взаимоотношений подчиненности. Способ ее осуществления обеспечивал решение основных политических вопросов в зависимости от личности правителя. По мере старения правителя все внимание уделялось поиску наследника. Там, где потенциальные претенденты не могли подкрепить свои притязания на власть общепризнанными законодательными актами, наследование становилось для них, в буквальном смысле, вопросом жизни и смерти. Монархи были счастливы, если могли умереть собственной смертью в своей постели. Сыновья убивали отцов, чтобы быстрее захватить трон. Правители окружали себя неусыпными телохранителями, а административные функции возлагали на евнухов, чьи властные амбиции ограничивались неспособностью производить потомство. Но даже при этом нередко вынашивались заговоры с целью убийства властелинов. Яд стал излюбленным видом оружия, а пробы пищи стали обычным делом.

Те, кто правил и огнем и мечом, возможно были переполнены личными амбициями и поглощены мыслями о своем собственном благоденствии. Но тем не менее тирания имела положительный итог. Она показала, чего может добиться дисциплинированная организация в самых различных сферах.

Экономический и культурный уровень, которого достигали империи, стал зависеть от нового определяющего фактора – разделения труда. Чем выше уровень достижений, тем более замысловатым было это разделение. Распределение обязанностей и задач, необходимых для обеспечения успешного функционирования системы, требует сложного управления; каждая успешная система, имперская или индустриальная, в основе которой лежит труд, должна дать ответ на пе-

риодически повторяющийся вопрос: по какому принципу должно происходить распределение работы?

Есть несколько вариантов ответа на этот вопрос. Какой бы ни был выбран, он будет оказывать огромное влияние на жизнеспособность системы и выживаемость общества, применившего его на практике.

## Некоторые традиционные способы распределения рабочих ролей

Автократические правители не советовались со своими слугами и не взвешивали их достоинства и недостатки при распределении обязанностей и ответственности. Фавориты могли получить все ключевые должности. Основная масса людей не имела к этому никакого отношения. Их трудовая роль определялась в соответствии с их социальным статусом.

Взгляды правителей на то, какую работу должны выполнять определенные люди, основывались на предубеждениях и лоббировании фаворитов. Но, несмотря на это, доверие правителей к своим приближенным предполагало, что соответствующая работа будет выполнена. Классификация людей по некоторым характерным признакам, значительно упрощала процесс организации работы. Чтобы оценить производительные силы общества и механизмы, по которым они работают, необходимо понять, как происходит постановка рабочих задач кому-то, кто будет выполнять эту работу.

В хорошо спланированной работе тяжело что-либо менять. Наиболее простые правила распределения функциональных обязанностей исходят из визуальной классификации людей на основе их возраста, пола или национальности.

Эта универсальная классификация сохранилась до наших дней. Она, как и многие века назад, до сих пор

используется в обществе в качестве основного определяющего фактора служебного или социального положения людей.

## Самый старший по должности человек получает работу

Старшинство является одним из самых важных дифференцирующих элементов общественного положения человека. Люди последовательно выстраиваются в очередь с целью получения новой должности, и тот, кто работает дольше других, обладает преимуществом перед остальными соискателями. Все должности расположены на иерархической лестнице в зависимости от их ранга. Со временем претенденты поднимаются по ступенькам этой лестницы и занимают более высокое общественное положение.

Важность старшинства стала особенно очевидна на рубеже XIX – XX столетий. Типичным примером этого являются железнодорожники. Новичок, прежде чем подняться в кабину локомотива, получал работу на станции или на путях. На первых порах он работал кочегаром и подбрасывал уголь в топку паровоза. Должно было пройти много лет, прежде чем ему доверяли работу машиниста. Вот такой карьерный рост. И другого пути не было.

С ежедневными примерами проявления принципа старшинства людей на работе можно столкнуться в ресторане. Помощник официанта располагается по рангу ниже официанта, который, в свою очередь, ниже статусом, чем сомелье, а над ним возвышается метрдотель.

Каждая из этих должностей предполагает различные обязанности, успешное выполнение которых не гарантирует перехода к вышестоящему положению. Неписе-

ное правило заключается в том, что помощником официанта не может быть тот, кто старше метрдотеля.

Оправданием приемлемости принципа старшинства является то, что возрасту и опыту человека обычно соответствует уверенность и мудрость (что, должно быть, было справедливо до наступления эпохи общей грамотности). Тем не менее этот принцип является традиционным, со свойственными ему консервативными правилами, которые обеспечивают безоговорочную поддержку истеблишмента. Так было в Китае на протяжении многих веков, когда с возрастом повышалось общественное положение человека. Практическим преимуществом этого принципа является то, что любой человек мог быть уверен (и мог проверить), что никто не получил повышение по службе вне очереди. В то же время те, у кого появлялись основания для разочарования, могли утешать себя мыслью, что со временем придет и их черед.

Удивительно что такой хорошо проверенный принцип в последнее время был перевернут с ног на голову. В развивающихся отраслях промышленности, возраст и опыт уступили пальму первенства молодости, энергии и качеству образования. У тех, кто не соответствует этим требованиям, нет перспектив. Течение времени относит их в прошлое, и они становятся ненужными. Но все же возраст все еще может быть использован как критерий для поручения определенной работы.

## Влияние пола человека

Есть еще один простой принцип, имеющий древние корни, который с незапамятных времен учитывался при распределении рабочих обязанностей и ответственности. Это половой принцип.

Мужчины и женщины в большинстве учреждений и фирм выполняют различную работу. Различение сфер деятельности настолько фундаментально, что в большинстве языков, за исключением английского, есть существительные как женского, так и мужского рода. (В некоторых языках компромисс среднего рода введен лишь для маскировки фундаментального различия женского и мужского родов.) Отсутствие единообразия в областях применения мужского и женского рода имеет меньшее значение по сравнению с тем, что такое разделение существует в принципе. Это разделение упрощает процесс принятия решений в отношении ролей, которые играют люди. На динамично развивающемся рынке зрелищных представлений в Западной Африке антрепренерами являются в основном женщины, а в Индии и Китае – мужчины. Это не всегда себя оправдывает, но отношение к фактору пола в культуре народа во многом определяет различие в профессиях мужчин и женщин.

Биологические близнецы, возраст и пол, в сочетании друг с другом, являются самыми вескими факторами, определяющими рабочие роли. Здесь мы сталкиваемся с мощным консолидирующим фактором – церемониями или ритуалами, связанными с изменением социального статуса людей. Они строго различаются для мужчин и женщин. В родовом обществе эти различия, с помощью тайных церемоний, приобрели дополнительную выразительность. Особое значение придавалось обряду обрезания у юношей и его женскому эквиваленту, клитородектомии, а также ношению различной одежды и определенных видов украшений. Все это может показаться кому-то примитивным и даже бесчеловечным. Но инициации призваны выполнять определенную функцию, выступая в роли границ, очерчивающих общественно приемлемые формы работы и привилегии.

Возраст и пол выступают в качестве средства разделения ролей, которые дополняли одна другую на протяжении всей истории человечества. По мере того как население заняло пригодную для проживания землю, стали разрастаться межплеменные и империалистические распри, а на смену столкновениям пришли масштабные вооруженные конфликты. Появились победители и побежденные. Возник новый принцип распределения рабочих ролей, поскольку появилась возможность эксплуатации чужого труда. Новая формула распределения труда привела к расовой сегрегации и расслоению народов. В итоге, люди разных рас получили различные рабочие роли.

## Расовые роли и иерархии

Практически все древние города, о которых осталось упоминание в истории, выросли из гетто. Города представляли собой сосредоточение людей, отобранных благодаря своим специальным родовым навыкам. Внешне они заметно отличались друг от друга. Этнический фактор играл важнейшую роль при определении характерного для них рода занятий. Тайны ремесел передавались от отца к сыну, в рамках одной общины и никогда за ее пределами.

Современная кадровая политика, таким образом, имеет древнее происхождение. Она основывается на убеждении, что разные люди обладают различными способностями для выполнения определенного вида работ. Это убеждение было настолько сильным, что всегда, когда в Древнем мире одна империя опустошала другую, новый властелин переселял из побежденного города в свою столицу гетто искусных ремесленников, которые представляли собой источник создания богатства.

Так случилось с Каиром, когда он был завоеван полчищами Оттоманский империи. Селим Беспощадный согнал с насиженных мест ремесленников и переселил в Византию. А Каир потерял свою былую славу.

По внешнему виду людей можно было судить об их профессии. По мере расширения границ империй эти этнические вариации символизировали не просто богатую ремесленную палитру городов, но также и их различный статус в иерархии империи. Эта градация расширялась за счет захвата и расселения в городах рабов. Победенные принадлежали к различным племенам и расам и занимали, следовательно, разное положение внутри системы. Самое лучшее положение было у тех, кто внутри своей этнической иерархии располагался выше других на ступенях социальной пирамиды. Греческий раб мог быть домашним учителем в семье римского аристократа. Победенные становились дровосеками и носильщиками воды или жестоко эксплуатируемыми поденщиками, выполнявшими тяжелую работу в поместьях землевладельцев. Рабы, которые отличались в работе выдающимися результатами, получали свободу и таким образом поднимались на одну ступеньку общественной лестницы. Тем не менее происхождение человека, наличие родственников и рода оставались основными факторами, определяющими его положение в сложной системе иерархии империи.

До сегодняшнего дня сохранилось положение, когда в некоторых городах определенные этнические группы занимаются определенными ремеслами и видами деятельности. Поддержание баланса этих этнических групп только обогащает городскую жизнь. Более того, многое может быть достигнуто самими группами. Существуют социальные и культурные преимущества, которые заключаются в передаче осо-



бых профессиональных навыков и сохранении секретов профессии внутри одной семьи.

Те, кто начинает работать с худших «стартовых» позиций, сталкиваются в работе с большими трудностями, какими бы ни были их способности. Тем, кто находится за пределами избранного круга, вряд ли приходится рассчитывать на быстрый успех, пока не будут разрушены старые стереотипы.

## Происхождение свободных городов

Устаревшие сегодня традиционные принципы назначения людей на работу сыграли свою роль в развитии общественных и производственных отношений. Но ограниченность этих принципов, препятствующая их непрерывному развитию, заключалась в том, что они пренебрегали индивидуальными различиями. В них не нашлось места для сверкающих и непредсказуемых талантов, которые часто возникают самым неожиданным образом. Индивидуальное поведение было ограничено стереотипами, которые имеют отношение к участию в работе определенной группы. Индивидуальность не может найти себе место в таком обществе – явление все еще наблюдаемое во многих странах современного мира. Признание индивидуальных различий у людей в целом не находило своего распространения в общественной и политической жизни до тех пор, пока не потерпели крах властные структуры империй и тираны.

Первые возможности в распределении рабочих ролей появились, когда вне досягаемости могущественных империй были основаны небольшие города-государства. Например, город Милет, достигший своей коммерческой и культурной славы на скалистом побережье Малой Азии и прославленный такими вели-

Эра	Критерии распределения работы	Метод
Доиндустриальная 	По категории: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Возраст</li> <li>• Пол</li> <li>• Род</li> <li>• Класс</li> </ul>	Визуальный осмотр
Индустриальная 	По квалификации: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессиональные навыки</li> <li>• Опыт</li> <li>• Образование</li> </ul>	Сертификаты Отбор персонала
Пост-индустриальная 	По типу личности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Роль в команде</li> <li>• Направленность личности</li> </ul>	Компьютерный анализ Консультационное интервью

**Рисунок 1.1.** Стратегии управления человеческими ресурсами в разные эпохи

кими мыслителями, как Гераклит и Гиппократ, или город Кносс, расположенный на незащищенном острове Крит. Родос и Самос в Эгейском море, Афины при жизни Перикла, или Коринф на полуострове Пелопоннес и его более поздняя колония, Сиракузы в Сицилии. Или Венеция, которая была построена на песчаных дюнах северной Адриатики, вне досягаемости от захватнических орд готов и вандалов. Аигус Мортес, этот поразительный и хорошо сохранившийся город-крепость, основанный на солевых болотах Камарка, вдали от деспотии Бурбонов. Крепости Армении и Грузии, построенные в горах Кавказа, защищенные от опустошения со стороны Монгольской и Оттоманской империй. Независимые швейцарские кантоны, основанные ремесленниками-гугенотами, спрятанные в далеких горных крепостях от тирании французской монархии. Балтийские города Ганзейской Лиги, жители

которых передавали свои профессиональные навыки и знания далеко за пределами Балтийского региона. Итальянские города-государства Флоренция, Сьена, Болонья, Ассиси и другие, процветавшие в эпоху Возрождения, прежде чем крупнейшие империи смогли их поглотить.

Эти города, у которых было много общего на протяжении длительного периода времени, обязаны своим процветанием таланту ремесленников, мастеров и торговцев. Они были достаточно самостоятельными, чтобы установить собственные правила и выработать общепринятую модель поведения людей на работе в крупных организациях. Это были примеры реализации людьми своих возможностей. Так было и в Афинах во время расцвета. Город доброжелательно принимал ремесленников и давал им свое гражданство, что привело в него самых талантливых людей Греции. Такой была кадровая политика, обеспечившая процветание и культурные достижения этих городов.

Развитие коммерции, которое поощрялось экономическим сообществом, и рост производства пользующихся спросом товаров изменили отношение к работе. Произошла новая оценка профессиональных навыков и уникальных способностей человека, причем акцент ставился на характерных для данных культур формах ремесел.

## Квалифицированный труд на свободном рынке

В этих условиях была подготовлена почва для появления нового принципа распределения работы. Вместо механической классификации людей, по полу, возрасту или национальности, был выдвинут другой

подход. Он учитывал, прежде всего, индивидуальные мастерство человека.

В свободном городе путь к успеху лежал через нятие ремеслом или освоение какой-либо профессии. Большим спросом пользовались те, кто мог обучить других ремеслу или профессии. Честолюбивые лю, стремились к знаниям. Спрос на учителей был так высоким, что ученики должны были платить мастрам за обучение.

Искусному ремесленнику нужно было утвердить свою марку на рынке. Старые символы – возраст, пол и национальность – больше не выполняли свою функцию.

Теперь требовался письменный документ, удостоверенный мастером, под началом которого работал ученик, который, в свою очередь, стремился получить общее образование, поскольку документы бесполезны, если их не можешь прочесть.

Путь, проторенный городами-государствами, был развит промышленной революцией и стал общемировой практикой.

Рабочая роль человека теперь определялась не его возрастом, полом или происхождением, а образованием, обучением и редким, а поэтому еще более ценным, сочетанием индивидуальных факторов. Название должности стало средством самопрезентации человека. Люди стали идентифицировать себя исходя из образования и квалификации.

Итак, они стали плотниками, токарями и кузнецами. Слова превратились в фамилии, воплотив в профессиональном звании и названии профессии, и индивидуальность человека. Люди перемещались по свободному рынку труда и принимались за предложенную работу. В их интересах было, чтобы окружающие знали, что соискатели работы представляют из

себя в профессиональном плане. Позднее рабочие объединились в профсоюзы, так же как ремесленники объединялись в гильдии.

## Дилемма идентификации труда

Личная свобода, которую впервые предложили города-государства, получила развитие благодаря промышленной революции и породила новый тип разделения труда. Он давал свободу индивидуальным навыкам и талантам человека. Это означало, что возможности каждого работника не ограничивались смирительной рубашкой общественных стереотипов. Новые таланты можно найти и развивать в любом кругу людей.

Изменение способов распределения работы дало положительный результат. Возникли благоприятные условия для проведения изменений в таких масштабах, которые были немыслимы на предыдущих этапах общественного развития, с их стереотипами рабочих ролей. Свобода проявления личной инициативы обеспечивала более широкие возможности для новаторства. Трудящиеся получили возможность более выгодного применения профессиональных навыков. Выросла производительность труда, и достигнут уровень жизни, о котором в прошлом нельзя было даже мечтать.

Общее образование повысило возможности людей по устройству на работу и подготовило их к изменениям спроса на рабочую силу. Этот фактор способствовал созданию заметных экономических преимуществ, которые, однако, оставались невостребованными в течение долгого времени.

Система общего образования породила и ряд отрицательных побочных эффектов: прежде всего возраст,

в котором люди начинали работать, становился ста же из-за затраченного времени на обучение, где дол на была определяться пригодность человека для соо ветствующей работы. И не всегда она определяла правильно. Молодые люди проходили обучение, не п дозревая, какие требования им предъявит будуща практика, хотя их пригодность к данной профессии н подвергалась сомнению.

Вторая проблема связана с распространенным х рактером учебных программ: наибольшую притяга тельность для учеников представляет обучение отсут ствующим у них навыкам. Поскольку большинств людей подходит для выполнения определенной рабс ты, работодатели считают, что одной пригодности дл работы недостаточно. Они ищут тех немногих, кт действительно подходит для соответствующей работы

Третья проблема связана с меняющимся характе ром работы. Еще сто лет назад все виды работ был четко определены и понятны исполнителям. Сут профессии отражалась в названии, которое было п нятно как исполнителю, так и окружающим, которые ожидали выполнения заложенных в названии профес сии функций. Пока между профессиями не были раз рушены формальные барьеры, между работниками не возникало коммуникационных проблем. По мере раз вития технологий и стратегического мышления рабо тодатели стали проявлять растущий интерес к мно гостороннему характеру выполняемых функций и ко мандной работе. Изменение приоритетов затронуло как исполнителей, так и управленцев.

Возникла своеобразная ситуация. Увеличившееся количество хорошо образованных и подготовленных соискателей работы претендует на определенные должности, не имея полного представления о буду щих обязанностях, в то время как работодатели рас-

смаатривают данные огромного количества возможных кандидатов, не имея критерии оценки их пригодности для данного типа работы и затрудняясь оценить их пригодность.

Ситуация схожа с той, когда группа людей пытается в темной комнате подыскать себе подходящих партнеров. Каждый ищет выключатель, чтобы включить свет, не зная, что он находится снаружи.

Суть данных проблем заключается в том, что, хотя последняя в истории и наиболее радикальная фаза распределения работы, основанная на приобретенных индивидуальных навыках и квалификации, и помогла поднять уровень жизни человека, но этот способ увеличения должностей и связанных с ними возможностей уже изживает себя. Умение человека читать и считать больше не является редкостью. Теоретически сегодня люди подготовлены лучше, чем когда-либо, для ожидающего их многообразия профессий. Тем не менее происходит отказ от проверенных способов определения рабочих перспектив людей по возрасту, полу, национальности и даже полученному ими традиционному образованию. В жизни остается все меньше ориентиров, как определить человека на работу. Все больше людей задумываются о выборе нового пути.

Необходим новый язык, если мы хотим соответствовать изменившимся требованиям к командной работе и реализовать идеи, лежащие в самой основе современного мира.

## Тайны профессионализма —

И работодатели, и наемные работники знают о том, что люди обладают различными навыками и талантами, которые не всегда можно четко проклассифицировать и назвать. Для работодателей это создает возможность отбора персонала. Для наемных работников — перспективу неограниченного совершенствования тех качеств, которые они собираются предложить работодателю. При этом в улучшении образования заинтересованы обе стороны.

Прогресс в создании материальных ценностей — процветании человеческого общества на протяжении XIX и XX веков был обеспечен распространением среди широких слоев населения плодов просвещения и усиленной профессиональной подготовкой кадров. Теперь работа могла быть организована с учетом имеющихся у работника навыков. Работодатели принимали на работу и разнорабочих — деклассированный пролетариат, который так часто фигурирует в современных теоретических трудах. Но прежде всего работодатели стали искать рабочих, которые имели хорошо освоенные ими профессии и чье образование открывало перед ними перспективы занять ответственные должности.



Выше всего ценились те кандидаты, которые соответствовали обоим требованиям. Успех в борьбе работодателей за наиболее работоспособные кадры и трудоустройство их на ключевые позиции в компаниях сыграл важную роль в темпах развития и достижения успеха этих предприятий.

## Кто входит в элиту?

Обычно все соглашаются с поставленными целями; разногласия наступают, когда приходит время конкретной работы по их достижению.

В самом начале моей карьеры, когда я занимался практической работой и готовился защищать диссертацию, мне пришлось столкнуться с интересной ситуацией. ICI, крупнейшая в то время производственная компания Великобритании, назначила премию, соответствующую масштабам капиталоемкой обрабатывающей отрасли промышленности, за отбор наиболее талантливого и хорошо образованного персонала. Лучшие выпускники химических вузов являются «живой водой», которая «течет по трубам» химической индустрии. Поиск наиболее подходящих кандидатов называется «сбор сливок». Это регулярное посещение самых передовых кафедр ведущих университетов, где проводятся презентации компаний и собеседования с потенциальными кандидатами. Из обширного первоначального списка соискателей формируется краткий перечень, самых талантливых выпускников учебных заведений.

Правильное распознавание элиты вместе, конечно, с определением ее характерных свойств всегда было ключевым вопросом. Отличникам отдавалось предпочтение перед «хорошистами», а университетские доктора химии были наиболее предпочтительными

кандидатами. Формировалась политика отбора докторов химии в качестве потенциальных директоров химических заводов.

Как оказалось, логичный подход в итоге оказался неверным. Многие из наиболее подходящих кандидатов оказались слабыми исполнителями.

Возможно, эти кадровые неудачи отражали некоторую переоценку опыта кандидатов в химии как науке. Исходили из того, что химические реакции, сопровождающие большинство технологических процессов, можно написать на одной классной доске. Инженерное образование недооценивалось при отборе кандидатов. В итоге, после неудачного эксперимента по отбору персонала, компания обратила свой взор на неоспоримые преимущества кандидатов с квалификацией инженеров химического машиностроения – предмета, который химики относят к машиностроению, а инженеры-механики – к химии.

Уроки первых неудач, связанные с реальными требованиями к квалификации специалиста, были учтены. Это привело к изменению требований, которым нужно было соответствовать, чтобы успешно выполнять работу, квалификационные требования были переформулированы. Восторжествовала более либеральная точка зрения относительно того, какой должна быть квалификация специалиста, занявшего должность менеджера в обрабатывающей отрасли промышленности. Проблема теперь заключалась в том, чтобы провести либеральную политику без нарушения действующих стандартов.

Несомненное преимущество высоких стандартов при приеме на работу как для выпускников университетов, так и для других претендентов состоит в том, что эти стандарты ограничивают число потенциальных кандидатов. Без таких ограничений фирма рискует быть заваленной многочисленными заявлениями о

приеме на работу. Отбор кандидатов превратился бы в каторжный труд. Кадровые подразделения просто «захлебнутся» в проверке истинности заполнения заявлений, или разбирая почерк кандидатов.

Ограничение числа потенциальных кандидатов на работу имеет и существенные минусы – можно упустить самых талантливых. Отбор кандидатов из большего числа претендентов является в этом смысле более надежным решением. Практическая трудность заключается в том, чтобы определить оптимальное количество претендентов.

## Сокращение списка претендентов

Отказавшись от завышенных требований к кандидатам на работу, фирмы столкнулись с проблемами общения с многочисленной армией соискателей. Вспору подыскивать субподрядчика для этой работы, ведь образовательные учреждения выпускают большое количество подходящих для трудоустройства кандидатов. Появились консультанты по персоналу, которые предлагают помощь по отбору кадров. Освободившись от бремени трудной работы по отделению зерен от плевел, руководители смогли теперь сконцентрироваться на рассмотрении краткого перечня кандидатов.

Опытные консультанты по персоналу переключили свое внимание с оценки уровня образования кандидатов, на опыт их работы: претенденты на высокие должности должны иметь необходимый опыт успешной работы в сходной отрасли. Иногда, правда, требования, предъявляемые к кандидатам, заходят слишком далеко.

Однажды в *Times* было опубликовано объявление о поиске кандидата на должность менеджера на предприятие по производству взрывчатых веществ в Вене-

суэле. Требовался высококвалифицированный химик, постоянно проживающий в Великобритании, имеющий опыт работы по производству взрывчатых веществ и свободно говорящий на испанском языке. Если бы удалось найти человека с такими качествами, готового переехать в Венесуэлу, было бы просто неприлично интересоваться, хороший он специалист или нет!

Поскольку сложно подобрать специалистов соответствующей квалификации для определенных должностей, особенно в тех сферах, где необходим специфический опыт, стало понятно, что самые квалифицированные кадры, проще «переманить» с занимаемых ими постов. Успешный консультант по персоналу должен уметь найти и склонить к переходу со своего места необходимого специалиста. Появилась новая когорта профессионалов, занятых подбором необходимых работодателям менеджеров. Такие консультанты работают, в основном, по телефону. Контактируя с огромным количеством незнакомых людей и обладая определенной назойливостью, они, в конце концов, находят человека, который в точности соответствует предъявляемым требованиям.

В последнее время появилась такая форма для отбора на работу, как резюме с послужным списком. Претендент на работу должен быть честолюбив. Люди стали планировать свою карьеру исключительно для улучшения резюме. Часто резюме непреднамеренно становится более привлекательным. Некоторые люди, столкнувшись с трудностями на работе или недовольные своим положением, переходят на такую же или даже более высокую должность в конкурирующей фирме! Иногда такие действия могут значительно обогатить резюме и повысить их шансы на рынке труда.

Однажды я познакомился с менеджером, который, как писали газеты, получил самое большое в истории

Великобритании выходное пособие. Сначала он работал директором по продажам в крупной фирме. Имел репутацию подающего надежды управленца, которую, увы, не сумел оправдать. После увольнения он был назначен на должность управляющего еще более крупной компании. Там он не нашел общего языка с остальными членами правления, и ему предложили подать в отставку с выплатой соответствующего его должности выходного пособия. Тем не менее почти сразу его назначили Председателем Совета директоров еще более крупной компании, где он работал до тех пор, пока не привел ее к финансовому краху. Ему пришлось уйти в отставку. Сам он обладал притягательным энтузиазмом, был человеком очень общительным, склонным принимать ключевые решения на основе первого порыва и недостаточной информации.

Я не раз был свидетелем крушения карьеры людей, построенной на основе ложного послужного списка, который они сумели приукрасить во время собеседований при приеме на работу.

## Правильные поступки с печальными последствиями

Большая популярность услуг консультантов и кадровых агентств объясняется тем, что при приеме на работу требуется очень специфичный набор рекомендаций. Некоторые агентства по найму, и это следует признать, хорошо разбираются в реальных достижениях претендентов и могут отличить успешных работников от тех, кто просто «вовремя» сменил место работы.

Но проблема все же остается. Немалое количество топ-менеджеров жалуются на то, что несмотря на все их усилия и затраченные средства, получивший назна-

чение человек «просто не подходит для данной работы». Однако эти претензии не выглядят обоснованными.

Исключение составляют новые руководители высшего звена. Они меньше сетуют на то, что были проведены неправильные назначения. Конечно, правильно подобранные руководители не могут не соответствовать предложенной им должности. И такого случая несоответствия практически не было. Но результат работы выбранного менеджера действительно может быть низким, но происходит это, когда сам руководитель отвергает команду, а не наоборот.

Последовательность событий обычно складывается следующим образом. Вновь назначенный генеральный директор встречается с персоналом и заверяет людей, что их опыт необходим компании и будет оценен по достоинству. Затем делается заявление о том, что политика компании останется неизменной, хотя и будет проведена необходимая корректировка.

Через несколько месяцев генеральный директор требует отставки некоторых из своих ближайших коллег. Сначала это воспринимается с пониманием. Затем по мере того как новый руководитель избавляется от очередного топ-менеджера, возникает тревога. Вскоре от первоначальной команды не остается ничего. Люди, чьи достоинства сначала получили высокую оценку, теряли работу так же просто, как самые заурядные работники. Почему это происходит?

Если бы вновь назначенные генеральным директором менеджеры продемонстрировали непревзойденные качества, которые требовались на занимаемых ими должностях, инициированные директором изменения были бы понятны. Некоторая корректировка курса всегда необходима для достижения прогресса. Но новички часто были даже менее компетентны, чем их предшественники.

Очевидно, что генеральный директор подбирает людей, с которыми ему было удобно работать. Обычно это были люди, с которыми он работал в прошлом. В ситуациях, похожих на нашу, обычные представления о рекомендациях не срабатывают.

Но если рекомендации и квалификация работника больше не являются пропуском наверх в иерархической лестнице, какие еще факторы можно учитывать? Разве описанная ситуация не демонстрирует силу капризного фаворитизма? Фаворитизм – ключевое средство решения вопросов допуска в узкий круг избранных в эпоху тирании, которую мы рассматривали в предыдущей главе.

Но не все так просто. Обычно генеральные директора получают свою должность в жесткой конкурентной борьбе. И хотя у них нет иммунитета от лести, они вряд ли прямо примут сторону льстецов и подхалимов, поскольку их основной задачей является достижение коммерческих и корпоративных целей. Со стороны трудно судить, как они будут сглаживать эти противоречия и поведут себя по отношению к другим в честолюбивом стремлении к успеху. Этот вопрос представляется очень важным, и мы вернемся к нему несколько позднее.

## Стремление к более высокой квалификации только усугубляет проблемы

Квалификация человека и его рекомендации могут ввести в заблуждение: большинство людей полагаются в жизни на нечто «материальное», что может представить их в более благоприятном виде в глазах потенциальных работодателей. Во всем мире появи-

лись охотники за знаниями среди тех, кто надеется сделать карьеру за счет «повышения квалификации».

Безусловно, что в некоторых сферах деятельности без этого не обойтись. Всякий, кто хочет стать водопроводчиком, должен пройти обучение и получить соответствующий сертификат. Поскольку существует общая нехватка водопроводчиков, по этому поводу придумали шутку: «Какое отличие между водопроводчиком и мессией? Мессия придет скорее, чем водопроводчик».

Люди могут выучиться на водопроводчика или электрика, или получить профессиональное высшее образование и стать врачами или юристами. Но вне этих узкоспециальных сфер что может дать продолжительное обучение с целью повышения квалификации?

## Исключения из правил выдвигают на первый план тайну профессионализма

Некоторые выдающиеся бизнесмены отличаются тем, что у них нет официально подтвержденной квалификации. Британские промышленные и финансовые магнаты Тини Роулэнд, сэр Теренс Конрен, сэр Клив Синклер, Роберт Максвелл, сэр Джеймс Голдсмит и многие другие никогда не имели университетских дипломов. Уверен, что подобная картина складывается и в других странах. Даже в ICI, где, по общему мнению, «человек и шага не ступит без диплома», Джон Харви-Джонс, самый известный человек в компании, не имел официальной ученой степени и начинал работу на непритязательной должности специалиста по анализу использования рабочего времени.

Хорошее общее образование может очень пригодиться в жизни, его ценность может проявляться са-



мым неожиданным способом. Но если «квалификация» не соответствует необходимым требованиям, предъявляемым данной должностью к соискателям, работодатели умышленно «отфильтровывают» их при приеме на работу. Такой способ, по мнению работодателей, позволяет отсеивать тех, кто не обладает необходимыми «способностями», «интеллектом» и «готовностью следовать корпоративным целям». Даже если соискатели, не обладающие этими качествами, будут повышать свою квалификацию, перспективы их рабочей карьеры, скорее всего, останутся неизменными.

Я знаю несколько примеров, когда крупные компании предлагали своим сотрудникам широкие возможности по дальнейшему обучению. Это особенно привлекательно для сотрудников, не получивших повышения по службе и уверенных в том, что «повышение квалификации» поможет исправить ситуацию. Через несколько лет учебы, они станут «квалифицированными», и их карьерные ожидания оправдаются. Они смогут претендовать на вышестоящую должность. Но их амбиции вряд ли будут удовлетворены.

Они почувствуют себя обманутыми и даже если не уйдут с работы, уже не смогут проявить лучшие качества.

Ситуация когда неподготовленные работники добиваются успеха, а компетентные специалисты терпят неудачу, требует объяснения. Скорее всего не был принят во внимание один из важных внешних факторов.

По-настоящему, что хотя мы отдаем должное обучению с отрывом от работы, следует видеть широкие возможности обучения без отрыва от работы, даже если первая из двух форм обучения систематизирована, а вторая нет.

## Скрытые преимущества неформального обучения

Как люди должны готовить себя к работе? Ответ заключен в самой работе, в уроках, которые она дает, а также в том, что люди узнают о себе и о других в процессе работы. Главное на Олимпийских играх – участие, а не победа. Пока спортсмен не встанет на лыжи, он не сможет выиграть гонку.

Поскольку некоторые из самых успешных бизнесменов начали работать в раннем возрасте, их способ достижения успеха является своего рода тайной. Они не получили все сразу. Часто фортуна была к ним переменчива. Мой жизненный путь пересекся с судьбами нескольких известных предпринимателей в самом начале их карьеры, когда мы работали в течение некоторого времени вместе. Я замечал, что их коллеги обладали достоинствами и недостатками, которые были свойственны всем нам. Тех же, кто добился успеха, отличало то, что они нашли свое место в жизни.

Можно провести аналогию с командой футболистов. Если все игроки на поле одновременно побегут за мячом, это приведет к хаосу. Хорошая команда состоит из игроков, которые при необходимости ограничивают свою активность, чтобы дать другим проявить себя, но все они отлично справляются со своей ролью. Не для всех рабочих должностей требуются одинаковые навыки. И физические данные. Залог успеха спортсмена и бизнесмена кроется в том, чтобы занять как можно раньше самую подходящую для себя позицию.

В отличие от спортивных команд, где позиции имеют формальное название, на производстве недостаточно просто занять желаемую должность. Названию профессий, видов коммерческой деятельности и

уровней менеджмента в официальной иерархии свойственна некоторая неопределенность. Эти названия, как правило, скрывают смысл реальных позиций. Динамизм развития фирмы часто связывают с ее неформальными системами. Именно это придает фирме своеобразие. Непосвященным это непонятно, но успешные игроки все понимают. Они знают задачу других ключевых игроков, их позицию и то, кому они могут отпасовать мяч.

Проработав некоторое время на производстве и проанализировав в полной мере те знания, которые я приобрел, посещая разные фирмы, я составил представление об общей картине. Формальный язык, на котором обсуждают квалификацию кандидатов или название должностей, скрыт под своеобразной маской. Часто реальность, оставаясь незамеченной, прячется под этой маской.

Так было до тех пор, пока у нас не появилась возможность провести в Хенли в течение продолжительного времени исследование проблем функционирования команд менеджеров, которое открыло нам глаза на многое. Постепенно мы открывали для себя неизвестный до сих пор язык.

## Появление языка командных ролей

---

Там где требования, предъявляемые к исполнителю работы, точно определены, а работники для достижения необходимой квалификации могут пройти курс повышения профессиональной подготовки, соответствие человека и работы достигается достаточно просто. Однако такая ситуация достаточно редко встречается в сфере функционирования руководителей различного ранга. Мир бизнеса настолько изменчив, что специфические требования должности к ее исполнителю меняются подчас еще до того, как новый руководитель приступит к работе, зная свои обязанности только в общих чертах.

В долгосрочной перспективе важно не то, какими знаниями или специальными навыками обладает потенциальный работник, а то, как он будет проявлять себя на работе, каково будет рабочее поведение человека, отобранного из достаточно квалифицированных кандидатов. Вот почему и был создан язык командных ролей.

Неопределенность поведения индивида, особенно в контексте рабочей группы, привлекла мое внимание

задолго до того, как появилась возможность проводить соответствующие исследования в этой области. А когда появилась возможность проведения исследований в колледже Хенли, интерес к этой теме поддерживал нашу настойчивость в проведении исследований команд, которые продолжались целых девять лет.

Колледж Хенли располагается в великолепном здании на берегу Темзы и является одним из старейших учебных заведений Европы. Коллеги из колледжа проявляли беспокойство по поводу неопределенности форм обучения в группах, которые назывались синдикатами. Синдикаты были тщательно сбалансированы по составу участников. В них входили 10 – 11 руководителей (обучающихся в колледже), подобранных таким образом, чтобы в каждой учебной группе были люди, обладающие разнообразными навыками и опытом. Синдикаты изучали важные проблемы, аргументацию докладчиков, другие материалы и готовили отчеты для преподавателей. Судя по всему, данная форма проведения занятий успешно себя зарекомендовала.

Участники синдикатов, как их называли в колледже, демонстрировали во время обучения существенный прогресс. Многим опыт этого проекта показался настолько полезным, что они решили продолжить общение и стали проводить ежегодные встречи членов синдиката в Лондоне.

Но были и исключения из правил. Некоторые группы «студентов» так и не стали синдикатами. По завершении учебного курса, который назывался «сессией», «учащиеся» стремились поскорее расстаться и никогда больше не встречаться друг с другом. В колледже не понимали, почему это происходит.

Сейчас в мои планы не входит рассказ об этих исследованиях, которые я представил в своей более ранней книге – *Команды менеджеров: секреты успеха и при-*

чины неудач. Хочу остановиться лишь на некоторых выводах.

Однако прежде чем к ним перейти, следует сделать два замечания о характере этой работы. Первое замечание состоит в том, что исследование темы началось без предварительного составления концепции проекта. Исследование строилось таким образом, чтобы выявить основные факторы этого процесса. И прошло немало времени, прежде чем они были определены. Второе замечание относится к тому, что базис исследования был тесно связан с овладением навыками прогнозирования результатов работы команд. По сути, прогноз результатов должен быть окончательной проверкой любой теории. Считаю, что этот способ является единственной возможностью движения вперед, в условиях, когда разноречивый характер материала препятствует проведению четкого сравнения, поскольку каждая из команд обладала уникальными свойствами и чертами.

Прогноз результатов управленческой игры каждый понедельник помещался в опечатанный конверт после определения Руководителя Команды, а сравнение финансовых результатов работы команд проводилось в пятницу. Основой для прогноза служили результаты батареи психометрических тестов, которые проходили участники эксперимента. После завершения управленческой игры экспериментаторы получали дополнительную обратную связь из отчетов наблюдателей, которые были распределены по командам.

Если кратко подвести итоги основных исследований, можно обнаружить, что люди с определенными свойствами получали соответствующие своему психологическому типу командные роли, а баланс ролей являлся решающим фактором успешного или неудачного выступления команды. Команды, состоящие из

способных людей, не обязательно выступали успешно, если в них не был создан необходимый баланс ролей. С другой стороны, команде для достижения успеха нужны способные люди. Структура построения команды – вопрос почти полностью игнорируемый современной мыслью, но не потерявший от этого своей актуальности.

Типы поведения людей безграничны. Но диапазон полезных моделей поведения в работе команды достаточно ограничен. Эти модели поведения могут быть сведены воедино. К ним и применяется термин «командная роль».

## Долгая эволюция командных ролей

Девять командных ролей, которые применяются в настоящее время в работе, представлены в Таблице 3.1. Они несколько отличаются от командных ролей, которые изначально были определены на первом этапе исследований в Хенли. Две роли были названы по-другому, исходя из приемлемости нового названия. «Руководитель» стал «Координатором», а «Рабочая пчелка» – «Реализатором». «Руководитель» команды избирался на основе своего фактического соответствия роли лидера. Иногда кандидаты отказывались от этой роли, считая, что такой статус не подходит для молодежи, выглядит как женоненавистнический или путали его с названием должности главы фирмы. Роль «Рабочей пчелки» выглядела заниженной по своему статусу, и для нее нашли другое название – «Реализатор».

Вызывали возражения и названия других ролей. Тогда предлагались более очевидные названия, такие как «Человек-идея» вместо «Генератора Идей» или «Критик» вместо «Аналитика». Однако упрощение

смысла терминов имело негативную сторону, поскольку возникал риск путаницы и неправильного понимания концепции. Бесспорно, «Генератор Идей» выдвигает новые идеи. Этим также занимается и «Исследователь Ресурсов». Последняя роль свойственна совершенно иному типу личности, развивающей идеи других людей, не придумывая их самостоятельно. Термин «Критик» более прост для понимания, но имеет негативный оттенок. Позитивный аспект названия командной роли заключается в ее сбалансированной беспристрастности и обоснованной оценке, и в этом отношении термин «Аналитик» предпочтительнее, чем «Критик».

Адекватное название командных ролей вообще проблематично. Дело в том, что, хотя на сегодняшний день английский язык является самым распространенным языком международного общения, его стандартной языковой нормы не существует. Это относится даже к Великобритании, где был издан большой толковый словарь английской лексики, употребляемой только в южной Шотландии. Варианты толкования значения слов возникают при употреблении не только специальной, но и общеупотребимой лексики. Например, в американском варианте английский термин «Генератор идей» получает значение «Саженец» и зловещий подтекст, подразумевающий, что этот человек шпионит за остальными членами команды. Одним из альтернативных вариантов названия этой роли в США является термин «Новатор». Но ведь новаторы не только предлагают идеи, но и внедряют их в жизнь, оказывая при этом давление на окружающих. А это качество присуще и «Мотиваторам». Проблема состоит в том, нужно ли нам обозначать роли простыми общеупотребимыми словами, существующими в каждом языке, рискуя при этом потерять однозначное толкование этих слов. Конеч-



но, знакомые слова проще понять и усвоить. Но их существенным недостатком является то, что они несут отпечаток постороннего, обыденного смысла, от которого нелегко избавиться. Учитывая это, я выбираю менее употребительные термины, наполненные специфическим смыслом. Поэтому некоторые переводные зарубежные издания моей книги сохранили оригинальные английские термины и не стали их переводить на родной язык.

Возможно самым заметным из проведенных нами изменений, было решение о введении девятой роли, которая называется «Специалист». Эта роль появилась в результате практической работы, которая проводилась после завершения наших исследований в Хенли. Ее я считаю важной по двум причинам. Во-первых, при реализации многочисленных проектов часто требуется консультация компетентного специалиста, от которой можно отказаться только на свой страх и риск. (Из-за этого нам не всегда удавалось приблизить условия управленческой игры к реальной жизненной ситуации.) Вторая бесспорная причина, по которой мы добавили эту роль к существующим восьми, заключается в ее большом значении для карьеры сотрудников фирмы. При этом возникают некоторые вопросы. Следует ли, например, в интересах расширения рабочего опыта Сэма Спенсера, который хорошо справляется с обязанностями должности А, переводить его на должность Б? Здравый смысл подсказывает, что нет. С другой стороны существует Гавин Грант, который мог бы успешно работать в должности А, и проявляет достойное одобрения стремление к профессиональному росту, переходя с одной должности на другую. Для распознавания ценного «Специалиста» требуется умение отбирать талантливый персонал. Индивидуальные различия каждой из девяти командных ролей не смогут

Таблица 3.1. Девять командных ролей

Роли и их описание - вклад командной роли	Допустимые недостатки	
	<p><b>Генератор Идей (Plant):</b> Креативный, одаренный богатым воображением, неортодоксальный. Решает сложные проблемы.</p>	<p>Игнорирует детали. Слишком озабочен налаживанием эффективного общения.</p>
	<p><b>Исследователь Ресурсов (Resource investigator):</b> Экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабельный. Анализирует возможности. Развивает контакты.</p>	<p>Очень оптимистичен. Теряет интерес к работе, как только проходит первоначальный энтузиазм.</p>
	<p><b>Координатор (Co-ordinator):</b> Зрелый и уверенный в себе человек, хороший руководитель. Определяет общие цели, руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия.</p>	<p>Может поддаваться под влияние других людей. Делегирует другим свои полномочия.</p>
	<p><b>Мотиватор (Shaper):</b> Стимулирующий других и динамичный человек, не теряет самообладания в напряженной обстановке. Обладает напором и мужеством преодоления препятствий.</p>	<p>Может раздражать других людей. Задевает их чувства.</p>
	<p><b>Аналитик (Monitor evaluator):</b> Благоразумный, стратегически мыслящий и пронизательный. Рассматривает все варианты. Делает безошибочные выводы.</p>	<p>Не хватает внутреннего импульса и способностей побуждать других людей к действиям.</p>
	<p><b>Вдохновитель Команды (Teamworker):</b> Отзывчивый, спокойный, восприимчивый и дипломатичный человек. Умеет выслушать других, создает, предотвращает трения и успокаивает людей.</p>	<p>Нерешительный в кризисных ситуациях. Легко поддается влиянию.</p>
	<p><b>Реализатор (Implementer):</b> Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный. Претворяет идеи в практические дела.</p>	<p>Негибкий. Медленно реагирует на новые возможности.</p>
	<p><b>Контролер (Completer):</b> Старательный, добросовестный, спокойный. Ищет ошибки и упущения. Своевременно выполняет порученную ему работу.</p>	<p>Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует свои полномочия. Может быть придирчив в отношении к другим.</p>
	<p><b>Специалист (Specialist):</b> Искренний, самостоятельный, преданный. Обладает редкими знаниями и навыками.</p>	<p>Узкая специализация. Увлекается техническими деталями. Смотрит сквозь пальцы на общую картину.</p>

игнорировать те, кто хочет научиться максимально использовать человеческие ресурсы. Даже с учетом того, что сложность определения того, насколько подходит человек для ролей имеет как теоретические, так и практические аспекты.

Достоинства любой из этих ролей обычно связаны с определенными недостатками. Они называются допустимыми недостатками. Руководители редко могут соответствовать всем девяти командным ролям.

## Определение и развитие командных ролей

О людях судят на основе имеющейся о них информации. На первом месте стоят пол, возраст и физическое состояние человека. Если эти характеристики не предоставляют адекватной информации о ролях людей на работе, используются другие признаки. Прежде всего это форменная одежда. В больнице можно точно определить, чем занимается каждый сотрудник, в зависимости от того, как он одет. В других учреждениях, где нет таких строгих правил, одежда тем не менее может рассказать о роли человека, его должности и даже профессии.

Однако командные роли людей на работе вообще редко очевидны с точки зрения их особенностей или внешнего вида. Человек, предлагающий некую новую идею, может выглядеть как предоставляющий определенную стандартную информацию. Готовность к диалогу тяжело отличить от стремления к контролю. Определить принадлежность человека к той или иной роли не просто. При встрече незнакомых людей много времени уходит на изучение друг друга, прежде чем завяжутся реальные деловые отношения. Это время тратится не напрасно, поскольку личное общение

позволяет сформироваться образу собеседника. Так устанавливаются деловые взаимоотношения, позволяющие добиться последующего успеха.

Выводы о людях лучше делать на основе опыта взаимного общения, поскольку поведению свойственны закономерности. Люди словоохотливы или неразговорчивы, они предпринимают различные действия, их поступки выражаются в той или иной форме. По мере того как становятся очевидным, какие характерные формы поведения поощряются или отвергаются, приходит понимание, как следует поступать, как выбирать роль, соответствующую своей природе и общественному положению, проявляется и закрепляется за человеком определенная модель его поведения. Люди знают, чего ожидать от тех, кто окружает их на работе.

## Командная роль и функциональная роль

Термин «командная роль» характеризует особенности поведения и взаимодействия человека на работе. В практических целях необходимо разграничить командную роль и функциональную роль человека. Последняя относится к служебным (функциональным) обязанностям, которые должен выполнять человек, обладая необходимыми для выполнения работы техническими навыками и опытом.

Ввести эти разграничения очень важно. Потому что люди могут сильно отличаться друг от друга своими командными ролями, но их функциональные роли являются или должны быть одинаковыми. Если мы неправильно определили функциональную роль кандидата, то это может сказаться на его обучении и формулировке должностных обязанностей.

Если неправильно определена командная роль, то это неблагоприятно отразится на отборе человека для этой роли. Однако пока немногие знают, как отбирать людей на ту или иную командную роль.

Итак, люди, выполняя одну и ту же функциональную роль и имея одинаковую подготовку, могут выполнять несколько различных командных ролей. Возникает вопрос: зачем нужно разграничение ролей?

Этот вопрос занимал нас в течение длительного периода времени, когда мы проводили исследования в Хенли. Сначала нам казалось, что все объясняется различиями типов человеческой личности: это явление имеет простое теоретическое обоснование, и только при его отсутствии следует разрабатывать более сложные теории. В соответствии с этим в самом начале наших экспериментов в Хенли мы использовали только два вида тестов для участников, которые входили в исследуемые нами команды. Это были тест Ватсона Глейзера (Оценка Критического Мышления – ОКМ) Critical Thinking Appraisal –СТА), измеряющий уровень способности людей к аргументации и умозаключениям и личностный опросник Кеттелла 16PF. Личностный опросник позволил нам получить данные по шестнадцати факторам личности человека. Мы предполагали, что тест СТА предоставит данные о способностях людей, а опросник 16PF даст адекватную информацию о различии в их поведении.

Это предположение подтвердилось для командной роли Генератора Идей, где результаты по тесту СТА и высокие баллы по формуле креативного поведения, исследующей десять свойств личности человека, показали себя полезным инструментом прогнозирования поведения. Поведение Рабочей пчелки (позже Реализатора) прогнозировалось по формуле, использующей шесть шкал личностного опросника. Тест СТА, в данном случае не имел существенного значения для

прогноза. По мере выявления других командных ролей стало ясно, что двух тестов недостаточно для получения надежного прогноза поведения.

Поведение людей в рамках командных ролей Аналитика и Специалиста меньше всего зависело от результатов опросника 16PF. Для Аналитика использовали только две шкалы личностного опросника, хотя хорошим дополнительным инструментом прогноза явились данные теста СТА, который определял умение последовательно рассуждать во время дискуссий. Роль Специалиста не была полностью исследована, пока мы не завершили свои эксперименты в Хенли, поскольку в управленческой игре не требовались какие-либо специальные знания. Однако, когда эта роль вышла на первый план, мы не смогли идентифицировать по личностному опроснику факторы, свойственные поведению Специалиста. И не смогли бы вообще этого сделать, если бы не третий тест, который мы стали использовать после двух лет работы в Хенли. Этот тест детализировал информацию, полученную при помощи первых двух тестов, что подтвердило действенность концепции батареи тестов для прогноза командных ролей.

## Прогнозы и исключения из правил

Тест «Опросник Персональных Предпочтений» (Personality Preference Questionnaire – PPQ) был разработан в Отделе Изучения Проблем Подготовки Персонала в Кембридже моим талантливым и предприимчивым коллегой Биллом Хартсоном, чемпионом Великобритании по шахматам. В тест было включено 50 пар имен знаменитостей из сопоставимых сфер деятельности человека. Тестируемые записывали свои предпочтения, указывая причины выбора, которые

классифицировались по 20 категориям конструкторов. Затем проводился анализ используемых человеком конструкторов. Полученная модель распределения конструкторов и использовалась в качестве информации, дополняющей данные личностного опросника. В результате тест РРQ стал дополнительным инструментом прогнозирования командной роли. Кроме того, была выявлена взаимосвязь между определенными моделями конструкторов и поведением человека.

Конструктор имеет важное значение, поскольку он содержит в себе набор свойственных конкретному человеку идей и концепций об окружающем мире. Восприятие мира у разных людей отличается друг от друга. Не всегда восприятие зависит от личности человека, но, несомненно, что оно в значительной мере определяется воспитанием и интересами. Конструкторы вне зависимости от своего происхождения надежны. Их воздействие на поведение человека носит постоянный характер.

Для двух командных ролей – Аналитика и Специалиста – конструкторы по тесту РРQ зарекомендовали себя более надежным инструментом прогнозирования, чем результаты личностного опросника. Для Мотиваторов, Генераторов Идей и Координаторов оба инструмента прогнозирования оказались одинаково эффективными. Но они оказались неэффективными при идентификации остальных командных ролей. Для Исследователя Ресурсов конструкторы оказались совершенно бесполезны.

Свойства личности человека и ценности, воплощенные в конструкторах теста РРQ, часто соответствуют друг другу. Когда это происходит, точность прогноза многократно возрастает. Но так бывает не всегда. Например, человек, который в соответствии с личностным опросником I6PF был идентифицирован как «Рабочая пчелка», мог быть недисциплинированным

человеком. А по конструктам теста PPQ он был образцом дисциплины. У интровера могли быть обнаружены конструкты общительной личности. Последний пример характерен для литературного мира, где писатели, ведя жизнь затворников, обладают способностью проникать в человеческие души.

Когда свойства личности и мыслительные конструкты отличаются друг от друга, появляется более замысловатая картина. Она может быть рассмотрена под разными углами зрения. Первое. Индивид не соответствует ни одной из характерных моделей командной роли. Вдохновитель Команды, который проявляет минимальный интерес к людям, может оказаться настолько унылым и вялым человеком, что вряд ли будет полезен для команды. Мотиватор с низкой ориентацией на успех будет скорее раздражать людей, чем вести вперед. Для людей, у которых свойства личности и конструкты противоречат друг другу, трудно определить командную роль.

Второе. Различающиеся свойства личности и конструкты вместе выражают более широкий диапазон командных ролей, чем в отдельности. Например, командная роль Контролер определялась в комбинации высоких баллов по тесту СТА, низких баллов в оценке ориентации на результат по тесту PPQ, а также по низкому результату по шкале измерения эмоциональной неустойчивости и высокому результату по шкале проницательности в тесте 16PF. Люди, демонстрировавшие полную невозмутимость и умственные способности Контролера, тем не менее не соответствовали этой роли из-за своей неожиданно высокой нацеленности на результат. В таких случаях обнаруживалось, что после принятия решения человек мог переключаться с беспристрастного анализа на активную работу. Это не ограничивало его роли, а создавало более широкий диапазон ролей, которые он мог бы исполнять.



В Хенли мы получили три относительно независимых инструмента прогнозирования. С их помощью мы смогли прогнозировать поведение людей с точки зрения свойств их личности, мыслительных способностей и мотивации. Различные тесты этой батареи были использованы для прогнозирования модели поведения различных командных ролей. Наше изобретение может показаться достаточно замысловатым. Но в итоге мы обнаружили, что между инструментами прогнозирования существует важная взаимосвязь. Оценка факторов личности по тесту СТА давала худший прогноз поведения участников, набравших максимальные баллы, по сравнению с теми, кто набрал минимальные баллы. Другими словами, мы получили подтверждение того, что высокие интеллектуальные способности доминировали над свойствами человеческой личности. Похожий результат был обнаружен и в соотношении конструкторов с тестом PRQ. Хотя конструкторы иногда содержали несущественную информацию для оценки командной роли, но если по ним были набраны максимальные баллы, то они доминировали над данными, полученными в других тестах. Таким образом, ярко выраженные субъективные конструкторы, объединенные с высокой ориентацией на результат, будут соответствовать модели поведения Мотиватора, даже если результаты теста 16PF говорят об ином. Наличие доминирующих факторов не ограничивается только факторами батареи тестов. Ключевые факторы, определяющие успешность выполнения командной роли, кроются не только в тестах. Есть и другие факторы, которые оказывают заметное влияние на поведение людей в команде. Первый из них — опыт.

## Уроки из жизни

Удобный случай для изучения этого фактора появился, когда мы анализировали причины неудачного финиша команды в Управленческой Игре (хотя и предсказуемого). Непредвиденными оказались причины неудачи. Члены команды избрали Руководителя. В соответствии с результатами тестов он и должен был вести себя как лидер. Однако его поведение отличалось высокомерным отношением к окружающим людям. За исключением свойств лидера у него не оказалось других качеств, которые позволили бы выполнить эту роль. Не удивительно, что после игры наш наблюдатель отметил, что одним из факторов, определивших неудачу команды, стало слабое выступление ее Руководителя. Характер его поведения оказался прямо противоположным ожидаемому. Он не доминировал над процессами. Напротив, на протяжении всей игры Руководитель подвергался критике за свою вялость. Я был настолько заинтригован отчетом об игре, что захотел поговорить с ним и узнать причины такого поведения. Он объяснил, что до игры один из руководителей колледжа попросил его ослабить давление на остальных членов группы. Очевидно, что это отразилось и на Управленческой Игре.

Многие из тех, с кем я беседовал, ссылались на важные события в производственной жизни, определивших линию их поведения на работе. Все это необходимо принимать во внимание при изучении того, как человек ведет себя в рамках определенной командной роли.

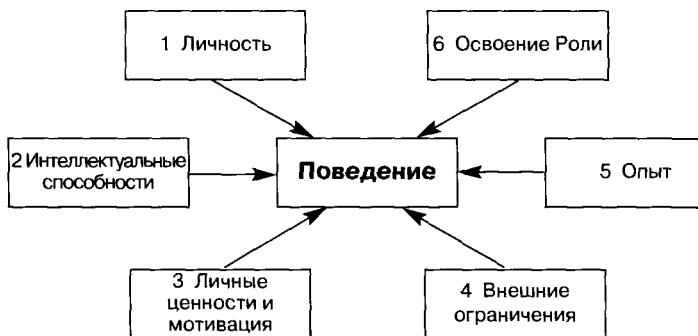
Одновременно были выявлены еще два промежуточных фактора, которые могут изменить модель поведения человека в рамках командной роли. Одним из них является фактор скованности поведения. Некоторые считают, что поведение человека здесь и

теперь является самым лучшим способом прогнозирования его поведения. Возможно, в долгосрочной перспективе это так и есть. Но в краткосрочной поведении человека может ввести в заблуждение окружающих.

Суть проблемы заключается в том, что люди контролируют свое поведение, меняют его в зависимости от ситуации. В присутствии начальника, например, многие ведут себя не так, как обычно. Но нас больше интересует, как ведут себя кандидаты на работу во время собеседований. Часто секретари, за пределами комнаты для собеседований с поступающими на работу, получали о кандидатах больше информации, чем специалисты, которые беседовали с кандидатами. Объяснить это просто: во время собеседования кандидаты ведут себя скованно и неестественно. Факторы такого поведения уже изучены профессиональными сотрудниками кадровых служб. В непринужденной обстановке раскрывается истинное лицо собеседника. Фактор скованности вторгается и в другие ситуации. Он присутствует во время проведения оценки персонала, когда возникает так называемый эффект аквариума, оказывающий серьезное влияние на достоверность данных. В такой ситуации специалисты часто переоценивают экстравертов и недооценивают интровертов.

И еще одним доминирующим фактором, который мы предложили, является фактор распознавания роли. Распознавание роли – это изучение командных навыков работы окружающих. Распознавая роли других людей, чтобы понять, какие можно взять на себя, а какие нет, люди учатся менять свое поведение. Таким образом можно научиться сотрудничать с теми, кто не испытывает естественного стремления к человеческому общению. Эта тема более полно раскрывается в Главах 7 и 8.

**Рисунок 3.1.** Что лежит в основе поведения в рамках командной роли?



*Примечания:*

- 1 Психофизиологические факторы, особенно экстраверсия-интроверсия и эмоциональная неустойчивость-устойчивость лежат в основе поведения.
- 2 Высокий интеллект может давать возможность человеку демонстрировать поведение, отличное от того, которое определено структурой личности.
- 3 Личностные ценности и принципы могут порождать определенное поведение.
- 4 Поведение может зависеть от внешних факторов (окружения).
- 5 Личный опыт и культуральные факторы могут корректировать поведение людей. Поведение часто адаптируется в зависимости от опыта, социальных норм и правил поведения.
- 6 Освоение необходимой роли повышает многосторонность личности человека.

Модель факторов, которые определяют поведение человека в рамках командной роли, представлена на рисунке 3.1. Модель использовалась в течение многих лет и не менялась. Только на бумаге она выглядит достаточно просто, в жизни это достаточно сложный процесс. В результате, люди приходят к стабильной модели общения с коллегами. Эта модель основана на

пристрастиях личности, модифицированных мыслительным процессом и личными ценностями. Она обусловлена скованностью поведения человека, его опытом и знаниями. Разгадать процесс, который приводит к окончательно устоявшейся модели поведения, очень не просто. Но наша задача состоит лишь в том, чтобы учесть постоянные факторы, определяющие поведение человека.

## Непостоянство роли в сравнении с ее приоритетом

Предлагаемая модель объясняет, почему иногда поведение становится нетипичным для данной роли. Например, член политической партии или религиозной секты, который на первой встрече ведет себя откровенно вызывающе. На самом деле он оказывается очень спокойным и любезным человеком. Картина может быть еще более сложной, если этот человек обладает логическим и пытливым умом. Ум выступает в качестве третьей силы, способствующей «нестандартности» поведения. Нестабильность поведения, создает проблему общения этого человека с большим количеством людей. Такая проблема часто возникает, так как образованность может только способствовать возникновению конфликта. Любая нестабильность поведения, порожденная конфликтом, приведет к тому, что четкие командные роли будут вырисовываться еще медленнее.

Но все же некоторые другие факторы, определяющие поведение человека в рамках командной роли, могут быть объединены для придания командной роли более четких очертаний. Таким образом, эта потенциальная помеха может быть использована с выгодой. Необходимо только погасить внутренний конфликт.

Затем может быть заложен фундамент для развития личной стратегии. Более детально эта тема рассмотрена в Главе 8. Цена же, уплаченная за неудачу в решении этой проблемы, такая: нестабильность факторов поведения будет препятствовать корректировке поведения окружающими. А это может провоцировать неврозы.

Там, где конфликтующие факторы отсутствуют, поведение будет простым. Оно будет четко соответствовать командной роли, которая будет иметь приоритет по отношению к другим командным ролям и без труда узнаваться коллегами по команде. Человек, исполняющий эту роль, получит быстрое признание в команде, но зато ему будет сложно перейти на другую роль. Простота роли компенсирует ограничения, вытекающие из ее «постоянного» характера. Будет ли это поведение благоприятным или нет, зависит от обстоятельств.

Некоторые люди, имея неоспоримое превосходство над другими, могут выполнять одну из командных ролей, но могут быть и разносторонними исполнителями. Но и им бывает трудно соответствовать и тем и другим требованиям.

Сложность внутренних процессов, при помощи которых формируются командные роли, помогают понять, почему необходимо отказаться от описания командных ролей как поведенческих стереотипов. Стереотипы предполагают однообразие и неизменности поведения. Конечно, определенный тип поведения может идеально подходить для назначения человека на соответствующую должность. Тогда видение командной роли как стереотипа не будет причиной проблем. Но умение человека выполнять различные командные роли является ценным качеством, которое необходимо для подавляющего большинства должностей. Стереотипы скрывают тот факт, что зрелые личности об

ладают способностью успешно исполнять большой набор командных ролей.

## ОБЩИЙ ЯЗЫК

Следует заметить, что язык командных ролей давно прижился в среде педагогов и теоретиков менеджмента, мыслителей и стратегов. Можно сказать, что его границы определяют по-разному. Некоторые создатели тестов предпочитают разрабатывать свои собственные категории командных ролей, которые отличаются от первоначально придуманных нами в Хенли. В некоторых случаях я сам помогал фирмам, занимающимся психометрическими тестами, разрабатывать формулы, основанные на их собственном материале, который был показателен для командных ролей. Это бирмингемская фирма Personality Assessment Ltd и фирма Saville and Holdsworth, одни из крупнейших в мире профессиональных психологов. Работа профессора Питера Сейвилла «Личностные опросники; надежное средство правильно оценить или опорочить персонал?» (Personality Questionnaires; validly maligned or vital human resource tools?) представляет элегантный способ узаконить концепцию командных ролей, профессиональных компетенций личности. Через использование Профессионального личностного опросника - OPQ (Occupational Personality Questionnaire).

Выборка данных психометрических тестов о поведении людей в рамках некоторых командных ролей позволяет руководителям получать четкое представление о поведении потенциального кандидата на ту или иную должность. Другими словами, сложные данные, обработанные и представленные в простой форме, более предпочтительны, чем сумма баллов по

многоаспектным тестам, на основе которых сложно получить общее представление о человеке.

Характерные черты поведения, к которым относится термин «командная роль», широко известны ведущим практикам, занятым в данной сфере деятельности. Методы извлечения и компилирования данных для получения профилей командной роли человека могут различаться между собой. В долгосрочной перспективе важно, как используются профили командной роли после того, как собрана вся необходимая информация.



## Пригодность и приемлемость

---

Почему одни люди лучше подходят для выполнения соответствующей работы, чем другие? Многолетние исследования выявили, что это взаимосвязано с определением командной роли того или иного человека. Генератор идей/Мотиватор совсем не подходит для работы, которая требует качеств, присущих Реализатору/Контролеру, и наоборот. Все зависит от требований, которые работа предъявляет своим исполнителям.

Это побудило меня заняться разработкой нового языка для анализа характеристик работы, который, во-первых, был бы прост в понимании и соответствовал бы возлагаемым надеждам и, во-вторых, выполнял дополнительную функцию по описанию определенной командной роли человека, который лучше всего подойдет для нее. Исследовательская работа продолжалась в течение многих лет, сначала под эгидой Отдела Изучения Проблем Подготовки Персонала, а затем, после прекращения финансирования, в нашем собственном офисе. В результате проведения многочисленных практических экспериментов мы

достигли цели. Квалификационные требования к исполнителю могли быть преобразованы компьютером в соответствующий профиль командной роли, и компьютер мог идентифицировать человека, который по своим данным лучше всего соответствовал требованиям определенной работы.

Дальше вопрос времени: когда именно менеджмент фирмы примет трудное и важное для себя решение. Но что делать когда претендент, идеально подходящий для определенной работы по уровню профессиональной подготовки, оценивается компьютером как неподходящая кандидатура, и наоборот, тот, кто явно не подходит по техническим соображениям признается компьютером в качестве идеального кандидата?

Эта дилемма, которую нам иногда подбрасывали компьютеры, сбивала нас с толку. Нужно было понять: компьютер ведет себя нелогично или следует усомниться в заданных нами исходных условиях, которые мы считали непререкаемыми?

Я бы допустил стратегическую ошибку в программировании нашей системы, если бы не прекратил обращаться к периодически повторяющимся результатам наших экспериментов. Эти результаты появлялись бы как очевидная странность до тех пор, пока кто-нибудь не заметил бы, что им присуще определенное постоянство. Но когда странности становятся предсказуемыми, они перестают быть странностями.

Опыт, на который я ссылаюсь, относится к исполнению тех или иных должностных обязанностей. При создании на фирме новой штатной единицы непосредственный менеджер, с другими заинтересованными лицами, сформулировал свои требования к кандидату. (Как мы отмечали в Главе 2, подробные перечни составляются для того, чтобы защитить принятые фирмой стандарты поведения сотрудников.) Руководитель фирмы, взглянув на окончательный вариант тре-

бований к претенденту на новую должность, не мог удержаться от следующего комментария:

«Вам не кажется, что, если бы эти требования предъявлялись к соискателю моей должности, я бы никогда не получил свою работу?»

Поскольку те, кто «никогда бы не получили свою работу», добились немалых успехов на своем поприще, необходимо понять причины этого явления. Когда в крупной фирме появляются вакансии, список претендентов из числа сотрудников этой фирмы должен быть значительно длиннее, чем это обычно бывает.

Неудачи, связанные с поиском нужного кандидата могут происходить из-за того, что персонал занят на работе, где успех зависит от выполнения определенных командных ролей, которые сильно отличаются от тех, что необходимы на новой работе, или тех, что по природе присущи человеку. Одна не очень крупная машиностроительная фирма в течение нескольких лет несла небольшие, но постоянные финансовые потери из-за длительного производства устаревшего продукта. У топ-менеджмента фирмы отсутствовал динамичный предпринимательский дух. Это больше всего меня удивило при посещении фирмы. Вскоре городская вечерняя газета написала о некоем предприимчивом бизнесмене, который стал владельцем супермаркета в центре города и приобрел капитал на разработке и продаже морозильных камер. Этим таинственным незнакомцем оказался бывший бухгалтер по учету издержек производства фирмы, которую я посещал. Там он выполнял роль Мотиватора/Генератора Идей, а теперь выступил в роли Контролера/Реализатора. Его нераспознанные фирмой таланты были с успехом реализованы в другой компании.

Но даже когда таланты признаются, их открытие может быть слишком запоздалым, чтобы принести фирме максимальную пользу.

Приведем два примера.

Крупная корпорация подыскивала среди своего персонала людей, которые в будущем могли бы войти в управленческую элиту. Благодаря батарее психометрических тестов, которая была призвана определить достоинства претендентов, был выявлен подающий надежды сотрудник, возглавлявший компьютерный отдел. Саймон Старр, человек с очень высоким интеллектом, погрузился в компьютерный мир и нашел применение своим выдающимся способностям. Его выделяли неизменно высокие оценки работы в качестве руководителя отдела, получаемые при ежегодной аттестации. Саймон надеялся на более перспективную работу, и руководство компании собиралось предложить ему такую работу. Саймона интересовал маркетинг. Но у него не было необходимого образования и опыта работы. И ему не могли предложить руководящий пост в новой сфере деятельности. Временно был необходим промежуточный уровень служебной иерархии, где бы он мог набраться опыта. Однако специалисты по компьютерам получают высокую заработную плату, а Саймон уже достиг потолка тарифной сетки. На предлагаемой должности в отделе маркетинга он потерял бы в зарплате и свой статус. Взвесив «за» и «против», руководство компании решило оставить Саймона на месте, руководствуясь тем, что «лошадей на переправе не меняют».

Другая крупная корпорация имела значительные финансовые средства, вложенные в обрабатывающую сферу производства. Руководство компании видело преимущество сменных директоров для успешной организации производственного процесса. В качестве идеального сменного директора завода был выбра

один из самых авторитетных руководителей. Майк Модел знал производство и за свою карьеру приобрел неоценимый опыт. Он не только управлял заводом эффективнее предшественников, но и являлся лидером, который мог вдохновить других. Его старшие коллеги высказывались о нем с таким энтузиазмом, что я захотел провести с ним оценочные тесты. Мне ответили, что это невозможно, потому что он уволился. «Но вы говорили о нем так, как будто он работает у вас», – недоумевал я. «Так и было, здесь он работал почти всю свою жизнь. Но после повышения – только три или четыре года. Затем Майк получил пособие по выходу на пенсию и ушел от нас. Сейчас он работает в другой фирме».

## Четыре важных квадранта

Проблема Саймона Старра, Майка Модела и нашего бухгалтера по учету издержек производства заключалась в том, что их признавали не пригодными для работы, которую они вполне могли бы получить. Они были непригодны, но приемлемы.

Существует и другая группа работников, которые попадают в диаметрально противоположный квадрант. Они пригодны, но не приемлемы для соответствующей работы. Их квалификация полностью соответствует занимаемым ими должностям. Но они неадекватно исполняют свои должностные обязанности. Не припомню ни одной крупной компании или фирмы средних размеров, где бы ни нашлось, хотя бы одного такого человека.

То, что кажется аномалией для других, не так странно для нашей исследовательской группы. Одно время мы занимались исследовательским проектом в Отделе Изучения Проблем Подготовки Персонала в Кембридже. Мы изучали различия между хорошими и

плохими исполнителями должностных обязанностей при одинаковой квалификации работников. Вскоре мы поняли, что критерии приема на работу были совершенно не связаны с критериями исполнения работы (характерные особенности, по которым можно оценить качество исполняемой работы). Можно даже сказать, что не существует заведомо определенных причин, по которым кандидат, пригодный для данной работы, был бы обязательно приемлемым для ее выполнения. Результаты наших исследований показаны в таблице 4.1.

**Таблица 4.1.** Почему самые пригодные для работы люди часто оказываются не самыми приемлемыми для ее выполнения

Пригодность Критерии приема на работу	Против Приемлемость Критерии качества работы
1 Квалификация 2 Опыт 3 Рекомендации 4 Определение пригодности кандидата при собеседовании во время приема на работу	Способности Многосторонность Оценка персонала Соответствие роли смежным для данной должности ролям

**Примечания:**

1. Люди могут компенсировать отсутствие определенных способностей, приобретая необходимую квалификацию. Но способности, в долгосрочной перспективе, являются более ценным качеством.
2. Опыт иногда помогает направлять поведение человека в определенное русло, хотя часто требуется многообразие различных моделей поведения.
3. Рекомендации обычно искажают картину сильных и слабых сторон кандидатов, в то время как оценка персонала позволяет сравнить индивида с одним и тем же эталоном работ.
4. Те, кто производит впечатление во время собеседования в реальной работе не обязательно в дальнейшем окажутся самыми «приятными» коллегами.

Если взять пригодность и приемлемость в качестве самостоятельных характеристик, можно построить соответствующую таблицу, и распределить всех работников на 4 категории. Две крайние: категории людей, которые как пригодны, так и приемлемы для выполнения соответствующей работы, являются практически идеальной категорией работников; категория людей, которую практически невозможно встретить в жизни, – это люди, которые как не пригодны для работы, так и не приемлемы для ее исполнения. Все четыре категории вместе с полученными результатами показаны в таблице 4.2.

## Эмансипация в менеджменте

Возникает вопрос, почему не пригодных для работы кандидатов все же назначают на соответствующие должности. Ответ во многих случаях прост – это происходит случайно. Возьмем случай «непригодности», вызванный действием дискриминации в отношении женщин. Она возникает еще в Средние века, когда женщины использовались только на подсобных работах, а аристократки не работали вообще. Затем произошло событие, которое сломало действующую систему. Крестовые походы превратили убийство людей в благородное занятие. В данном случае это оказало благотворное влияние на развитие университетского образования. В этой связи следует вспомнить университет Кембриджа и особенно колледж Клэр, в котором я учился. Несколько колледжей, основанных в XIV веке, когда получило широкое распространение университетское образование, были названы женскими именами. На гербе колледжа Клэр изображены слезы леди Клэр, в которых утопает щит ее павшего мужа-воина. После гибели знатного крестоносца кто-

**Таблица 4.2.** Пригодность в сравнении с приемлемостью (дилемма определения на должность). Сравнение прогнозов и полученных результатов

		Прогнозы	
		Приемлемы	Неприемлемы
Пригодны	Идеальное совпадение	Идеальное совпадение	Неудачное совпадение
	Удивительное совпадение	Удивительное совпадение	Полное несовпадение
Непригодны			

		Полученные результаты	
		Приемлемы	Неприемлемы
Пригодны	Разочарование	Разочарование Идеальные кандидаты ищут для себя другую работу	Реальные проблемы Неподходящие кандидаты не хотят уходить с работы и проблемны в общении
	Удивительное совпадение	Удивительное совпадение На удивление, они работают хорошо, случайно устроившись на работу	Нет проблем Уходят по собственному желанию
Непригодны			

то должен был управлять поместьем. Назревал конфликт, ведь женщин не допускали до управления собственностью. И они проводили свою жизнь за благородным выпиванием тканей и гобеленов. Простолюдины были недостойны управлять поместьями великих семейств. Тем не менее необходимо было остановиться на одном из двух нежелательных вариантов. Победу одержал прекрасный пол. Некоторые из са-



мых известных образовательных и благотворительных учреждений были основаны в Средние века женщинами, в память безвременно ушедших супругов. Их гибель дала женщинам право на управление поместьями. И они смогли соответствовать роли, в которой общество им всегда отказывало. Судьба сделала свой выбор.

В наше время женщинам не запрещают заниматься менеджментом. Но семейные обстоятельства (ранний брак, дети) часто снижают их шансы подняться на самый верх служебной лестницы. Тем женщинам, которые несмотря ни на что пытаются конкурировать с мужчинами в карьерном росте, для того, чтобы пробиться наверх, требуется преодолеть значительно больше препятствий, чем мужчинам. Как и в Средние века некоторые из самых успешных женских карьер были сделаны, особенно в небольших и средних фирмах, из-за раннего вдовства женщин, наследовавших руководство делами, которые вел их супруг.

Вдовство выступает в качестве случайного фактора, который может открыть перед женщиной дополнительные возможности. Но и другие случайные факторы могут давать такой же результат, позволяя раскрываться неожиданным талантам.

Один из таких случаев я наблюдал, когда работал директором Cambridge Product Innovation – небольшой компании, которая помогала крупным фирмам изобретать и разрабатывать необходимые для бизнеса новые продукты. Однажды мы проводили переговоры с очень крупной машиностроительной компанией. Ее деятельность была связана с крупными заказами министерства обороны. С окончанием эпохи «холодной войны» эти заказы были значительно сокращены. Компания искала новые возможности в мире бизнеса и новые продукты для производства. После продол-

жительных переговоров представители компании приехали в наш офис. В состав делегации, которая состояла из трех человек, входила женщина, чья должность называлась менеджер по заключению контрактов. Ее участие в делегации было удивительно, поскольку женщин-менеджеров, работающих в этой компании можно было пересчитать по пальцам. Поскольку почти все руководители компании являлись дипломированными инженерами, мы предположили, что и она была квалифицированным инженером. Когда из разговора стало понятно, что это не так, мы предположили, что она юрист, поскольку очень хорошо знала свое дело. Когда и эта гипотеза оказалась несостоятельной, мы узнали истинное положение дел. Она начинала работать секретарем у одного руководителя высокого ранга и печатала контракты. Ее начальник, читая один из прекрасно напечатанных контрактов, выразил свое неудовольствие следующим образом: «Да это полная ерунда!» Тогда она поделилась с боссом замечаниями по содержанию и формулировкам этого документа. Ей было предложено сформулировать этот контракт по-своему, что она и сделала. Результат ее работы так понравился, что когда на рассмотрение поступил другой контракт, босс предложил ей поработать и с ним. Эта работа имела успешное продолжение, и для женщины создали новую должность, которую она по праву заняла.

Эти примеры показательны, потому что именно женщины в прошлом часто считались «непригодными» для той или иной работы. Мужчины, конечно, с тем же успехом, могут быть «непригодны» для определенной работы. Самый замечательный пример подобного рода был приведен на семинаре, который я проводил в Йоханнесбурге. После общего экскурса о приемлемости тех или иных кандидатов на рабочие

места один из участников семинара рассказал о случае, который произошел в его фирме:

Моя компания является одной из крупнейших розничных сетей в стране. Начальник отдела по оформлению торговых площадей считается лучшим специалистом из всех когда-либо работавших в компании. До своего назначения он работал менеджером мясного отдела. А предыдущий начальник отдела заболел и попал в больницу. Все ждали его возвращения на работу, и его должность никому не отдавали. Но долгое отсутствие руководителя привело к возникновению различных проблем административного характера. Сначала генеральный директор предложил менеджеру мясного отдела только разобраться с второстепенными управленческими проблемами. Вскоре менеджер предложил генеральному директору инициировать поиск руководителя для этого подразделения, поскольку состояние здоровья прежнего не улучшалось. Менеджеру было поручено подготовить требования для кандидатов на должность, чтобы отдел кадров мог начать отбор претендентов. Были проведены собеседования с несколькими людьми, но никто из них не подошел для этой работы. Между тем сотрудники отдела очень хорошо отзывались о своем временном начальнике. Было принято решение продолжить поиски кандидатов на эту должность после Рождественских каникул. Однако генеральному директору не понравился ни один из предлагаемых отделом кадров кандидатов. Вместе с тем ему продолжали докладывать об успешной работе «временного» начальника отдела, и он принял решение: «Ну, что ж, лучше мы на этом месте оставим вас». Ему никогда не пришлось сожалеть об этом решении.

С точки зрения общепринятых стандартов, идея назначить мясника начальником отдела оформления торговых площадей выглядит абсурдной. Во время работы над программой по созданию новых рабочих

мест в Соединенных Штатах я столкнулся с похожим случаем. Фирма Community Progress Incorporated располагалась в городке Нью Хевен штата Коннектикут и занималась программой реабилитации безработных. Реабилитационный центр на Вест Стрит, предлагал нуждающимся в помощи полный пакет услуг. Мы занимались оценкой способностей, подготовкой и обучением персонала, консультированием и трудоустройством безработных. Все, кто обращался к нам, уже знали результаты оценки их достоинств и недостатков. Поскольку большинство зарегистрированных в Центре людей наряду с пробелами в профессиональной подготовке имели и личные проблемы, основным видом деятельности сотрудников Центра стало консультирование.

Мы сумели оказать существенную помощь мяснику по имени Джо. Его бизнес постепенно сошел на нет по мере того, как супермаркеты стали заниматься мясным бизнесом. В это время распался и его брак. Джо решил свести счеты с жизнью. Разогнавшись на автомобиле, он врезался в опору автомагистрали. Но и здесь ему не повезло. Он не погиб, но получил такие травмы конечностей, что превратился в паралитика. Паралитик может показаться не пригодным ни для какой профессии. Но в ходе тестов на определение способностей и собеседования Джо показал себя энергичным, умным и очень общительным человеком, которому нравилось знакомиться и общаться с людьми. Было принято следующее решение. Ему дали возможность проявить себя в качестве страхового агента по телефону. Поскольку он не мог сам набрать ни одной цифры, для него был сконструирован специальный аппарат. Когда контракты были готовы для подписания, Джо выезжал к новому клиенту вместе со своим помощником. Он оказался прирожденным аген-

том и со временем стал в компании лучшим продавцом года на Восточном побережье.

Когда непригодные оказываются подходящими и приемлемыми для своей работы, мы говорим об «удивительном совпадении». В одном из разделов нашей компьютерной программы Interplace обнаружилось множество удивительных совпадений среди сотрудников различных компаний. Некоторые из них начали свою новую карьеру. Однако таких совпадений не слишком много, и это дает почву для возражений тем, кто считает, что лучше тратить время на поиск кандидатов, которые пригодны и приемлемы для определенной работы. Такие кандидаты, по общему мнению, представляют собой идеальное решение проблемы подбора персонала.

Парадокс в том, что идеальные совпадения не всегда являются таковыми. Человек, который обладает высокой квалификацией и превосходно справляется со своими функциональными обязанностями, склонен к частой перемене рабочих мест. Это можно объяснить двумя причинами. Первая заключается в том, что получивший назначение человек не испытывает на работе никакого напряжения и его манят новые трудности. Вторая заключается в том, что сотрудник использует идеальную для него работу как трамплин для завоевания другой, более высокой, должности. В результате сотрудники, на привлечение которых были потрачены значительные средства, используют свою работу как промежуточный этап на пути наверх. В этой ситуации предпочтительнее выглядят удивительные совпадения. Сотрудники, соответствующие данной категории, как правило, довольны своим местом работы и воспринимают ее как постоянный вызов себе. Более того, будучи не пригодными для другой ответственной работы за пределами фирмы, они

не подвержены соблазну искать за забором более зеленую травку.

## Особые проблемы для неприемлемых кандидатов на работу

Парадокс, но удивительные совпадения оказываются в долгосрочной перспективе более предпочтительными, чем идеальные совпадения. Такой же парадокс наблюдается среди кандидатов, которые считаются не приемлемыми для определенной работы. Пригодные и не приемлемые для работы сотрудники создают для работодателя более серьезные проблемы, чем не пригодные и не приемлемые для работы сотрудники.

Не пригодные и не приемлемые для работы сотрудники составляют тот контингент, который совершенно определенно находится не на своем месте. Часто они устраиваются на работу временно, иногда их принимают для заполнения рабочих вакансий после кризисов. Когда они не справляются работой и уходят, никто об этом не жалеет. И работник, и руководитель понимают, что происходит. Уходят не подходящие для работы кадры. И никто ни на кого не обижается.

Другое дело пригодные, но не приемлемые для работы сотрудники. Неудачник терпит крах в выбранной им карьере. Подтверждение его несостоятельности воспринимается как личное оскорбление и полностью отвергается. Поскольку терминология языка командных ролей никогда не затрагивала эту сферу, бывает сложно объяснить, почему человек, обладающий исключительно высокой квалификацией для выполнения определенной работы, может быть не приемлемым для нее. Отвергнутый работник не видит никаких вариантов продолжения трудовой карьеры. Из всего арсенала

имеющихся средств он выбирает решительную самозащиту, за которой наверняка последует контрнаступление. Попытка сместить пригодного, но не приемлемого для работы человека обычно ведет к скандалу.

Из-за того, что пригодные, но не приемлемые для работы сотрудники представляют серьезную проблему, обычная позиция менеджмента заключается в том, чтобы не будить спящую собаку. Возникает ситуация, когда все понимают, что было сделано ошибочное назначение на должность, не говоря уже о самом человеке, которого назначили на эту должность, и испытывают чувство беспомощности от того, что ничего нельзя изменить. Чтобы предотвратить проблему, которая столь распространена, в качестве благоразумной предосторожности стоит кроме определения общих профессиональных качеств кандидата, проверить соответствие характерной для него командной роли требованиям вакантной должности в той команде, где ему предстоит работать.

## Поддержка приемлемых для работы кандидатов

После определения того, что некий человек вполне подходит для одной или набора командных ролей, полученная информация может храниться в компьютере и при необходимости извлекаться. Так могут быть оценены и требования определенной должности, которые предъявляются к ее исполнителю. Требования можно трансформировать при помощи компьютера в набор определенных человеческих качеств, необходимых для исполнения этой работы. После этого компьютер просматривает банк данных для выявления оптимального кандидата. Компьютерный поиск основывается на приемлемости, а не

пригодности человека для исполнения данной работы. В противовес общему мнению, считаю, что, в случае внутренних назначений, при первоначальном рассмотрении кандидатур не следует уделять слишком пристальное внимание пригодности того или иного кандидата для определенной работы. Дело менеджмента – определять, кто приемлем, а кто нет. Кандидат, который считался не пригодным для определенной работы, может стать пригодным благодаря тщательно спланированной подготовке и приобретенному опыту работы, если его притязания оправдывают затраченные усилия.

Хороший пример подобного подхода можно было наблюдать в компании British Nuclear Fuels, которая сотрудничала с фирмой Marsden Consulting Associates. Компания в продолжение реализуемой программы всеобщего управления качеством решила создать должность Координатора по качеству производства и назначить на нее подходящего человека. При помощи системы Interplace была проведена оценка менеджеров компании и свойственных им командных ролей. Полученные результаты были занесены в банк данных.

Компьютер осуществил поиск наиболее подходящего для этой работы кандидата. Предложенная компьютером кандидатура была неожиданной. Кандидат был незнаком двум директорам компании и не имел опыта работы в этой сфере. Оценочный материал, однако, утвердил руководство компании во мнении, что удалось найти многообещающего кандидата для выполнения этой ответственной работы.

Менеджмент компании поддержал его кандидатуру, предложив ему пройти соответствующую программу подготовки для освоения опыта работы в этой сфере. Когда кандидат продемонстрировал предсказанные компьютером способности, он бы официально



утвержден в данной должности и впоследствии добился значительного успеха.

## Стратегия компромисса

Приведенные выше примеры показывают причины непригодности того или иного человека для определенной работы. Ссылка на особые, хотя и реальные случаи из жизни поможет убедить заинтересованных людей в том, что выбор самых пригодных для работы кандидатов является не самым удачным вариантом при назначении кандидатов на определенную должность. Неудачные назначения очень сложно отменять. Кроме того, если руководствоваться этим принципом, можно пропустить действительно достойных кандидатов.

Но на практике необходимо руководствоваться здравым смыслом. Вряд ли кто-нибудь будет принимать на работу кандидатов, чьи образование и опыт работы не являются достаточными для успешного выполнения определенных функциональных обязанностей. Целесообразнее внимательнее присмотреться к кандидатам, которые хоть наполовину пригодны для выполнения работы. Тщательно проанализировав данные таких людей, можно найти хороших кандидатов. Но даже в этой ситуации их недостаточная пригодность может стать причиной определенных проблем. Очень приемлемые, но только наполовину пригодные для работы, кандидаты должны стать полностью пригодными. Эту задачу следует решать творчески. Добиться полной пригодности кандидатов для выполнения определенной работы можно благодаря обучению кандидатов и передачи им опыта в тех сферах дея-

тельности, которые являются наиболее проблемными для них.

Следует помнить при выборе полностью пригодных для работы кандидатов, что их легко переоценить, в то время как вполне приемлемые кандидаты могут обладать потенциалом, который сразу не удастся распознать. Пока они не полностью пригодны для работы, но если им уделить определенное внимание, подучить их и трудоустроить на подходящее место, есть все шансы на то, что они станут ценным приобретением.

Обнаруженный таким образом природный талант обычно пускает глубокие корни в компании, где успешно сочетается признание личных достоинств сотрудников с перспективой реальных карьерных возможностей.

В Приложении к данной книге я привожу пример, когда компьютерный анализ помог составить определенный профиль командной роли кандидата на соответствующую вакансию.

## Определенные и неопределенные профили командных ролей

---

Каждый, кто проходит процедуру оценки командной роли, получает в итоге профиль командной роли, отражающей степень соответствия каждой из девяти командных ролей. Это, однако, не означает, что люди имеют четкое представление о собственном имидже или проецируют на других любой очевидный имидж командной роли. Они принимают участие в мероприятиях по оценке персонала лишь потому, что их просят об этом.

Глубина самопознания различна у тех людей, кто ясно видит свою командную роль, и тех, кто ее не видит. Это различие можно продемонстрировать на примере опытных менеджеров и молодых выпускников учебных заведений, впервые оказавшихся на производстве. Результаты исследования оказались совершенно неожиданными. Существует распространенное мнение о том, что молодые выпускники в целом решительны и импульсивны, в то время как опытные менеджеры действуют осторожно и продуманно.

Однако, после того, как мы получили заполненные опросники по определению командной роли, нам предстала иная картина. Опытные менеджеры четко знали, какие командные роли они могут взять на себя, а какие нет. Они распределяют свои оценки среди нескольких, предпочтительных для них, категорий командных ролей и не стремятся создать о себе лучшее впечатление. Молодые специалисты, самоуверенно полагая, что уже могут все на свете, неуверенно расставляли баллы по многим пунктам, отдавали предпочтение тем из них, которые позволяли им произвести наиболее благоприятное впечатление о себе. Они часто не обращали внимание на вопросы, которые имеют важное значение для определения командной роли респондента. Другими словами, внутренняя уверенность опытных менеджеров была основана на четком самопонимании, в то время как молодые выпускники учебных заведений чувствовали себя неуверенно при определении своей командной роли. Они только пытались найти свою роль, но не могли ее реально определить. Их внешняя уверенность оказывалась простым блефом.

## Путь к зрелости

Если люди хотят преуспеть в работе, им необходимо знать свое положение по отношению к другим. Вот почему очень важно помочь молодым людям обрести чувство осознания своей принадлежности той или иной роли. К сожалению, многие учебные заведения лишь препятствуют в этом молодым людям, поощряя в них конформизм. Чем больше это культивируется, тем более потерянным чувствует себя человек, когда оказывается один на один с окружающей его жизнью. Оскар Уайльд как-то заметил: «Соблюдение опреде-

ленных правил поведения – последнее спасение для людей, лишенных воображения». Эти слова можно отнести к процессу подготовки молодых специалистов.

Те, кто восстает против навязанного имиджа и правил, которые им предлагают в образовательных учреждениях, часто добиваются успеха в жизни, получая, по крайней мере, серьезную компенсацию за любые неприятности, которые они причинят себе. Они начинают понимать, кто они есть на самом деле. Необходимо осознавать самого себя и понимать свое отличие от других. Молодость начинается с сопротивления и, в идеале, проходя через социализацию, достигает душевного равновесия. Проблема заключается в том, что одни вообще не вступят на этот путь, другие, вступив на него, могут сделать лишь несколько шагов, и только немногие способны пройти его до конца.

При разработке теории и практики командных ролей переход от получения данных для определения профилей командных ролей из опросников к получению их на основе более широкой базы данных, включая оценку другими людьми, явился очень важным шагом на пути наших исследований. Иногда это было более болезненно, чем при использовании первоначального подхода к получению данных. Когда люди обнаруживают, что их самовосприятие отличается от того, как их воспринимают другие, они испытывают шок. Неужели они действительно таковы, как о них думают, или их просто не понимают?

Некоторые люди из конфликта мнений могут сделать правильные выводы и в дальнейшем меняют свое поведение. Это говорит о зрелости людей, способных правильно понять и использовать себе во благо негативную информацию.

Но существует зрелость другого типа, которая привлекает к себе внимание специалистов и обозначается термином «фактор обоснованности». Обоснованность выступает в качестве эталона определения количества несопоставимой между собой информации, необходимой для получения всеобъемлющей и выразительной картины личности человека. Носитель такой противоречивой информации содержит в себе ответы на вопросы несоответствия, оценки наблюдателей и любых данных, полученных в результате психометрических тестов.

Некоторые люди преуспели в искусстве самопрезентации, демонстрируя окружающим тот имидж, который им нравится и реально отражает их внутренний мир. Какими бы ограниченными ни были их способности, которые они могут предложить на рынке труда, они знают, как преодолеть стоящие на пути препятствия. Они могут не очень грамотно писать и говорить. Отсутствие математических способностей может помешать им получить работу, связанную с умением оперировать многочисленными цифрами. Они никогда никого не обманывают в том, что могут и чего не могут делать, и все же умудряются занять подходящую для себя нишу на рынке труда. Их принимают на работу, куда бы они не обращались по вопросам трудоустройства.

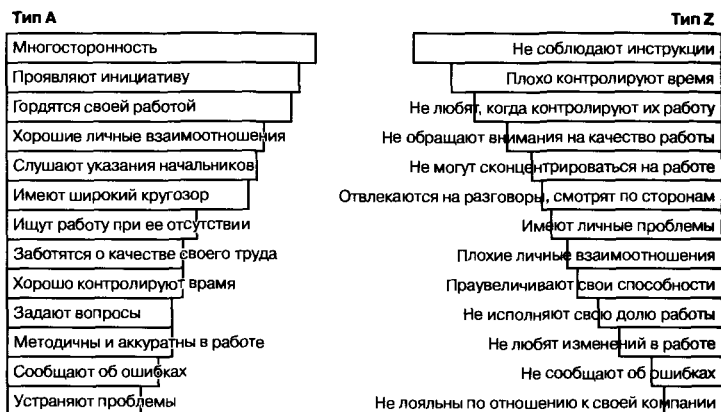
## Изменившие и не изменившие свое поведение выпускники школ

Наличие способностей у человека без определенных черт характера не гарантирует успеха. На это мы впервые обратили внимание во время работы в Отделе Изучения Проблем Подготовки Персонала в Кемб-

ридже. Одним из исследовательских проектов руководила талантливая ученая Эйлин Сагар. Она пыталась выяснить, почему некоторые выпускники школ, имевшие плохую успеваемость, добились определенного прогресса сразу же, как только приступили к работе. Метод исследования Эйлин предполагал наблюдение за достижениями выпускников школ в трудовой жизни. При помощи «методики критических инцидентов» необходимо было определить различия между двумя группами исследуемых. После того, как исследователи выдвинули определенную гипотезу, они предложили дополнить оценки исследуемых молодых людей, некоторыми характерными случаями их поведения. Эти случаи затем были разбиты на несколько категорий, в которые попали однотипные примеры. Такой подход к обработке полученного материала позволил оценить в числовом выражении случаи типичного поведения изменивших и не изменивших свое поведение выпускников школ (таблица 5.1).

Из таблицы очевидно следующее. Во-первых, различия между подгруппами А и Z в основном наблюдаются в поведении, а не в технических навыках и знаниях рабочих. Во-вторых, качества, отмечаемые у представителей более эффективной группы, не являются зеркальным отражением качеств, обнаруженных среди представителей менее эффективной группы. Бросается в глаза то, что рабочие, которые не исправили свое поведение после школы (Z), часто плохо контролируют время. Их коллеги, которые исправили свое поведение (А), умели это делать гораздо лучше. Но еще более важным было наличие у них таких качеств, как способность искать работу при ее отсутствии и многосторонность, свойственная большинству представителей этой группы.

**Таблица 5.1.** Фактор зрелости, влияющий на поведение людей на работе, гистограммы демонстрируют частоту проявления фактора. (По Эйлин Сагар, *Исследование А–Z: различия в поведении молодых неквалифицированных рабочих, которые улучшили и не улучшили свое поведение после школы.* – ITRU Publication SY 4, Cambridge)



Основные факторы, отмеченные руководителями в качестве характерных, для сорока семи эффективных (А) и сорока восьми неэффективных (Z) молодых рабочих.

*Примечания:*

1. Положительные факторы поведения на работе (тип А), не являются простым противопоставлением факторов поведения типа Z.
2. Почти все упомянутые факторы относятся к характеру человека, а не к его навыкам.
3. Когда руководители видят эти результаты, они заявляют: «Это относится и к нам».

Возникал вывод, что выпускники школ, которые изменили тип своего поведения, общественно активны и при внимательном выполнении полученных инструкций смогут улучшить свое резюме, найти командную роль и занять достойное место в жизни. Даже в очень юном возрасте люди способны управлять своим поведением на работе.



Плохо образованные молодые люди, которые улучшили качество своего поведения, имеют двойников среди хорошо образованных, высококвалифицированных молодых соискателей работы, которые тоже приходят на производство, но на другой должностной уровень. Эти люди – из тех, кто получил быстрое продвижение по службе, – с профессиональной точки зрения ничем не отличались от тех, кого обошли вниманием. Скорее всего, они добились успеха благодаря самоуправлению и умению выстраивать взаимоотношения своей командной роли с другими ролями.

Люди с ясным профилем командной роли вырабатывают собственный подход к самоуправлению. Зная себя и свои способности, они разрабатывают стратегию действий не только в любимых областях, но и в тех сферах деятельности, которые изначально считались неподходящими для них.

## Способность к самопознанию порождает согласованные действия

Важность развития способности самопознания среди членов команды стала очевидной во время проведения нами Управленческих Игр. В итоге игры мы должны были получить индекс успеха участников и определить, таким образом, степень эффективности команды. Мы начали свою работу в колледже Хенли с проведения Управленческой Игры, которая основывалась на компьютерной модели делового мира (что очень нравилось заядлым компьютерщикам). После Хенли мы занялись Тимополией (командная игра *(от англ. Team)*), основанная на усовершенствованных правилах игры Монополия). В Тимополии мы постарались устранить из игры элемент удачи, обусловив приобретение

собственности предварительными ассигнованиями и участием в аукционах, тендерах и переговорах\*. Делая прогнозы, мы всегда могли предвидеть, с той или иной долей уверенности, финансовые результаты выступления команд. Затем мы перешли к игре, которую назвали Тимополия II. Эта игра сохранила в себе игровые принципы Тимополии I, но проводилась по-новому. Вместо собственности игроки теперь покупали двухмерные строительные компоненты различной формы, цвета и размеров, из которых можно было собирать различные сооружения. Эти строительные конструкции можно было продавать на рышке. Цена на них была тем выше, чем сложнее форма конструкции. Для финансирования сделок можно было брать банковский кредит по достаточно высокой процентной ставке, или получать средства, продавая свои активы на рынке. Тимополия II выгодно отличалась от своей более ранней версии тем, что, даже внешне, уже не была приятным времяпровождением, а элемент удачи был сведен в ней практически к нулю.

Все три упражнения были призваны дать участникам экспериментов представление об общем принципе построения команд. Состав команд был несбалансированным, каждая группа имела избыток представителей одних командных ролей и недостаток других. Большинство команд поняли это на ранней стадии игры, но не обратили на это внимания, увлеченные выполнением заданий, которые, по их мнению, должны были привести их к победе. Когда в конце игры объявлялись финансовые результаты выступления команд, участники проводили собственный разбор игры, и выбирали представителя, который выступал от имени команды с анализом игры и выражал общее мнение.

---

\*Подробно игра описана в книге: Р.М. Белбин «Команды менеджеров: секреты успеха и причины неудач».—М.: Нипро, 2003.

## Связь между типом игры и степенью зрелости

Эти игры я и Джефф Хайден проводили по всему миру, под эгидой компании Junior Chamber, а позднее Management Teams International. Мы работали вместе и по отдельности и поняли причину побед не сбалансированных по составу команд. Наилучшие результаты показали те команды, которые начинали анализировать свои действия и смогли изменить поведение участников. Например, команда Мотиваторов быстро поняла, в чем причина ее проблем и стала избегать принятия коллективных решений. Участники самых успешных команд поняли, что их преимущество заключалось в самостоятельном характере действий: при распределении обязанностей они действовали автономно, но согласованно. Участники команды Вдохновителей Команд по основным вопросам принимали совместные решения, а остальное время работали в парах. Успешные команды, состоявшие из очень творческих людей, но без Аналитика, выбирали одного из игроков, с наивысшим баллом оценки качеств Аналитика, и поручали ему быть арбитром при принятии той или иной идеи. Похожий механизм компенсации мог быть принят в командах, которые испытывали недостаток в Контролерах. Члены команды выбирали игрока с наивысшим баллом оценки качеств Контролера, и он брал на себя ответственность за контроль выполнения принятых решений.

Команды придумали много других механизмов преодоления своих недостатков и способов их компенсации. Все эти важные изменения приводились в действие благодаря осознанию участниками команды своего коллективного имиджа и стремлению к эффективной деятельности. Поэтому появившийся отчетли-

вый образ команды способствовал успеху не только отдельных участников этого упражнения, но и всей команды в целом. Если члены команды не могли взглянуть на себя со стороны, они были не способны использовать внутренние ресурсы и эффективно регулировать свою деятельность.

Несбалансированные по типу ролей команды, которые выступили неудачнее других, распались на две категории. Одни не замечали своих проблем и действовали с уверенностью, что у них все в порядке. Другие видели свои проблемы на раннем этапе игры, но действовали как фаталисты, как будто, уже ничего нельзя было изменить.

Личной зрелости участников игры противопоставлялась коллективная зрелость команд. Зрелая команда знает, в чем она сильна, осознает свои недостатки и делает ставку на достоинства. Она избегает заниматься деятельностью, в которой не может проявить себя эффективно. Она решается на рискованные действия, только если находит компенсирующие механизмы. Зрелая команда использует все имеющиеся в ее распоряжении возможности, даже при средних способностях своих участников. Благодаря тому, что эти способности используются максимально эффективно, команда добивается выдающихся результатов.

## Когда недостатки становятся допустимыми

Зрелое поведение участников всегда высоко ценилось в Управленческих Играх. Хотя сам этот термин требует разъяснений. Что можно считать зрелым поведением и что определяет такое поведение – остается вопросом.

Многие считают, что человеческая зрелость подразумевает всесторонне образованного человека, сплошь состоящего из достоинств и не имеющего видимых недостатков. Неотъемлемым признаком этого образа является ореол, подобающий святому. Давайте уберем этот ореол и внимательно рассмотрим то, что находится за ним. Здесь мы обнаружим некую информацию, основанную на данных психометрических тестов, результатах компьютерной обработки информации программой Interplace plus и наблюдениях, которые проводились во время экспериментов. Все это никак не соответствует ореолу святости, который приписывают человеческой зрелости.

Зрелый человек характеризуется не превосходством своих качеств, а соответствием их своему профилю. Зрелых людей легко распознать, они всегда оправдывают ожидания и никогда не выставляются суперменами или супервумен. Они ими и не являются. Зрелых людей можно определить на основе собранных о них данных как по характерным для них признакам, так и при отсутствии таковых. Они не обладают выдающимися качествами, но никогда не разочаровывают других людей.

Неизбежно возникает вопрос о том, что мы подразумеваем, говоря об индивидуальных недостатках того или иного человека. Многие оппоненты считают, что недостатки – это симптом психопатологии. Иногда о наличии человеческих недостатков судят по результатам тестов, однако валидность тестов может быть сомнительна. Многие тесты составлены таким образом, что человек, обладающий каким-либо высоко развитым свойством, «обречен» тестом иметь недоразвитое другое свойство. Такие тесты известны как «ипсативные тесты», а ипсативный эффект проявляется ярче всего при заполнении опросников вынужденного вы-

бора. Низкий результат по одному из свойств личности должен быть признан побочным явлением определенного теста и на самом деле ничего не значит.

Эта мысль не давала нам покоя, когда мы впервые наблюдали людей, наделенных многими достоинствами, но имевших низкие результаты по некоторым другим параметрам. Чтобы лучше понять это явление, мы перешли к использованию тестов и оценок, которые исключают использование методики вынужденного выбора. В результате этого мы смогли ответить на два принципиальных вопроса: существуют ли недостатки вообще и имеют ли они какое-либо значение в жизни человека?

То, что так называемые недостатки присутствовали у людей, обладающих многими достоинствами, было очевидно из результатов тестов, которые проводились без применения методики вынужденного выбора изучения результатов наблюдений за участниками наших экспериментов. Даже талантливые люди не могут быть совершенны во всем. Можно провести некую аналогию между людьми и неодушевленными предметами. Ни один физик не станет утверждать, что в природе существуют совершенные материалы. Если какой-нибудь материал является исключительно твердым, он также может быть хрупким или подверженным коррозии. Такое сочетание желательных и нежелательных свойств определенных материалов представляет собой проблему, которая постоянно беспокоит строителей атомных электростанций. Точно также можно утверждать, что не существует и совершенного человеческого материала.

Так называемый недостаток часто оказывался ничем иным, как противоположной стороной достоинства. Аналитик может хорошо анализировать и быть объективным, но вряд ли сможет вдохновлять других

людей. Энтузиазм может только мешать процессу анализа и оценки ситуации. Но он необходим для пробуждения интереса к возникающим перспективам. Контролеры не могут эффективно делегировать свои полномочия. Ни один из Контролеров, стремящихся получить определенную работу, не станет передавать свою работу другим.

У каждой из командных ролей есть соответствующий недостаток, и чем выше достоинство роли, тем более заметным является присущий ей недостаток. Поэтому суперзвезды и суперполитики известны не только своими талантами, но и причудами.

Согласившись с этим, мы можем дать ответ на вопрос: имеют ли недостатки какое-либо значение для человека? Используя терминологию, применяющуюся для оценки персонала, можно сказать, что недостатки рассматриваются в качестве «вопросов для развития», над которыми необходимо работать для их преодоления. Считаю, что недостаток является ценой, которую приходится платить за имеющиеся достоинства. Тем самым достигается справедливый компромисс. С оговоркой, что человек, обладающий определенными достоинствами, должен стремиться к преодолению своих недостатков. Этот вопрос мы рассмотрим в Главе 8.

## Когда допустимые недостатки превращаются в недопустимые

Недостаток, который усиливает достоинство, ассоциируемое с данной командной ролью, называется «допустимым недостатком». Такие допустимые недостатки перечислены в таблице 5.1. Допустимые недостатки, конечно же, не следует исправлять, что-

бы не подорвать реальное достоинство определенной командной роли. Вместе с тем есть недостатки, которые выходят из-под контроля и скорее приуменьшают значение чьей-либо командной роли, чем подчеркивают его. Аналитик из скептического человека может превратиться в циника. Но кто захочет делиться идеями с циником? Цинизм обычно свойствен неудачникам. Недопустимые недостатки каждой командной роли также перечислены в таблице 5.1

Проявление недостатков недопустимо, когда ими злоупотребляют. Если Вдохновитель Команды настолько дипломатичен по отношению к другим, что ведет себя слишком корректно, с этим еще можно смириться. Но, когда Мотиватор проявляет агрессию, порождающую оппозицию и антагонизм, команда не получает ничего положительного взамен. Следует отметить, что для людей различного типа необходимо устанавливать различные стандарты поведения. Кто-то может вести себя агрессивно, кто-то быть нерешительными и не стоит обвинять Аналитика, если он всего лишь надоедлив. Эффективная командная работа недостижима в тоталитарной среде, где недопустимо любое отклонение от нормы поведения (этот вопрос подробнее рассмотрен в Главе 10).

Когда допустимым недостаткам соответствуют определенные достоинства командной роли, они вместе только усиливают образ этой командной роли. Такая комбинация недостатков и достоинств помогает прояснить смысл роли и скоординировать другим членам команды свое поведение с учетом данной роли. Людям, имеющим отчетливо выраженную командную роль, обычно легче определить свое место в команде.



**Таблица 5.1.** Тонкая грань отделяет допустимые недостатки от недопустимых

Командная роль	Недостатки	
	Допустимые	Недопустимые
<b>Генератор идей</b>	Увлечение идеями и пренебрежение к практическим вопросам.	Отстаивание собственной идеи в ситуации, когда сотрудничество с другими членами команды может дать лучшие результаты.
<b>Исследователь Ресурсов</b>	Потеря энтузиазма после того, как проходит первоначальная увлеченность тем или иным вопросом.	Разочаровывает клиентов, нарушая достигнутые ранее договоренности.
<b>Координатор</b>	Склонность к лени, если можно найти кого-то, кто сделает его работу.	Присвоение себе лавров командного успеха.
<b>Мотиватор</b>	Склонность к неудовлетворенности и раздражительности.	Неспособность разрядить ситуацию при помощи хорошей шутки или извинений.
<b>Аналитик</b>	Логичный скептицизм.	Нелогичный цинизм.
<b>Вдохновитель Команды</b>	Нерешительность при приеме важных для команды решений.	Стремление избегать ситуаций, которые могут привести к напряженности отношений.
<b>Реализатор</b>	Приверженность к традиционным и проверенным методам работы.	Препятствие проведению изменений.
<b>Контролер</b>	Стремление добиваться совершенства во всем.	Навязчивое поведение.
<b>Специалист</b>	Приобретение знаний только в рамках собственных интересов.	Игнорирование факторов, которые лежат за границами собственной компетенции.

## Хорошо сочетаемые качества

Одна из формул успеха в карьере заключается в том, что есть люди, обладающие набором сочетающихся между собой личных качеств, которых нет у других. Согласно этой теории следует рассматривать недостатки не отдельно от других качеств человека, а в совокупности. Скажем, лень считается негативной чертой для любой роли. Но можно вспомнить успешных менеджеров, которые признавались, что бывают ленивы. Значит, лень находит общий язык с такими качествами, как рассудительность, умение мыслить стратегически и склонность к делегированию полномочий. У такого руководителя всегда найдется время для приема посетителей, поскольку его рабочий день не переполнен различными делами. Рабочий стол будет поддерживаться в порядке, потому что «мой секретарь всегда убирает со стола ненужные бумаги». Беспечность по поводу неотложных второстепенных дел дает возможность шире взглянуть на ситуацию.

Некоторые руководители проявляют робость, застенчивость и неспособность к межличностному общению. Может показаться непостижимым, что они занимают высокие посты и их уважают подчиненные. Но под внешней кротостью таятся огромное стремление к успеху, выбору пути к наилучшим результатам и напряженное внимание к каждому фактору, который может испортить все дело. Пробел в общении заполняют другие люди, которые стремятся привлечь нужного человека в свой круг.

Несбалансированная личность может тем не менее иметь четкий профиль командной роли. Важно, чтобы у такого человека совпадали представление о самом себе, проецируемый на других имидж, и был план по устранению собственных недостатков.

Поскольку существуют личные качества, которые удачно сочетаются друг с другом, есть также пары командных ролей, которые успешно взаимодействуют между собой. Мотиватор/Реализатор обладает стремлением к завершению намеченных дел, а также практической эффективностью в этом стремлении. Владелец этой пары командных ролей проецирует имидж человека действия. Генератор Идей/Аналитик, отличающийся высоким интеллектом, обещает быть творческой личностью, способной принимать удачные решения. Такой человек идеально подходит для разработки планов и стратегий, которые дадут большую прибыль в долгосрочной перспективе. Такие ясные и взаимосвязанные профили командных ролей легко находят место в любой команде.

## Необычные комбинации командных ролей

Другие комбинации командных ролей встречаются реже, они и менее характерны. Они предлагают особые возможности, но и представляют определенную опасность. Необычно, когда человек может быть ярким исполнителем одновременно двух командных ролей – Мотиватора и Вдохновителя, но это случается. Человек с талантом дипломата и энергичной движущей силой является неоспоримым приобретением для любой организации. Существует, однако, риск, что люди будут путаться в отношении его истинной роли, что приведет к потере доверия. Еще одна опасность заключается в том, что напористость Мотиватора будет подрываться нерешительностью Вдохновителя Команды.

Это может быть проблемой, с которой столкнулся Горбачев. Как Вдохновитель Команды, он идеаль-

но обладал всеми необходимыми качествами, чтобы снискать расположение кремлевского истеблишмент и взойти на вершину. Он расположил к себе неутручивую Маргарет Тэтчер, внося свой вклад в окончание «холодной войны». Он обладал мужеством «стальными зубами», которые бы сделали честь любому Мотиватору. При этом он проявлял поразительную нерешительность в вопросах внутренней политики и экономики. Это не расходилось с моделью поведения Вдохновителя Команды, но настоящи. Мотиватор принимал бы решения уверенно, даже если они неправильны. Проблема заключалась в том что допустимый для Вдохновителя Команды недостаток стал неприемлемым в ситуации, когда потребовался стиль поведения Мотиватора. Тогда этот недостаток становится недопустимым и влечет за собой полную ответственность за совершенные действия.

Сложные и запутанные комбинации командных ролей, даже если они имеют взаимосвязь, приводят к возникновению проблем. Их можно избежать, если заранее распознать свою командную роль. Это не относится к комбинациям характерных свойств человека которые являются основой для разработки жизнеспособной стратегии развития личности.

## Типичный направлениц

Многие будущие руководители в начале производственной карьеры испытывают сложности с правильным определением своего места в трудовом коллективе. Некоторые из них так никогда его и не находят.

За свою многолетнюю практику я проконсультировал много молодых менеджеров, которые попадали ко мне после прохождения психометрических тестов. Многие из них давно были птицами высокого полета, для которых карьера значила очень многое.

Но вместе с элитой я видел множество других людей, которые направлялись ко мне от отчаяния. Эти люди были хорошо образованны и представительны, предназначенные, как могло показаться, для больших целей. Однако, на какую бы работу их ни направляли, менеджеры всегда давали о них негативный отзыв. В итоге никто не хотел оставлять их на работе в своем отделе. Часто они даже не знали о негативной реакции, вызванной их поведением, и приходилось сообщать им неприятные известия. Давайте обратим внимание на эту группу людей, которых в Соединенных Штатах объединяют под общим термином «направленцы».

Назовем нашего направленца Донал. Донал был участником общей программы подготовки менеджеров, проводимой крупной мультинациональной компанией для подающих надежды выпускников учебных заведений. Донал был признан лучшим по своей специальности выпускником одного из самых престижных университетов. Его энергия и амбиции впечатляли всех без исключения интервьюеров. Тем не менее в отчетах менеджеров отделов, где он стажировался, было сказано, что он не раскрыл своих способностей. Причем в отчетах назывались различные причины, и менеджменту компании было трудно понять: Донал не получил подходящей вакансии или, по каким-то причинам, он сам был неудачным выбором.

Донал согласился пройти через батарею психометрических тестов, которые были частью общей оценки персонала. Кроме этого он заполнил Опросник по Определению Командной Роли, из которого следовало, что он соответствует командной роли Генератора Идей. Он соответствовал основному требованию роли эффективного Генератора Идей – Генератор идей должен быть достаточно умным. Но по некоторым параметрам оценки интеллекта его результаты были

ниже нормы, установленной для выпускников колледжей. Узнав о результатах оценки своего интеллекта, Донал оспаривал обоснованность тестов, оценивал себя гораздо выше, чем он был на самом деле. Он считал результаты своей стажировки успешными. Выборочное упоминание неблагоприятных отзывов из отчетов о стажировке вызвало у него поток критики в адрес менеджеров среднего звена, которым он подчинялся. Донал жаждал получить место в зарубежном филиале компании, и в итоге был назначен в дочернюю фирму в Соединенных Штатах, где его привязанность ко всему английскому и напористость в работе помогли ему на первых парах создать у коллег положительное впечатление о себе. Однако впоследствии была потрачена уйма времени, чтобы перезаключить с ним трудовое соглашение и согласовать новую заработную плату. Когда позднее он вернулся в Великобританию с очень скромной характеристикой, никто из руководителей не захотел взять его в свой отдел.

Многие факты свидетельствовали о том, что Донал является трудолюбивым Мотиватором/Реализатором, который из-за отсутствия дисциплины и четкого плана работы не может проявить все свои достоинства. С другой стороны, он был безоговорочно уверен в том, что является Генератором Идей/Аналитиком и готов к выполнению высокой миссии корпоративного стратега. Возможно, реальность состояла в том, что Донал не обладал никакими определенными качествами, свойственными для исполнителей основных командных ролей. Скорее всего он обладал неясным профилем командной роли.

Донал отнял очень много времени у руководителей компании, но подходящее решение так и не было найдено. Страстно стремящийся к продвижению наверх и имея все еще привлекательный послужной

список, он нашел себе место в другой компании, которая, по его мнению, с большей готовностью поддержит его амбиции.

Основываясь на своих многолетних наблюдениях и опыте работы с компьютерной программой Interplace plus, можно завершить главу, выдвинув рабочую гипотезу: людям с ясным профилем командной роли легче найти подходящее для них место работы, чем тем, у кого этот профиль недостаточно определен, даже если технические навыки у первых хуже, чем у вторых.

Значение этой гипотезы заключается в том, что компании только выиграют, если будут принимать на работу людей с ясным профилем командной роли. Такая политика не приведет к серьезным просчетам даже и в том случае, если принятые на работу сотрудники не будут в полной мере соответствовать своим должностям, поскольку при изменении ситуации их можно быстро и успешно переместить на другое рабочее место. Сотрудники с неопределенным профилем командной роли, в самом начале своей работы могут стать причиной периодически возникающих проблем.

## Межличностные взаимоотношения на рабочем месте

---

Существует два способа использования данных о командной роли при оценке пригодности кандидатов для той или иной работы. Один подход основан на сравнении профиля командной роли кандидата с требованиями, которые соответствующая должность предъявляет к исполнителю или, если быть точнее, с требованиями, которые трансформированы компьютером в определенную модель командной роли.

Вначале этот подход казался нам довольно радикальным. Но существует и альтернативный подход еще более радикальный: он не принимает в расчет как таковые требования определенной должности, допуская, что у кандидата имеются необходимые технические навыки и рабочий опыт. Этот метод концентрирует основное внимание на характере межличностных взаимоотношений, возникающих в результате назначения человека на должность.

Между двумя этими подходами есть только одно различие, которое во многом зависит от ситуации. Определение требований соответствующей работы имеет первостепенную важность в случае, если рабо-



та хорошо структурирована и существуют четкие критерии поведения человека на этой работе. Они помогут ему добиться успеха или приведут его к неудаче, а также продемонстрируют, к каким последствиям ведет то или иное поведение человека.

Управленческая деятельность в высших эшелонах власти регулируется при помощи других параметров. Эта работа менее специализирована. Большое значение приобретает личностный фактор. С другой стороны, успех или неудачи в этой работе зависят от умения хорошо взаимодействовать с другими топ-менеджерами.

Последний аспект представляется настолько важным, что новый глава фирмы, назначенный со стороны, вряд ли успокоится, пока не назначит на ключевые посты членов своей команды управленцев, с которыми в прошлом сотрудничал. Тот факт, что новый руководитель приведет с собой закадычных друзей, является причиной обиды и возмущения окружающих. Но если старые друзья помогут ему стать более эффективным, этот опыт можно только приветствовать и изучать.

Я был свидетелем большого количества примеров успешных и неудачных взаимоотношений между руководителями высшего звена. Приобретенный опыт позволил составить некую классификацию типов командных ролей, склонных к успешному взаимодействию друг с другом или к конфликту. Руководители, которые оказались втянутыми в выяснение отношений, были менее эффективны. Все просчеты списывались на тех, с кем они перестали поддерживать взаимоотношения. Нет ничего необычного в том, что одни люди не сходятся с другими. Но сколько времени и душевных сил можно было бы сэкономить, если бы это удалось понять с самого начала.

В целях эксперимента мы ввели в программу Interplace plus формулу командной роли и отважно вступили на неизведанную территорию. Надежда на то, что ответы участников эксперимента дадут нам новую информацию и вернут на путь познания, если мы от него отклонимся, придавала нашим действиям смелости. И наши основные гипотезы почти полностью подтвердились.

Требовалось лишь уточнить гипотезы, а не подвергать их пересмотру. Сложности возникали лишь с изучением влияния на человека тех или иных ценностей, которые облегчают или затрудняют взаимоотношения людей. Исследования в этой области продолжаются. Надеемся, придет время, когда новые модули позволят нам расширить познания в этой области исследований. Сегодня мы располагаем достаточными знаниями для того, чтобы сформулировать несколько основных принципов и надеемся, что скоро они будут дополнены.

## Одноролевые и многоролевые взаимоотношения

Когда два человека взаимодействуют на работе, они могут реагировать друг на друга совершенно по-разному. Они могут общаться исключительно по техническим вопросам и вообще разделить их между собой. Почти не имеет никакого значения, кем являются эти люди. Если они выполняют свою работу согласованно, результат их работы всегда будет постоянным.

Там, где работа связана с более динамичными взаимоотношениями, модель поведения командных ролей двух людей всегда сказывается на результате работы. Если один человек становится агрессивным и властным, другой может ответить дипломатичным

и примирительным поведением, которое ведет к разрешению спора; но если на брошенный вызов последует ответный вызов, это приведет к неразрешимому конфликту.

Когда встречаются два незнакомых человека, они неохотно раскрывают свое истинное лицо, но очень скоро, конечно, станет понятно, кто есть кто. Прежде всего проявятся их основные, характерные командные роли. Обычно люди не отступают от своей любимой роли, пока у них не появляются выгодные причины. Поэтому, взаимоотношения в рамках одной роли характерно для общения незнакомых людей или тех, кто никогда не будет менять свое поведение по отношению к определенному человеку. Поведение всегда очень характерно. Поэтому мы так часто слышим фразу: «Это все тот же старый...»

Существуют, однако, и более замысловатые взаимоотношения. Некоторые люди в быту и на работе совершенно разные. У начальника Мотиватора/Генератора Идей может быть подчиненный, который соответствует роли Вдохновителя Команды/Аналитика. Основной тип их взаимоотношений носит директивный характер. Мотиватор контролирует работу Вдохновителя Команды. Начальнику приходит в голову идея, реализация которой может иметь важные последствия, если конечно, пройдет по плану. «Давай я опробую эту идею на тебе», – говорит начальник своему подчиненному, и взаимоотношения утрачивают директивный характер. Генератор Идей советуется с Аналитиком.

Этот переход с одних командных ролей на другие мы называем «многоролевыми взаимоотношениями». Люди изучают друг друга в течение некоторого времени и потом начинают понимать, как общаться в самых разных ситуациях во взаимных интересах и для удовлетворения взаимных потребностей. Команда из

двух человек, поддерживающих многоролевые взаимоотношения, может действовать в рабочей обстановке более эффективно, чем крупные по составу, но негибкие в использовании ролей команды. Этим можно объяснить дорогостоящую ошибку, которую допускают при планировании карьеры сотрудника топ-менеджеры, заключенную в том, что людей рассматривают изолированно от коллег. Это можно сравнить с шахматной партией, в которой участники игры обдумывают только отдельные ходы и игнорируют силу шахматных комбинаций.

Описание взаимоотношений командных ролей ограничено в этой главе одноролевыми взаимоотношениями по нескольким причинам. Основная заключается в том, что об одноролевых взаимоотношениях легче говорить; мы накопили о них массу информации и теперь их можно прогнозировать. И наоборот, многоролевые взаимоотношения требуют нового исследовательского опыта, которого еще нет. Его появление требует большой искушенности. Если в семейном бизнесе участвуют близкие родственники, необходима тонкая корректировка сложившихся взаимоотношений. Без нее исход дела будет решаться при помощи обычных законов, регулирующих взаимодействие командных ролей. И последствия неудачи могут быть катастрофическими, потому что ставки слишком высоки.

Взаимоотношения одной роли включают в себя модель поведения, которая будет проще модели, с которой бы нам, как исследователям, хотелось бы иметь дело. Утешит, однако, то, что полученные данные применимы к самым различным типам рабочих взаимоотношений. Люди самовыражаются самым обычным образом, и поэтому, на основе информации от коллег, мы можем прогнозировать результаты их поведения.

Приведем раскладку основных сил на работе, по степени их воздействия на взаимоотношения между командными ролями и тремя должностными уровнями – начальником, примерно равным с ним по должности человеком и подчиненным. Существенно, что взаимоотношения сторон не обязательно одинаково важны для них. Например Координатор может хорошо взаимодействовать с начальником-Мотиватором и добиваться высоких результатов в работе. С другой стороны, Мотиваторы не любят подчиненных-Координаторов и предпочитают более покладистых Вдохновителей Команд. Предпочтительные взаимоотношения для каждой командной роли рассматриваются вместе с взаимоотношениями, наиболее провоцирующими конфликт.

## Взаимоотношения с Мотиваторами

Мотиваторы вносят определенные проблемы во взаимоотношения людей на работе. В их активе – стремление к достижению успеха в жизни. Они чаще, чем другие представители командных ролей, получают продвижение по службе. Однако многие фирмы, которыми управляют Мотиваторы, испытывают трудности с персоналом, в Совете директоров происходят перебранки, а производственные отношения характеризуются постоянными проблемами. Несмотря на все это, они добиваются успеха в бизнесе. И при увольнении с работы Мотиваторов, взаимоотношения между сотрудниками часто улучшатся, но страдает бизнес. Решение проблемы заключается в том, чтобы уделять больше внимания сотрудникам, с которыми работают Мотиваторы, усиливать их межличностную устойчивость и развивать у них многоголовые взаимоотношения.

Мотиваторы чувствуют себя наиболее комфортно, когда начальник не вмешивается в их работу, но при необходимости может помочь советом. Координаторы обладают качествами и зрелостью, необходимыми для эффективного взаимодействия со всеми, кроме самых сложных в общении Мотиваторов (а иногда даже и с ними!). Аналитики могут быть эффективными руководителями Мотиваторов при условии, что они достаточно мудры и заслужили уважение подчиненных. Во взаимоотношениях Мотиватора с руководителями другого типа возможны осложнения. Мотиваторы, как никто другой из представителей остальных командных ролей, склонны к нагнетанию напряженности в производственные взаимоотношения. Это особенно не нравится Реализаторам. Их раздражает Мотиватор, когда тот нарушает работу хорошо отлаженной системы.

Во взаимоотношениях Мотиваторов с равными по положению сослуживцами следует отметить, что они ценят динамичных коллег, с которыми можно обменяться короткими острыми репликами. Для этого лучше всего подходят Исследователи Ресурсов. Взаимодействие Мотиваторов с ними намного плодотворнее, чем с представителями другой творческой роли – Генераторами Идей. Генераторы Идей слишком погружены в собственные планы и воспринимают пикировку с Мотиваторами как угрозу своей самостоятельности.

Мотиваторам в качестве подчиненных лучше всего подходят Вдохновители Команд, которые легче других мирятся с доминированием Мотиватора и даже могут манипулировать боссом. Контролер может хорошо взаимодействовать с Мотиватором, хотя всегда существует опасность, что их отношения могут стать напряженными. Хорошими подчиненными для Мотиваторов являются Реализаторы при условии, что они не вспоминают предыдущего руководителя. Менее дру-

гих Мотиватору подходит Координатор. Причина – в расхождении их стилей поведения, особенно когда их взаимоотношения становятся слишком близкими. Координатор часто может взять на себя решение большинства вопросов по взаимодействию с другими людьми при выполнении четко поставленной Мотиватором задачи. Хотя при этом действия Координатора могут быть оценены Мотиватором-начальником как слишком медлительные и недостаточные. Похоже ведут себя Мотиваторы по отношению к Аналитикам. Но вероятность конфликта стилей поведения между ними значительно меньше. Мнение Аналитиков легче проигнорировать, их роль часто вообще сводится к нулю.

## Взаимоотношения с Генераторами Идей

Настоящие Генераторы идей обычно отторгаются трудовым коллективом. Им сложно приспособиться к системе до тех пор, пока они не изменят свою сущность. Но это изменение может привести к утрате потенциала. Необходимо, чтобы кто-нибудь руководил действиями Генератора Идей, был его покровителем и защитником. Идеальный начальник для него – Координатор. Генераторы идей умеют открывать таланты и знают, как и когда их использовать. Благожелательный и всегда готовый оказать поддержку Вдохновитель Команды также может быть успешным руководителем для Генератора Идей. На другой стороне этой иерархической лестницы находятся Мотиваторы и Реализаторы, которые в качестве руководителей проявляют к Генераторам Идей полную нетерпимость. Поскольку в жизни Мотиваторы и Реализаторы часто возглавляют различные компании, Генераторы Идей уходят с работы, так и не достигнув высоких управ-

ленческих должностей, и если они возвращаются вновь, то уже только в качестве Консультантов.

Генераторы Идей стимулируют коллег по работе и хорошо взаимодействуют с Координаторами, Исследователями Ресурсов и Вдохновителями Команд, то есть с исполнителями социальных ролей. Совсем другие отношения у них с исполнителями интеллектуальных ролей. Теоретические битвы характерны для их отношений с Аналитиками и другими Генераторами Идей, несмотря на внутреннюю близость. Дебаты могут привести к появлению новых интересных идей. Но опыт свидетельствует, что их работа будет неэффективной, пока не найдется настоящий руководитель. Хуже всего у Генераторов Идей складываются отношения с Реализаторами. Их основные цели и ценности почти не совпадают, а методы работы вступают в противоречие. Если их взаимоотношения не формализованы, проблемы так и останутся нерешенными.

Ситуация меняется, когда Реализаторы являются подчиненными. Если начальник – Генератор Идей, а подчиненный – Реализатор, то работа такого тандема бывает очень эффективной. Если какая-либо идея заслуживает практического применения, Реализатор непременно ее осуществит. Генератор Идей, сможет отличить плодотворную идею от иллюзорного проекта. У Генератора Идей складываются хорошие взаимоотношения с Аналитиком в качестве подчиненного. Различное служебное положение исполнителей этих ролей в данном случае имеет положительное значение. Как коллеги по работе, они спорят между собой. Но если отношения иерархичны, Генератор Идей может заявить: «Попробую-ка я проверить эту идею на тебе». Аналитик действует как катализатор. Это помогает не только разрабатывать новые идеи, но и принимать правильные решения.



У Генераторов Идей не очень хорошо складываются отношения с подчиненными Мотиваторами и Исследователями Ресурсов. Они способны увести Генератора Идей в сторону от выработанного им способа решения проблем и принятия решений и толкают к опрометчивым поступкам.

## Взаимоотношения со Специалистами

Специалисты гордятся своей работой и умением регулировать производственную деятельность. Возможно, есть доля правды в том, что им не нужны ни начальники, ни коллеги по работе, ни подчиненные. Но в жизни они вынуждены взаимодействовать с окружающими, поскольку «нельзя жить в обществе и быть свободным от него». Ключевым фактором являются возможности и свобода, которые руководитель может предоставить Специалистам. Специалистам нужны руководители, которые верят в их профессионализм и ценят его. Так ведут себя Реализаторы. Специалисты хорошо уживаются с такими руководителями, которые дают им свободу действий, делегируя свои полномочия. Поэтому они хорошо взаимодействуют с Вдохновителями Команды и Координаторами. Противоположная ситуация возникает, если руководителями являются Исследователи Ресурсов и Мотиваторы. Ни те, ни другие не готовы смириться с самоуправлением Специалистов на своей территории. Вмешательство в работу Специалистов не воспринимается Специалистами как помощь, и результаты такого взаимодействия оказываются негативными.

Самые лучшие взаимоотношения у Специалистов складываются с Реализаторами и Вдохновителями Команд. Им легче всего удастся достигнуть взаимного уважения. Все меняется, когда на сцене появляются

Генераторы Идей. Любую проблему они рассматривают как личный вызов, который должны принять, несмотря на то, что проблема находится в компетенции Специалиста. Вскоре между идеями и практическим опытом возникают конфликты. Среди равных по положению коллег конфликты такого свойства разрешить совсем не просто.

В отношениях с подчиненными Специалисты предпочитают тех, кто уважает профессионалов и соблюдает установленные правила поведения. Дуэт Реализаторов и Вдохновителей Команд, с которым Специалисты успешно взаимодействуют, подходит им и в качестве подчиненных. Генераторы Идей в этой ситуации представляют собой большую проблему, потому что пренебрегают соблюдением установленных правил, предпочитая всесторонний подход к исследуемому вопросу, что Специалист-руководитель воспринимает как форму неповиновения.

## Взаимоотношения с Аналитиками

Проблема Аналитиков обычно заключается в том, что они не проявляют себя ярко. Чтобы они могли проявить все свои способности, им должны помогать люди действия. Команды, состоящие только из Аналитиков, показали самые плохие результаты в Управленческих Играх. Результатам их выступлений мы дали название «анализ, приведший к параличу». Аналитиков не стоит собирать вместе, кем бы они ни приходились друг другу – начальником, коллегой или подчиненным.

Аналитики лучше всего взаимодействуют с руководителем-Координатором, который дает советы, и сам нуждается в консультациях. Гораздо труднее им с начальником-Мотиватором, особенно, если он напо-

ристый и решительный человек, для которого главное – поступки.

В качестве коллег по работе Аналитикам следует выбирать Координаторов и Реализаторов, умеющих налаживать общение и нацеленных на достижение практических результатов. Хуже они работают с Координаторами и другими Аналитиками, с которыми вступают в продолжительные и непродуктивные дебаты.

В качестве подчиненных им лучше всего подходят Реализаторы, особенно если они эффективны в разработке планов работы и контроле за их выполнением. Обычно Аналитики не конфликтуют с подчиненными. У них не складываются взаимоотношения с Аналитиками-подчиненными и с Генераторами Идей из-за чрезмерной рассудительности, ведущей к бездеятельности.

## Взаимоотношения с Контролерами

Способность Контролеров доводить работу до конца делает их бесценными подчиненными для руководителей, которые проявляют инициативу и дорожат результатами. Контролеры хорошо работают с Исследователями Ресурсов, Генераторами Идей и Мотиваторами. Если их начальником оказывается другой Контролер, то это может привести к напряженности.

Среди коллег Контролеры пользуются наибольшим уважением среди Реализаторов, у которых схожий стиль поведения и общие ценности. Наибольшие противоречия возникают в отношениях с Исследователями Ресурсов, которые считают Контролеров суетливыми и ограниченными, а те, в свою очередь, считают Исследователей Ресурсов небрежными и чудаковатыми.

Контролерам импонируют в качестве подчиненных надежные и хорошо организованные Реализаторы. По

указанным выше причинам Контролеры не благосклонны к Исследователям Ресурсов. И эти причины только усугубляются на работе.

## Взаимоотношения с Реализаторами

Поскольку Реализаторы отличаются постоянной готовностью к практической работе, они успешно взаимодействуют со многими типами людей и как руководители, и как коллеги по работе. Но если их взаимоотношения с другими не заладятся, это создает серьезные проблемы.

Реализаторы предпочитают, когда руководитель четко знает, чего они хотят. Особенно хорошо развиваются их взаимоотношения с Мотиваторами и Генераторами Идей, которым требуются грамотные подчиненные с организаторскими качествами. Реализаторы также успешно сотрудничают с руководителем-Контролером, который сумеет оценить их умение эффективно завершить работу, однако взаимоотношения развиваются не так успешно, когда Реализаторы становятся руководителями у Реализаторов. Это усложняет организационную структуру и ведет к бюрократии.

Реализаторы хорошо взаимодействуют с Координаторами, Аналитиками, Исследователями Ресурсов, Контролерами и Специалистами. Однако не все взаимоотношения между коллегами развиваются одинаково хорошо. Реализаторы не всегда находят общий язык с другими Реализаторами и конфликтуют с Генераторами Идей. В последнем случае различия в ориентации, приоритетах и ценностях могут привести к напряженности в отношениях или открытому конфликту, если не будет выработан механизм урегулирования разногласий. К сожалению, в отношениях одно-

родных по составу групп людей это вряд ли возможно без вмешательства третьей стороны.

Реализаторы стараются поддерживать с подчиненными формальные взаимоотношения. Уступчивые Вдохновители Команды часто лучше всего подходят Реализаторам в качестве подчиненных. Самые сложные взаимоотношения у них складываются с подчиненными Генераторами Идей и Исследователями Ресурсов, которые меньше других склонны проявлять уважение к традиционным системам и долгожителям на постах руководителей.

## Взаимоотношения с Исследователями Ресурсов

Коммуникабельные Исследователи Ресурсов терпимы и не очень привередливы в отношении коллег. При возникновении проблем они скорее признают свою ошибку, чем ввяжутся в конфликт.

Исследователи Ресурсов хорошо взаимодействуют с руководителями-Мотиваторами и спокойно выдерживают давление с их стороны. Однако, они не любят начальников, которые прежде всего ценят точность и держат своих подчиненных на коротком поводке. Поэтому им совершенно не подходят Контролеры и Специалисты в качестве начальников. В качестве коллег по работе они им не подходят тоже. Здесь проблема заключается в несовместимых различиях характеров и отсутствии почвы для компромисса. Исследователи Ресурсов с удовольствием работают с Реализаторами и Вдохновителями Команды, устанавливая основу для взаимного сотрудничества, при которой каждая сторона уважает чужое мнение.

Для идеальных взаимоотношений с подчиненными Исследователям Ресурсов более всего подходят Конт-

ролеры, которые компенсируют недостатки, связанные с их тиличным поведением, когда Исследователи Ресурсов бросаются от одной работы к другой и оставляют за собой вереницу незаконченных дел. Им приходится проверять работу Контролеров. Обычно те делают все, что нужно. Исследователи Ресурсов могут работать с большим числом подчиненных, но эти взаимоотношения не всегда будут эффективными. Дело в том, что подчиненные могут впустую тратить рабочее время, а Исследователи Ресурсов не найдут возможности скорректировать их деятельность.

Для Исследователей Ресурсов было бы полезно иметь подчиненных, которые бы самостоятельно переходили от выполнения одного задания к другому. Самыми лучшими могли быть Мотиваторы, но они совершенно не подходят Исследователям Ресурсов в качестве подчиненных. Терзимость Исследователей Ресурсов будет восприниматься Мотиваторами как поощрение их попыток составить конкуренцию начальнику. В итоге Мотиватор станет конкурентом Исследователя Ресурсов, и это приведет к нестабильным взаимоотношениям.

## Взаимоотношения с Координаторами

Координаторы считаются специалистами по человеческим взаимоотношениям. Они могут отдавать приказы и исполнять их, и, кроме того, отличаются особым даром хорошо ладить с талантливыми людьми. Но природный дар к управлению другими людьми создает конфликты, особенно с Мотиваторами.

Координаторы очень эффективно работают с руководителями-Мотиваторами, включая самых несговорчивых и жестких управленцев, поскольку постоянно находятся в работе. С тем же успехом Координаторы

работают с руководителями-Генераторами Идей, включая Супергенераторов Идей. Замысловатые идеи, которые рождаются в голове Генератора Идей, обретают под мудрым покровительством Координатора реальные очертания и находят практическое воплощение. Координаторы хуже работают с Вдохновителями Команды, чьи неконкретные пожелания могут быть им не совсем понятны. Кроме того, Вдохновитель Команды может подозревать их в посягательстве на свою власть.

При равноправных взаимоотношениях Координаторы редко успешно работают с Мотиваторами. У них возникают разногласия в подходах к решению различных вопросов, а паритет взаимоотношений означает, что ни одна из сторон не уступит другой. Координаторы хорошо взаимодействуют с другими командными ролями, но особенно с Вдохновителями Команды по социальным вопросам и с Реализаторами по организационным вопросам. В последнем случае они легко разграничивают полномочия. Координаторы берут на себя решение вопросов человеческих взаимоотношений в бизнесе, а Реализаторы занимаются определением методов работы и практическим выполнением заданий.

Координаторы хорошо контролируют работу подчиненных, но особенно успешно они руководят Генераторами Идей, хотя очень трудно управлять творческими и умными людьми. В этом способности Координаторов превосходят аналогичные способности представителей остальных командных ролей. Если Координатор намерен добиться успехов в работе, ему необходимо найти в подчиненные талантливого Генератора Идей и не приглашать Мотиватора, если у того нет дополнительной командной роли Генератора Идей или Исследователя Ресурсов. Сильный Мотива-

тор в роли подчиненного станет оспаривать стиль работы своего босса и его решения, что повредит совместной работы.

## Взаимоотношения с Вдохновителями Команды

Легче всего взаимодействовать с Вдохновителями Команды. Любые проблемы, которые могут возникнуть в процессе производственных отношений, лучше отнести к издержкам эффективной работы, чем к несовместимости людей.

В идеале Вдохновители Команды должны подчиняться сильному руководителю-Мотиватору, а не тем руководителям, чья решимость к активным действиям остается под вопросом.

Вдохновители Команды, будучи коллегами по работе, хорошо сочетаются с различными командными ролями. Они успешно взаимодействуют с другими Вдохновителями Команды, оказывая друг другу взаимную поддержку и добиваясь максимального результата. Они также полезны для Генераторов Идей, помогая им разрабатывать новые идеи и способствуя их продвижению в жизнь. Присутствие Мотиваторов может дестабилизировать их взаимоотношения и вывести из душевного равновесия Вдохновителей Команды. Мотиваторы начинают доминировать и уже перестают быть «коллегами» по работе.

Вдохновители Команды как руководители любят самостоятельных подчиненных, которые не ждут указаний в работе и при этом не являются для них конкурентами. Этим требованиям лучше всего соответствуют Специалисты. Мотиваторы и в этом случае являются исключением и создают атмосферу замешательства. Они достаточно самостоятельны, но как и



остановить? Мотиваторы оказывают давление на руководителей – Вдохновителей Команды. Возникает угроза изменения статуса взаимоотношений.

Заканчивая эту главу, напомним читателю, что рассматриваемый в книге материал охватывает только основные типы взаимоотношений между людьми. Отмеченные тенденции могут быть опровергнуты в том случае, если речь идет об этих ролях как о дополнительных ролях, и от степени развития личности. Подробнее этот вопрос будет рассмотрен в Главе 8.

А пока мы можем обсуждать, что необходимо делать, когда взаимоотношения не развиваются нормально, и какие действия следует предпринять для предотвращения возможных конфликтов.

## Управление напряженными взаимоотношениями —————

Что происходит, когда люди в силу различных обстоятельств вынуждены работать совместно? Как стабилизировать их взаимоотношения?

Эту ситуацию можно сравнить с игрой в крикет, когда для того, чтобы из неудобного положения попасть в воротца, необходимо знать, как правильно ударить по мячу. Продолжая эту аналогию, скажем, что никто не ставит своей целью войти в историю. Важнее просто продержаться на поле, чтобы судьба засчитала несколько перебежек. Даже несколько забитых мячей могут стать признаком спортивного мастерства. Способность общаться со сложными по характеру людьми отличает тех, кто обладает особыми навыками управления персоналом.

Проблемы рабочих взаимоотношений не обязательно связаны с трудными людьми. Эти проблемы могут возникнуть также неожиданно, как сильный дождь во время игры в крикет. Нужно признать, что необычные или нежелательные обстоятельства входят в диапазон системы взаимоотношений. Менеджер должен уметь работать в таких условиях обстоя

тельств и распознавать проблемы на самой ранней стадии.

Во всех крупных и средних компаниях есть люди, которые избегают общаться друг с другом, не выражая при этом открыто свое враждебное отношение. Окружающие с удивлением замечают, что никогда не видят вместе двух коллег, которые делают одно дело. И наоборот, некоторые проводят вместе много времени, хотя у них нет на это явных причин.

При возможности, лучше уклоняться от конфликтов. Хотя и уклонение, и участие в конфликтах не снимают напряженности. Межличностная напряженность на работе заслуживает исследования.

Различные источники проявления напряженности в рабочих взаимоотношениях можно классифицировать по трем группам:

1. Первая группа источников напряженности охватывает ситуации, когда стороны не видят способов установления взаимоотношений и уклоняются от общения друг с другом. Две стороны сознательно или бессознательно понимают, что не могут с пользой общаться друг с другом. Обычно это происходит потому, что у них отсутствует основа для эффективных взаимоотношений ролей или им трудно ее определить.
2. Вторая группа источников напряженности относится к реальному опыту взаимоотношений, который обе стороны считают неудовлетворительным, несмотря на все попытки изменить ситуацию. Если такое положение вещей остается неизменным, а часто так и происходит, стороны начинают конфликтовать, и окончательный разрыв отношений не заставит себя ждать.
3. Третья группа источников напряженности имеет отношение к парадоксальному фактору во взаимоотношениях двух сторон. Обе стороны успешно взаимодействуют в одной плоскости, но в другой их взаимоотношения не складываются. Возникший дискомфорт может привести к разрыву взаимоотношений. Такую ситуацию можно сгладить при деликатном вмешательстве третьей стороны.

Рассмотрим теперь по порядку каждый из этих различных источников напряженности.

## Определение скрытых достоинств

Очень трудно установить успешные взаимоотношения с человеком без признания его достоинств. Хотя чаще замечают недостатки. Эти недостатки обобщают, и предвзятое мнение о человеке мешает признанию каких-либо его достоинств.

Конструктивная альтернатива при сложных взаимоотношениях предлагает взглянуть на проблему с другой стороны. Следует выстраивать взаимоотношения именно так, даже если это кажется сложным и поначалу непонятно, на какой основе их можно создавать.

Стратегия построения взаимоотношений, применима в отношении людей, которые не могут эффективно обращаться со своей собственной командной ролью, и заключается в том, чтобы находить позитивные моменты в их недостатках. Другими словами недостатки дают нам ключ к разгадке возможных достоинств, которые должны быть обнаружены и развиты, чтобы поддерживать достойные взаимоотношения.

В таблице 3.1 мы указали допустимые недостатки людей, которые могут играть важную для командную роль. Дело в том, что негативные черты людей имеют свою положительную сторону. И хотя этот факт нельзя считать бесспорным, следует действовать с уверенностью, чтобы проявились предполагаемые достоинства того или иного человека.

Например, предполагаемый Аналитик может быть настоящим циником. Это качество проявится в ситуации, когда решения принимаются без консультаций

с ним. Цинизм – это испорченный недовольством скептицизм. Сам по себе скептицизм является допустимым для Аналитиков недостатком. Следовательно, существуют разумные основания для уверенности в том, что Аналитики обладают способностью анализировать и критически оценивать информацию. Это можно проверить, предложив Аналитику высказать свою точку зрения по нейтральному вопросу. Вы можете получить очень хороший анализ, и у вас возникнут позитивные взаимоотношения к этому человеку.

В качестве другого примера можно привести человека, который всем решительно возражает. Для того, чтобы не создавать почву для конфликта, окружающие стараются избегать общения с ним. Его поведение приобретает такую форму, что причиняет людям огорчения и приводит к неблагоприятному развитию событий. Тем не менее за вызывающим поведением человека, который всем возражает, может скрываться Мотиватор. Мотиваторы являются смелыми преобразователями, готовыми преодолеть любые препятствия на пути к заслуживающей их внимания цели. Порой вместо того, чтобы действовать прямолинейно, следует применить более тонкую тактику, которая позволит сфокусировать внимание Мотиватора на препятствиях, которые находятся за пределами текущей полемики. Тогда его энергия будет перенаправлена на решение внешних проблем. Если задуманный план осуществится, взаимоотношения сторон станут позитивными. Но самым важным по-прежнему, будет вопрос распознавания командных ролей.

Там, где возникают сложные взаимоотношения из-за того, что противоположная сторона не имеет очевидного достоинства командной роли, необходимо, определить это достоинство и создать ситуацию, в которой сможет проявиться желательное поведение.

Человек со сложным характером не может без посторонней помощи создать подходящие для себя условия. Но если эти условия создаются при помощи запланированного изменения обстоятельств или благодаря изменению отношения к этому человеку, тогда и у него может возникнуть новая модель поведения.

Самое простое изменение, которое можно осуществить в межличностных взаимоотношениях, это сделать свою собственную роль понятной другим. Возможно, она не осознается окружающими из-за отсутствия к ней интереса или оценивается ими неправильно. В любом случае ее необходимо четко обозначить: «Моя позиция заключается вот в чем. Я не готов заниматься тем-то и тем-то, но я с удовольствием буду делать вот это». В этом заявлении человек должен четко обозначить свойственную ему и предпочитаемую им командную роль.

Я знаю несколько случаев, когда такое заявление находило отклик в сердцах других людей. Если А не может понять поведение Б, тогда Б, вероятно, не знает, как вести себя с А. Для развития дальнейших взаимоотношений один из них должен выступить с новой инициативой. Часто легче всего взять инициативу на себя.

## Принесение в жертву своей командной роли

Если другие люди не хотят менять свою роль, это придется сделать вам. Это не просто, потому что это противоречит принципу исполнения свойственной определенной человеку роли. Однако, часто приходится жертвовать этим принципом, общаясь со сложными людьми; потому что их характерной чертой является то, что они плохо приспосабливаются

окружающим. В таких обстоятельствах любое улучшение взаимоотношений зависит только от самого себя. Необходимо только понять, каким образом можно адаптировать свое поведение.

Существует два варианта. Оба могут привести к увеличению напряженности, связанной с исполнением своей роли. Переход от своей естественной командной роли к другой, более покладистой, происходит почти неосознанно, когда того требуют обстоятельства. Когда в комнату входит начальник, подчиненные начинают вести себя по-другому. Для одних изменение поведения происходит естественно, для других напряженность ситуации возрастала с каждой минутой, пока начальник оставался в комнате.

Один руководитель высокого уровня, который обладал свойствами Мотиватора, однажды сказал мне, что у него не сложились отношения с другим начальником, с которым ему приходилось взаимодействовать. Вряд ли его начальник испытывал такую же напряженность в их взаимоотношениях, поскольку достаточно успешно двигался вверх. Мой знакомый, как и другие Мотиваторы, которые стали начальниками большого ранга, обладал хорошими навыками общения и знал, как их использовать в своих целях. Но вся его сущность рвалась в бой и искала конфронтации с другими. Однако, к радости окружающих и его собственному неудовольствию, ему приходилось сдерживать свои склонности.

Переход от естественной к более «удобной» роли можно сравнить с переключением передач в автомобиле. Этот переход дает почувствовать, что автомобиль едет медленнее, чем может. Вместе с тем дополнительная роль должна быть до некоторой степени близка исполнителю. Этот переход не должен сопровождаться напряженностью. На самом деле опыт исполнения дополнительной роли может быть интерес-

ным и должен способствовать расширению индивидуальных навыков. Но если эта форма поведения закрепится за человеком, у него может возникнуть чувство напряженности, поскольку он почувствует себя отрезанным от естественной роли и в известном смысле от своего настоящего «я». Те, кому приходится в течение длительного времени исполнять не свойственные им роли, часто к удивлению работодателей стремятся найти себе другую работу.

Изменение своей командной роли является одним из способов урегулирования потенциально сложных взаимоотношений. Но на какую роль следует перейти? Это главный вопрос. Конечно, можно перейти на легко управляемые командные роли. Но имеющиеся в наличии роли могут не удовлетворять предъявляемым требованиям. Может потребоваться не просто еще одна, а вполне определенная роль, которая не входит в обычный репертуар. Изучая основную роль сложного в общении человека, с которым приходится иметь дело, можно точно определить его дополнительную командную роль, а также выбрать необходимое поведение.

Некоторые люди овладели этим подходом в совершенстве. Их называют мошенниками. Уверенность в действиях и в общении может быть достигнута за счет исполнения именно той роли, которая требуется обстоятельствами. Конечно, корректировки подобного рода не обязательно подразумевает криминальность. Многие законопослушные менеджеры ведут себя подобным образом, и их поведение называют политически грамотным.

Пример подобного поведения относится к главному крупная корпорации, который обладал качествами Специалиста. Он был сложным в общении человеком и уделял слишком мало времени общению с людьми.



которые не входили в его ближайшее окружение. Его офис был оснащен по последнему слову. На это обратил внимание один из посетителей, которому было нужно встретиться с руководителем фирмы для обсуждения вопросов, представляющих взаимный интерес. С точки зрения командных ролей, было маловероятно, что эти два человека смогут договориться между собой. Но посетитель решил попросить главу фирмы продемонстрировать, как работает установленное в офисе оборудование. На эту просьбу Специалист откликнулся с радостью. Их беседа продлилась намного дольше запланированного времени, а установившиеся взаимоотношения были полезны для обеих сторон. Когда совместное сотрудничество завершилось, отпала и взаимная необходимость в продолжении отношений. Впрочем, прочность длительных отношений так и не была никогда проверена, что, возможно, и хорошо.

Общий принцип заключается в том, что поведение исполнителя определенной командной роли можно изменить, чтобы оно стало соответствующим обстоятельствам. Однако окружающие, которые это заметят, смогут посчитать такое поведение неискренним. И если человек будет продолжать вести себя подобным образом, во взаимоотношениях сторон наверняка возникнет напряженность. Чем выше будет эта напряженность, тем больше опасность внезапного срыва, который может привести к непредвиденным последствиям.

Изменение поведения для того, чтобы оно соответствовало определенной ситуации, несет некоторые риски. Есть, однако, и другие варианты решения этой проблемы, которые мы рассмотрим в следующей главе.

## Управление парадоксальными рабочими взаимоотношениями

Социальные и рабочие взаимоотношения часто не совпадают между собой. Друзья могут столкнуться с непредвиденными трудностями, если будут работать вместе. Одно время я работал в исследовательском институте вместе с двумя очень яркими молодыми людьми, которые во многом были похожи. Оба были чемпионами: один – в шахматах, другой – в игре в бридж, оба были остроумны и любили озорные шутки. Они неизменно обедали вместе и прекрасно ладили до тех пор, пока им не пришлось работать вместе в одной проектной команде. Совместная работа испортила их отношения. Теперь они тратили свое время, доказывая несостоятельность аргументов и предложений друг друга. Достижение целей проекта отошло на второй план. Столкновения на работе испортили их личные взаимоотношения.

Дружеские отношения выходят за рамки общих интересов. Общие интересы почти не сказываются на тесном сотрудничестве. Вместе с тем тесное сотрудничество требует различных ролевых взаимоотношений. Часто требуемые работой командные роли отличаются от тех, которые людям хочется исполнять. Еще хуже, когда командные роли не соответствуют тем ролям, которые могли бы быть рекомендованы для поддержания взаимоотношений. Возникнут проблемы если Мотиватор подотчетен Вдохновителю Команды или Супергенератор Идей подотчетен Реализатору.

Так случилось в крупной многонациональной компании, которую возглавлял Супермотиватор (г-н Большой). Ему подчинялся Вдохновитель Команды/Реализатор (г-н Хороший Парень), который, в свою очередь, был начальником Генератора Идей/Координатора (г-н

Блестящая Идея). Все трое были высокоинтеллигентными людьми. Г-н Большой был высокого мнения о г-не Хорошем Парне, который всегда быстро выполнял распоряжения шефа. Г-н Хороший Парень, человек без воображения, во всем полагался на идеи г-на Блестящая Идея. Когда идеи ему нравились, он докладывал о них г-ну Большому. Предположим, что г-н Блестящая Идея подчинялся бы непосредственно г-ну Большому, или, иначе говоря, Генератор Идей подчинялся бы напрямую Супермотиватору. Это бы не работало, и на самом деле взаимоотношения этих двоих были довольно напряженными. Ранее мы говорили о том, что наиболее неудобны для обеих сторон взаимоотношения, когда Генератор Идей подчиняется Реализатору. В нашей ситуации возникли бы странные отношения: ведь г-н Блестящая Идея действует так, будто является начальником своего шефа. Обычно Хороший Парень приходит в кабинет г-на Блестящая Идея, а последний, рисуясь и не вставая из-за стола, дает ему указания. Затем г-н Хороший Парень вновь обретает свой статус и главенство на работе другими, не менее существенными способами. Инверсия роли и двусмысленность взаимоотношений возникали потому, что господа Хороший Парень и Блестящая Идея постоянно соперничают друг с другом, а г-н Большой извлекает практическую выгоду из таких нестабильных взаимоотношений. Это стало очевидно, когда г-н Хороший Парень ушел на пенсию. С его уходом разрушилась система взаимоотношений и эффективный механизм взаимодействия в этой сфере бизнеса.

Парадокс в том, что непростые взаимоотношения могут привести к выдающимся результатам. Наиболее ярко это проявилось в сотрудничестве таких всемирно известных комиков, как Лорел и Харди, и солистов комической оперы Джильберта и Салливана. Участники обоих дуэтов испытывали большие пробле-

мы в общении друг с другом. Звезды хотят блистать на фоне менее талантливых исполнителей и не любят равных по силе конкурентов. В таких случаях для сохранения партнерства обычно решающую роль играет третья сторона. У Лорела и Харди такой третьей стороной был Хал Роач, а у Джильберта и Салливана эту роль играл Дойли Карте.

Поскольку о Джильберте и Салливане много написано, не составит труда узнать, как удалось сохранить такие сложные взаимоотношения. Для начала скажем несколько слов о самих комиках.

Джильберт был гражданским служащим, который подкопив немного денег, стал адвокатом, но не смог обзавестись необходимой для работы клиентурой. Его интерес к сцене возник еще в те времена, когда музыканты имели сомнительную репутацию. Салливан был известным своими композициями профессор музыки. Его любили женщины, он отвечал им тем же и вступал с ними в многочисленные связи. Джильберт был предан своей жене, Китти. Политические пристрастия участников дуэта резко отличались. Выражение «каждый новорожденный мальчик или девочка является или маленьким либералом, или маленьким консерватором» было верно и для этих людей. Джильберт был либералом (хотя позднее пришел к правым), Салливан – консерватором.

Они оба были Генераторами Идей. Это не являлось непреодолимым препятствием, поскольку были распределены функциональные обязанности. Джильберт писал сюжет и либретто, а Салливан музыку. Проблемы, которые возникали в их взаимоотношениях, создавали дополнительные командные роли и усугублялись характерами партнеров.

Джильберт был не только Генератором Идей, но еще и типичным Мотиватором. Он оказывал постоянное давление на Салливана, поскольку тот вечн

опаздывал с написанием музыки для их комических опер, предпочитая делать все в последнюю минуту. Джильберт стремился к финансовому успеху и, действительно, заработал значительно больше своего коллеги. Джильберт не остановился перед судебным преследованием Салливана на пике их успешной карьеры, когда последний взял себе ковер, бывший частью декорации последней постановки. Они не оговорили, кому он будет принадлежать, и Салливан взял его себе, Джильберт посчитал, что коллега серьезно нарушил его имущественные права.

Проблема их взаимоотношений усложнялась тем, что Салливан считал себя главным в этом дуэте. Слова, которые писал Джильберт, были, по мнению Салливана, лишь придатком к его музыке, что легко могли сделать десятки либреттистов. Салливан свысока относился к комической опере, считая ее недостойной его таланта. В этом его поддерживали наиболее ярые поклонники. Чувство превосходства, которое демонстрировал Салливан, усложняло их сотрудничество и приводило Джильберта в такую ярость, что он вновь подал в суд жалобу на Салливана, где потребовал признания их равноправных полномочий.

Управленческие способности Джильберта как Генератора Идей/Мотиватора были налицо, но в течение длительного времени он был лишь эффективным подчиненным Салливана – Генератора Идей/Специалиста. Это нашло свое отражение и в общественной жизни: Салливану был пожалован титул рыцаря, и его принимали даже в королевской семье. С точки зрения теории командных ролей, такая комбинация ролей при взаимоотношениях подчиненности неэффективна.

Человек, который видит картину в целом и осознает, какой совместный вклад могут внести оба талантливых исполнителя в успех предприятия, может управлять их индивидуальными характерами и ви-

деть будущее. Таким человеком стал для них Дойли Карте. Он был композитором и очень деятельным человеком. Карте предвидел, что мюзиклы могут стать вполне респектабельными, и он брался за все, что этому помогало, включая введение пронумерованных мест в зале. Дойли Карте был основателем одноименной компании, поэтому его имя и сейчас на слуху. Он вел себя как Генератор идей и Координатор, но был готов пожертвовать своей ролью Генератора Идей, когда вопросы человеческих взаимоотношений становились важнее бизнеса. Карте остановил Салливана, которого нереализованные музыкальные амбиции толкали к решению покинуть дуэт. Карте удалось предотвратить разрыв сложных рабочих взаимоотношений.

## Взаимоотношения с участием третьей стороны

Если два человека не могут беспренятственно работать вместе, возможно, что для создания и поддержания в них чувства единения необходима третья сторона, как, например Хал Роач и Дойли Карте.

Однако возможно и другое. Те, кто успешно работает вместе, могут быть встревожены появлением третьего лица, который, желая помочь им, только усложняет, часто бессознательно, важные взаимоотношения командных ролей.

Когда два человека долго поддерживают успешные рабочие взаимоотношения, к ним приходит умение распределять роли, принимать дополнительные задания и обязанности, которые соответствуют профилям их командной роли, хотя это может не формулироваться. Однако распределение ролей имеет отношение к взаимоотношениям на работе. Тот, кто лучше справ-

ляется с решением практических вопросов, возьмет на себя роль Реализатора. Человек с аналитическим складом ума будет действовать как Аналитик. Но это не означает, что они будут хорошо исполнять свою роль на уровне, приемлемом для крупной группы людей.

Появление третьей стороны обычно приводит к тому, что участникам приходится действовать в соответствии с предложенной им ролью. Рассмотрим случай с участником, которого назовем В. В является стопроцентным Контролером. Участник А не обладает необходимыми для Контролера качествами. У В лишь некоторые свойства Контролера, но он больше подходит для этой роли, чем А, поэтому ему и поручают эту роль. Появление настоящего Контролера В, который приводит все в порядок, может вызвать негативную реакцию участников взаимоотношений. Участник В кажется им суетливым, назойливым и мешающим их взаимоотношениям. В итоге А будет ценить В за его вклад в сотрудничество, несмотря на то, что он был не самого высокого качества.

Напряженность, которая возникает когда третий человек вмешивается во взаимоотношения, появляется из-за того, что характер взаимоотношений ролей между А и В невнятен и редко озвучивается. Для В опасно действовать в характерной для него роли. Хорошее исполнение своей роли может ему не помочь. И лучше вообще не играть никакой роли, пока в этом не возникнет потребность.

Там, где взаимоотношения между А и В зарегулированы в рамках иерархии, появление В приводит только к дальнейшему усложнению ситуации. В необходимо найти свое место в иерархии. Будет он занимать равное положение с А или с В? Или теперь В, самый младший из них, и возникнут три яруса трехсторонних отношений? Любой из перечисленных вариантов имеет свое значение для взаимоотношений

командной роли. Необходимо выяснить, как каждый из участников воспринимает эти взаимоотношения. Скорее всего, между участниками могут возникнуть разногласия.

Теперь очевидно, насколько сложно для любого человека ладить с другими людьми при тесных рабочих взаимоотношениях. Вот почему предпочтение отдается тем, кого вы хорошо знаете, и это моделирует служебные взаимоотношения сверху донизу.

Чтобы добиться успеха в развитии индивидуальных навыков, нужно рисковать. Создание стратегии поможет вам в этом. Эта стратегия должна быть индивидуальной, поскольку нет одинаковых людей. В следующей главе вы познакомитесь с некоторыми общими направлениями работы по созданию такой стратегии.



## Стратегия самоуправления

С тех пор как терминология командных ролей вошла в обиход, менеджеры выбирали для себя те роли, которые были овеяны ореолом лидерства. Их привлекало чарующее звучание названия роли Руководителя, как она называлась в начале экспериментов в колледже Хенли. Даже тогда, когда мы намеренно изменили название этой роли на Координатора, ее популярность среди жаждущих знаний управленцев почти не уменьшилась. Название Мотиватор пользовалось еще большей популярностью, особенно среди амбициозных управленцев, другие считали себя Генераторами Идей.

На другой стороне диапазона популярности находятся роли, которых коснулась рука Золушки. Люди, которые в соответствии с анализом их командной роли получали комбинацию ролей Контролера/Реализатора или Специалиста/Вдохновителя Команды, часто бывали недовольны названиями своих ролей, поскольку эти названия, по их мнению, не соответствовали имиджу топ-менеджеров.

Отсутствие престижных командных ролей менее важно для человека, который хорошо владеет характерными для него командными ролями.

Это положение полностью опровергает распространенное мнение, что топ-менеджеры должны обладать свойствами типичных исполнителей командной роли лидеров. Иногда вы можете услышать такую характеристику человека:

«Вы будете удивлены, когда встретите ВВ. Он такой человек, чье присутствие в комнате вы бы никогда не заметили. Из разговора с ним вы никогда не узнаете его позицию. Однако он основал компанию и постепенно разбогател».

Такие люди не имеют типичного профиля командной роли лидеров. Как же они добиваются успеха?

Такие успешные бизнесмены имеют характерную для них отличительную черту. Прежде всего, они используют свои сильные стороны, стараясь, чтобы их недостатки вообще никогда не проявлялись. Любая опасная для них ситуация неизменно преодолевается не без помощи коллег.

Возможно, это признак зрелого опыта. Но есть более простое объяснение. Они не склонны переоценивать себя и свободны от того, что древние греки называли «гордыней». Гордыня нередко приводила к падению промышленных магнатов. Греки первыми заметили, что человеческая гордыня – предвестница несчастья. Такие менеджеры и предприниматели имеют преимущество перед своими харизматическими коллегами. Они защищены от гнева богини возмездия Немезиды.

## Обретение своего «я»

Древняя мудрость советует «познать себя», чтобы избежать гнева богини Немезиды. В современных производственных отношениях следует это учитывать.

Многие фирмы, которые занимаются обучением и развитием персонала предлагают психометрические тесты и личностные опросники. Это делается для того, чтобы люди лучше узнали самих себя. Обмениваясь информацией о результатах тестов и опросников, члены одной группы больше узнают друг о друге. Они также начинают понимать значение характеров различных людей для распределения обязанностей среди членов группы.

Тесты и опросники основываются в основном на ответах респондентов. Большинство респондентов правильно реагировали на полученные результаты, подтверждая их соответствие действительности, что, конечно, неудивительно, поскольку им сообщались результаты обработки их же ответов.

Процесс самопознания может превратиться в закрытую систему, куда не будет проникать информация об отношении к вам окружающих. Опыт подсказывает, что при принятии решений о повышении по службе или переводе на другую работу сотрудника компании прежде всего учитывается отношение к нему других людей. Это выясняется во время проведения ежегодной оценки персонала. Правда, по уже стандартной для многих компаний процедуре, единственным лицом, оценивающим сотрудников, является руководитель. Это накладывает отпечаток на его взаимоотношения с подчиненными. Часто обратная связь со стороны шефа не несет ни положительной, ни отрицательной окраски. Руководители сталкиваются с дилеммой: критика может демотивировать персонал, в конце концов, если у кого-то нет способностей, ничто не изменится от того, что вы ему на это укажете; с другой стороны, неумеренная похвала таит в себе опасность другого рода. Талантливый сотрудник станет надеяться на повышение по службе, которое вполне возможно, учитывая оценку

его достоинств. Непосредственный начальник может потерять ценного сотрудника, который получит другую должность в компании. Столкнувшись с этой дилеммой, руководитель обычно ставит умеренные, усредненные, оценки, ознакомившись с которыми каждый сотрудник захочет получить более определенную информацию о себе.

На практике большинство людей не получают достаточно информации о себе. Ее поиски могут продолжаться долго и безрезультатно. Если не удастся идентифицировать свое «я», человек старается не думать о нем вовсе, и тогда на месте реального «я», с его потенциалом развития, возникает галерея мнимых ролей.

Самый распространенный способ обучения менеджменту заключается в подробном изучении деятельности и черт характера выдающихся менеджеров и руководителей в надежде, что прилежный студент сумеет их перенять. Чтение биографий Ганди, Наполеона, Черчилля или Тэтчер может побудить на те или иные поступки. Но я никогда не встречал человека, который, под впечатлением от подобного чтения, изменил бы свое поведение и стал работать более эффективно. Людей нельзя штамповать, и всякая попытка кого-либо копировать создает лишь бледную копию.

Тем не менее существует стратегия обретения своего «я». Эта стратегия заключается в состыковке двух каналов информации. Одна информация – собственная самооценка, другая – оценка окружающих.

Надо признать, что источник информации может меняться в зависимости от того, в какой ситуации оказываются люди, которые столкнулись с неизвестными требованиями. Ведь их поведение может отличаться от привычного настолько, что они удивят не только окружающих, но и себя. Вот почему на проводимых в горах курсах по менеджменту можно

встретить менеджеров среднего возраста, которые не обращают внимания на опасности и суровую погоду, выполняя задания в рамках проводимых групповых занятий. Только когда человек получит и оценит опыт поведения в различных ситуациях, у него может возникнуть точное понимание границ своих возможностей и того, как он выглядит на фоне других людей.

Информация, получаемая на основе самовосприятия и восприятия тебя другими людьми, должна систематически сопоставляться, анализироваться, упорядочиваться и, в конечном счете, интегрироваться в рабочий профиль, необходимый для принятия решений. Запутанный характер этой работы может быть упрощен при помощи компьютера. Этот процесс был развит при разработке Системы Управления Человеческими Ресурсами Interplace Plus.

Для оценки результатов работы системы Interplace Plus и подготовки всех отчетов необходимы четыре эксперта. Специалисты по компьютерам предупреждают, что «ошибочно введенные данные приведут к ошибочным результатам», поэтому, прежде чем приступить к работе, необходимо оценить самих экспертов, что компьютер и сделает. Практика показывает, что необходимо изначально привлечь более четырех экспертов, поскольку некоторые из них могут быть отвергнуты.

Окончательный результат позволял каждому участнику сопоставить свое представление о вкладе в командную работу, с мнением других членов команды. В итоге мы наблюдаем три четких картины.

- 1. *Согласующийся профиль командной роли. Самовосприятие человека совпадает с восприятием других людей. Понимание достигается благодаря правильному развитию взаимных ожиданий членов команды. Опасность заключается в том, что человек становится характерным носителем определенной роли, и не может быть доста-***

точно многосторонним для командных ролей, которые ему могли бы пригодиться в различных ситуациях.

2. **Несогласующийся профиль командной роли.** Мнение окружающих не совпадает с самовосприятием человека. Это происходит из-за того, что человек заблуждался относительно своего «я», и тогда его самовосприятие необходимо корректировать, или не смог внятно донести свое «я» до окружающих. В обоих случаях человеку с несогласующимся профилем командной роли следует проконсультироваться со специалистом в этой области, поскольку ему необходимо решать проблему идентификации своей командной роли.
3. **Запутанный профиль командной роли.** Эта проблема характерна для ситуации, когда эксперты расходятся в оценках, и нет сходства роли с самовосприятием человека. Человек может не иметь свойств, характерных для какой-либо командной роли. Для того, чтобы он мог эффективно исполнять определенную командную роль, необходимо обратиться к консультанту, который поможет решить проблему, и подскажет возможные пути выхода в этой ситуации.

Большинство людей имеют профили командной роли, которые укладываются в эти рамки. Каким бы ни был характер профиля роли и независимо от того, как он был сформирован, уроки, которые можно извлечь, будут одинаковыми. Необходимо сфокусировать свое внимание на естественной для вас командной роли и постараться исполнить ее лучше всех. Возможна определенная степень свободы действий. Если человек обладает способностями для исполнения какой-либо командной роли, он может их развивать. Часто это имеет смысл. Однажды бухгалтер был назначен на должность генерального менеджера. Заметим, что его основной командной ролью была роль Контролера, а дополнительной – роль Координатора. Он решил избавиться от роли Контролера и развивать в себе качества Координатора. С этой задачей он справился вполне успешно, поскольку пос-

де принятия решения уже ничто не могло помешать ему выполнить его.

Если вы сомневаетесь в своих способностях, необходимо развивать навыки исполнения естественной для вас командной роли. Например, Координатору/Исследователю Ресурсов имеет смысл принять участие в семинаре по развитию коммуникационных навыков, а Контролеру/Реализатору не следует участвовать в таком тренинге. Если человек должен оказывать воздействие на других, он может добиться этого за счет эффективного исполнения основных командных ролей.

Люди, которые добились успеха в исполнении своих командных ролей, успешно проецируют свою роль на окружающих. Они делают это при помощи характерных слов и фраз. В таблице 8.1. мы приводим излюбленные выражения, в том числе и юмористические, характерные для исполнителей определенных командных ролей.

Разговорные выражения – это не единственный способ определить принадлежность человека к той или иной роли. Иногда на стене за рабочим столом руководителя компании можно увидеть табло в рамке, с обращением ко всем входящим в кабинет. Это табло привлекает больше внимания, чем, скажем, обычные пейзажи, которые украшают стены офисов.

Много лет назад меня поразила такая надпись в кабинете честолюбивого молодого руководителя крупной компании. На ней было написано PLAN AHEAD. Было очевидно, что он не смог рассчитать «заранее» даже длину строк так, что две последние оказались сжаты у самой рамки и написаны более мелко. В этой компании была распространена практика принятия плохо продуманных решений. Обращение на табло явно призывало к альтернативному стилю менеджмента. Способ, который избрал для этого молодой руководитель, помог ему сделать очень успешную карьеру.

**Таблица 8.1.** Фразы и призывы, которые характерны для исполнителей основных командных ролей.

---

### **Генератор Идей**

1. Когда проблема ставит вас в тупик, попробуйте ее проанализировать со всех сторон.
2. Там, где есть проблема, найдется и решение.
3. Чем больше проблема, тем больше вызов.
4. Не беспокоить, гений работает.
5. Хорошие идеи сначала всегда кажутся странными.
6. Идеи рождаются в мечтах.
7. Без постоянного новаторства невозможно движение вперед.

### **Исследователь Ресурсов**

1. Мы могли бы сделать на этом состоянии.
2. Чужие идеи необходимо воровать с гордостью.
3. Никогда не изобретай заново колесо.
4. Возможности появляются в результате ошибок других людей.
5. Вы уверены, что мы можем воспользоваться этим.
6. Всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос.
7. Потраченное на разведку время редко потрачено зря.

### **Координатор**

1. Давайте всегда помнить об основной цели.
2. Если у кого-то есть что-нибудь, что можно добавить к этому?
3. Нам необходимо достигнуть консенсуса, прежде чем мы пойдем дальше.
4. Никогда не думайте, что молчание означает согласие.
5. Я думаю, что мы можем дать шансу кому-то еще.
6. Умение правильно делегировать полномочия – это искусство.
7. Менеджмент – это умение организовать людей на выполнение любой работы.

### **Мотиватор**

1. Просто сделай это!
2. Сначала скажи «нет», а потом вступай в переговоры.
3. Если вы говорите «да, я это сделаю», я считаю, что так оно и будет.



4. Меня не удовлетворяет то, что мы добиваемся всего, что можем.
5. Я могу быть резким, но по крайней мере я прав.
6. Я заставлю всех работать.
7. Когда продвижение к цели становится все труднее, за дело берутся крутые.

### **Аналитик**

1. Думаю – дело сделано, и завтра у вас будет хорошее решение.
2. Все ли возможности мы использовали?
3. Если это не логично, то этим и не стоит заниматься!
4. Лучше долго принимать правильное решение, чем быстро принять неправильное.
5. Кажется, это наилучший вариант при данном соотношении сил.
6. Давайте взвесим альтернативы.
7. Решения не должны основываться на энтузиазме.

### **Вдохновитель Команды**

1. Вежливость ничего не стоит.
2. Меня очень заинтересовала ваша точка зрения.
3. Если вас это устраивает, то устраивает и меня.
4. У каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать.
5. Если люди больше слушают, они меньше говорят.
6. Вы всегда можете почувствовать хорошую рабочую атмосферу.
7. Я стараюсь быть гибким.

### **Реализатор**

1. Если это возможно, мы сделаем это.
2. День практики стоит года теории.
3. От напряженной работы еще никто не умер.
4. Если это трудно сделать, мы сделаем это немедленно. Если это невозможно сделать, это займет чуть больше времени.
5. Человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки.
6. Давайте возьмемся за ближайшую задачу.
7. Я полностью поддерживаю политику компании.

### **Контролер**

1. Это дело требует нашего пристального внимания.
2. Надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда нужно читать.
3. "Если чему-то суждено не сбыться, то пусть так оно и будет», и как О'Тул сказал о законе Мерфи, "Мерфи был оптимистом».
4. Нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим.
5. Совершенство это то, что сделано достаточно хорошо.
6. Один стежок, но вовремя, стоит девяти.
7. Это кто-нибудь проверял?

### **Специалист**

1. На этой работе вы никогда не перестанете учиться.
  2. Выберите работу себе по душе, и вам никогда не придется работать.
  3. Истинный профессионализм – это собственная награда.
  4. Моя работа приводит меня в восторг.
  5. Чем больше вы знаете, тем больше вам предстоит узнать.
  6. Лучше знать много об одном, чем мало обо всем.
  7. Комитет – это двенадцать человек, которые делают работу одного человека.
- 

## **Разработка естественного стиля**

Теперь можно сформулировать то, что необходимо для выработки стиля руководства, созвучного с характерными свойствами личности.

Следует определить свою роль на основе самоанализа и восприятия окружающих, уделив особое внимание тому, что в вашем поведении их не устраивает.

Для людей с запутанным или несогласующимся профилем командной роли это обычно ведет к сумбуру. Ценность полученного результата зависит от того, насколько идентифицированы противоречия и аномалии собственного характера. Для достижения необходимого результата необходимо принимать са-

мостоятельное решение. Человек должен заявить: «Запомните эту информацию, так я буду поступать в будущем». Принятые решения помогут определить стиль поведения. Но при этом возникает вопрос: если стиль поведения продиктован полученной информацией и принятым решением, правильно ли его называть естественным?

Считаю, что это естественный стиль поведения. Ведь даже естественный стиль поведения включает в себя некий элемент обучения. Трудно встретить ситуацию, когда звезды-исполнители продолжают исповедывать стиль поведения, с которого они начали карьеру, – свой естественный стиль, который бы не претерпел никаких изменений. Мастерское исполнение является конечным результатом этого процесса. Звезда демонстрирует свои способности, и это открывает перед ней новые возможности. Отчетливое стремление к цели помогает человеку понять свои недостатки. Обучение помогает человеку сократить осознанный разрыв между желанием и возможностью. Если обучение было добросовестным, то новый стиль поведения человека будет лишен сумасбродных черт. Ему будет свойственна логичность и согласованность. И это будет выглядеть как естественный стиль поведения человека.

Возьмем, например, машинопись, игру в гольф или катание на лыжах. Невозможно вообразить, что люди, добившиеся высоких результатов в этих видах человеческой деятельности, начали со своего естественного поведения и постоянно продолжали вести себя подобным образом.

Клавиатура пишущей машинки была придумана в позапрошлом веке, а способ печатать двумя пальцами со временем заменен десятию. Человек, который начинал печатать двумя пальцами, переходил на де-

сять и привыкал к этому настолько, что это становилось естественным. В игре в гольф редкий новичок сможет правильно ударить по мячу и послать его в нужном направлении. Даже опытные игроки, побеждающие на соревнованиях, обращаются к тренерам, чтобы улучшить технику замаха при ударе по мячу. При этом их стиль игры по-прежнему считают естественным, хотя спортивные комментаторы быстро замечают изменения. В катании на лыжах естественной реакцией новичка, готовящегося к спуску вниз с крутого склона, является желание присесть на пятую точку. Это по крайней мере гарантирует безболезненное падение. Чтобы стать настоящим лыжником, необходимо преодолеть естественный страх. Естественные реакции должны быть подавлены и нужно учиться по-новому реагировать на различные ситуации.

Изучение психомоторики своего поведения не всегда соответствует изучению административного поведения, поскольку включает в себя множество стандартных и корректных способов решения тех или иных вопросов. Существуют корректные процедуры, которые должны выполнять все менеджеры. Но стандартных процедур значительно меньше, а индивидуальных различий значительно больше. Тем не менее окончательный анализ показывает, что человеку необходимо формировать навыки и психомоторного, и административного поведения, пока они не станут устойчивой чертой его характера. Возможно, для этого придется изменить свое естественное поведение. Но если потребуются слишком серьезные изменения, ожидаемый результат может оказаться недостижимым.

## Принесение в жертву своей командной роли

К тому времени, когда человек достигает зрелого возраста, необходимого для работы на руководящей должности, у него уже должен проявиться естественный стиль поведения, но так бывает не всегда. Это не означает, что не могут быть использованы стили, не соответствующие ролям стандартного репертуара. Конечно, может возникнуть ситуация, в которой стандартное поведение может быть нежелательным и даже пагубным. На повседневном языке это называется «говорить не к месту».

Возможность просто промолчать – для менеджера не выход из ситуации. От менеджеров ждут динамичных и упреждающих действий, или хотя бы участия в решении проблем. В этих условиях возникает необходимость изменения командных ролей, когда менеджеру приходится исполнять командную роль, не соответствующую его естественной роли, но которую он может успешно исполнить. Специфика этой роли будет определяться обстоятельствами. Принятую на себя роль необходимо исполнять со всей ответственностью.

Решительный Мотиватор должен проводить совещание управленцев высокого ранга, собранных из различных учреждений. Менеджеры не будут молча соглашаться с решениями, принятыми единолично. Они надеются высказать свое мнение, и председательствующий должен учитывать настроение аудитории. В данной ситуации Мотиватор должен вести себя скорее как Координатор. Эта командная роль является третьей из девяти стандартных командных ролей. Значит, Мотиватор должен воздержаться от излюбленной модели поведения и на некоторое время пожертвовать своей естественной командной ролью.

Квалифицированный и разносторонний управленец сможет произвести необходимые изменения. Но было бы ошибочно полагать, что измененное поведение закрепится за исполнителем этой новой для него роли. В конечном счете люди возвращаются к своему естественному типу, особенно когда они устают, раздражены или испытывают на себе давление окружающих. За несколько минут можно испортить все, чего удалось добиться. Уравновешенный человек неожиданно начинает вносить сумятицу, придираясь к одному из своих коллег. Работа хорошо организованного совещания может быть испорчена кратким выступлением, которое неверно отразит точку зрения председательствующего.

Дополнительные командные роли могут исполняться в течение ограниченного или длительного периода времени. Но они будут обречены на неудачу, если к ним относиться с пренебрежением.

Однако существуют ситуации, когда на человека оказывают такое сильное давление, что его поведение на работе остается характерным для него, он не меняется. Можно вспомнить помощников менеджеров, которые идеально подходят для повышения по службе, но ведут себя нерешительно. Расплатой за эту нерешительности становится стресс. Он проявляется в психосоматических расстройствах, нервных срывах и неожиданных заявлениях об увольнении.

Измененные роли можно использовать с целью усиления своей разносторонности. Хотя, если этому уделяется много внимания, сильные естественные роли могут быть отодвинуты в сторону, и человек окажется в ситуации, когда окружающие будут его неправильно воспринимать.

## Отказ от работы

Искусство самоуправления состоит в том, чтобы точно знать, что нужно делать. Обычно об этом не думают, хотя это очень важно. Не делая ненужного, можно сэкономить время и силы. Бездействие определяет территориальные границы необходимого и позволяет расширить рамки своей деятельности.

Если мы рассмотрим искусство самоуправления с точки зрения отдельных модулей, отказ от какой-либо работы можно осуществить тремя основными способами.

Во-первых, команду можно создать в условиях, когда от вас не требуют жертвовать своей естественной командной ролью. В хорошо сбалансированной команде всегда найдется человек, который сможет вполне естественно исполнить любую из существующих ролей. В таких условиях люди не раздумывают над тем, что делать. Члены команды понимают друг друга с полуслова. Все идет так, как будто каждый заранее знал, что предстоит сделать группе и теперь только выполняет свою часть работы. Жизнь в таких условиях течет без проблем. Остается только понять, как создать такую команду. Но попытка того стоит. Создание сбалансированной команды, состоящей из участников с дополняющими друг друга качествами, является лучшим доказательством того, что человек не должен выходить за рамки своей роли.

Опыт работы со сбалансированными командами говорит о том, что им присуща определенная ясность ума, которая позволяет им справляться со сложными ситуациями и успешно противостоять давлению со стороны.

При создании команд для проведения занятий по менеджменту, я выступал в качестве консультанта по использованию способностей участников с макси-

мальной выгодой для команд, созданных по различным моделям. Участники несбалансированных команд во мне нуждались. А сбалансированным командам мое присутствие не нравилось.

Сбалансированная команда самодостаточна. Она как будто летит на автопилоте, не запрашивая инструкций у диспетчера. Если члены такой команды хотя бы задумаются о возможности помощи, это будет явным признаком нарушения баланса.

Комфортно быть в составе сбалансированной команды. Но если команда не сбалансирована, необходимо найти способы развития ответственности у тех, кто подходит для соответствующих ролей.

Это подводит ко второму способу уклонения от неподходящих ролей. Суть этого способа заключается в том, чтобы сфокусировать свое внимание на ключевой для команды задаче, а затем делегировать функции ее выполнения члену команды, который лучше всего подходит для этой работы.

«Делегирование» стало очень популярным словом в кругах менеджеров. Только простое его произнесение вызывает всеобщее одобрение. С точки зрения командной роли, это таит в себе угрозу искажения точного смысла.

Делегирование сводится не к снижению объема работы и связанной с ней ответственностью, а к возможности выбора этой ответственности. Никто не делегирует обязанности, которые сам хорошо выполняет. Как правило, делегируют обязанности, для выполнения которых требуются способности, которые отсутствуют у конкретного человека. Отказываясь от командных ролей, человек передает эти роли другим. Делегирование по существу является предоставлением ответственности за выполнение работы определенной командной роли. Это сохранит непосредственные и интерактивные взаимоотношения с чело-



веком, который возьмет на себя ответственность за выполнение работы.

На одном совещании я невольно услышал такой разговор: «Дерек, вы будете Аналитиком. У нас есть несколько идей. Какая из них, по вашему мнению, самая подходящая для нас?»

Человек, который задавал этот вопрос, отказывался от всех прав на роль Аналитика и передавал эту роль другому (Дереку), расширив тем самым репертуар его ролей. Теперь роль Дерека будет очевидной для него и окружающих.

И, наконец, поговорим о третьем способе, который помогает избежать неподходящих командных ролей. Этот способ нечасто используется, несмотря на то, что он очень эффективен и совсем не опасен.

Метод называется «Создание Вакуума Командной Роли». Это означает, что человек отказывается от командной роли, намекая при этом, что существует вакуум, и роль останется вакантна.

Однажды я слышал рассказ о топ-менеджере, у которого была дислексия. Он работал в крупной компании, где оборот документов играл важную роль. Хотя он занял свою должность задолго до того, как, говоря о нем, кто-то упомянул слово «дислексия». Этот руководитель, однако, был талантливым человеком и окружал себя умными людьми. Многие начальники утверждают, установив над подчиненными интеллектуальное превосходство. Этот руководитель избрал противоположный путь. Он говорил: «Вы умные ребята, но ваши отчеты ничего не значат. Сомневаюсь, что кто-нибудь еще, кроме вас, понимает их. Если вы хотите сказать что-нибудь стоящее, уплотните свой отчет до полутора страниц. Излагайте свои мысли простым языком. Чтобы даже я мог понять то, что вы хотите сказать».

Эта тактика привела к поразительному успеху. Его помощники чувствовали свою необходимость и понимали руководителя. Он отказался от роли Генератора Идей/Аналитика и предоставил новые возможности для сотрудников.

Создание вакуума командной роли специально применяется в ситуации, когда личность взаимодействует с другими людьми, чьи командные роли не определены, и делегирование не осуществимо. Объявление о том, что не хватает определенных качеств, равнозначно приглашению занять вакантную роль. Оно может распространяться на всех без исключения. Не делаются предположения о пригодности кандидатов, и никто не исключается заранее. Возникает конкуренция за открывшуюся вакансию. И в результате поиска можно будет найти подходящего человека и заполнить пробел в составе команды.

Подводя итоги главы, можно сказать, что каждому руководителю можно рекомендовать стратегию самоуправления вместе с предлагаемой ниже линией поведения, даже если характер принятых мер от случая к случаю отличается:

- 1. Определите какие стили командной роли могут быть успешно использованы вами, не забывая при этом о мнении окружающих. Постарайтесь довести свое мастерство и профессионализм до совершенства. Подготовьте излюбленные фразы и выражения, которые свидетельствуют о ваших притязаниях на эти роли. Подумайте над тем, что необходимо сделать, чтобы выбранные вами роли были понятны окружающим и воспринимались ими в благоприятном свете.**
- 2. Подумайте над тем, какие роли, которые не являются естественными, можно оставить в резерве для исполнения их в случае необходимости. Относитесь к ним, как к управляемым командным ролям, которые требуют компромисса. Не поддавайтесь искушению долго оставаться в рамках менее предпочтительной**

командной роли, помня о риске подвергнуться критике за неадекватное поведение.

- 3. Избавьтесь от командных ролей, которые вам чужды. Не позволяйте, чтобы они стали частью вашего имиджа. Помните, что уклонение от неподходящих командных ролей должно быть активным и энергичным. Неудача в этом деле приведет к тому, что ваша позиция будет неудобной и уязвимой.**

Умение управлять поведением в большей степени, чем наличие самых разнообразных способностей, отличает успешного менеджера. Как и спортсмен, которому удастся забивать голы, он оказывается в нужном месте и в нужное время.

## Искусство создания команды

Термин «команда» пронизан смыслом игры. В командной игре каждый занимает свою позицию и выполняет свои задачи. Способности игроков имеют важное значение, но сила команды зависит от того, насколько она хорошо сформирована по подбору ролей. Прославленные игроки, которые не смогут правильно отпасовать мяч, будут заменены на тех, кто лучше с этим справится. В командах мастеров каждый игрок знает, когда нужно войти в игру, а когда из нее выйти. Важнее всего согласованные действия. Необходимо, чтобы игроки хорошо знали друг друга.

В производственных отношениях термин «команда» трактуется достаточно свободно. Часто его применяют к людям, которые выполняют общую работу, когда их индивидуальные роли четко не определены. «Командой» часто называют обычную группу людей. Можно услышать, как менеджеры пренебрежительно называют свою «команду» стадом, которое пастух с собакой ведут в загон. Иногда участники команды ведут себя, как дисциплинированные солдаты, и выглядят, как воинское подразделение. Если группа людей участвует в собрании для получения информации общего характера, они представляют собой аудиторию, а не команду.

Сутью команды являются игроки, которые исполняют взаимосвязанные роли и динамично взаимодействуют друг с другом. Без командной работы практически невозможно успешное управление проектными работами, создание новых предприятий и принятие правлением компании точных политических решений. Но когда начинается поиск подходящих для формирования команды людей, необходимых кандидатов обычно не хватает.

Известный совет, который дают любому, кто в нем нуждается – «Я бы начал с другого», – можно отнести и к построению команды. Мало кому из создателей команд нравится начинать работу с сомнений. Возможно, некоторые члены команды попадут в нее по должности, как представители отделов. Некоторые люди, несмотря на неподходящий характер их командных ролей, могут быть назначены в команду в соответствии со своими функциональными ролями, потому что потребуется их опыт. Некоторые сами захотят, чтобы их включили в ту или иную команду.

Прежде, чем думать, с чего лучше начать, посмотрим, почему деятельность некоторых команд заканчивается неудачами. Что приводит к плачевным результатам?

## Почему командная работа не дает результата

Люди попадают на ту или иную должность часто без учета их командных ролей. К чему это приводит? *Пример.* На уровне топ-менеджмента коллективные решения принимают начальники отделов. Их положение обязывает участвовать в этих совещаниях и выражать свою точку зрения. Но ведь все они могут оказаться Мотиваторами, стремящимися проводить

собственные решения? И это может стать помехой для успешной командной работы. Тем не менее эти совещания будут проводиться и дальше. Причина в том, что в большинстве компаний функциональные структуры преобладают над здравым смыслом. И, по их мнению, без этих структур они не могут существовать. «У нас нет выбора», – говорят руководители компаний. Хотя, очевидно, существует альтернатива, которая могла бы решить эту проблему. Но прежде рассмотрим другие характерные ошибки.

В некоторых жестко управляемых компаниях командная работа налажена исключительно слабо. Однако ситуация может меняться. Назначен новый генеральный директор. Теперь служебным паролем стали такие слова, как «общение» и «совместная работа». Проводятся групповые занятия, где культивируется чувство принадлежности к компании и духовное единение. Выпускаются корпоративные газеты. Продвижение корпоративной культуры стимулирует новый тип конформизма. Сотрудники компании опасаются действовать, чтобы не противоречить корпоративной культуре компании. Нежелание сообщать плохие новости, чтобы не нарушать душевный покой руководителей, ведет к уступчивой самоуспокоенности. Сотрудники избегают заниматься неприятными делами и не принимают необходимых решений. Наступает ухудшение финансовых результатов. Безмятежные дни уходят в прошлое, и компании приходится вернуться к реалистичному управлению.

Эти, казалось бы, противоположные культуры имеют между собой больше общего, чем может показаться на первый взгляд. Обе культуры основаны на воспроизведении стандартных норм и страдают недостатком динамизма, который свойствен хорошо скомпонованным командам. Одну из них можно назвать культурой Мотиватора, другую – культурой

Вдохновителя Команды. В рамках обеих систем для пропаганды своей культуры расходуется значительное время и силы. Но ни одна из них в долгосрочной перспективе не имеет больших надежд на успех. Обе модели пострадают из-за генетических ошибок, связанных с инбридингом и клонированием. Так, на общей плантации вирусное заболевание может быстро распространиться и уничтожить всю культуру. От этой болезни не существует врожденного иммунитета. Только гибриды могут справиться с ней и остаться в живых. То же самое происходит и с компаниями. Только гибридные культуры могут защитить себя от этой напасти. Основным элементом гибридной культуры является гибридная команда. Это может стать отправной точкой для создания эффективных корпораций.

## Некоторые промежуточные шаги

Поспешные трансформации компаний на практике редко ведут к успеху, как, впрочем, и подобные действия на политической арене. Новое так или иначе должно появиться из старого. Как в случае со змеей, которая сбрасывает свою шкуру, – это постепенный, а не мгновенный процесс.

Рассмотрим иерархию культуры Мотиватора, о которой мы уже упоминали. Каковы перспективы использования сильных сторон команды, когда в ней доминируют Мотиваторы?

Рекомендуемый порядок действий для председательствующего на совещаниях состоит в том, чтобы выделить сложные и спорные вопросы и предложить их рассмотрение Рабочей группе. Отчет Рабочей группы позднее будет всем предоставлен. Эта процедура позволяет председательствующему создать Рабочую

группу из сотрудников компании без оглядки на существующую иерархию. Для анализа командных ролей участников Рабочей группы будут предоставлены широкие возможности и, несмотря на оговорки, возникнут все условия для формирования сбалансированной команды. Если рабочая группа подойдет к подготовке отчета тщательно и использует при этом все свое воображение, заседанию топ-менеджеров будет непросто его отвергнуть, особенно если в аудитории найдется хотя бы один союзник группы, которого необходимо проинформировать заранее.

Даже в компании с определенной корпоративной культурой, скажем культурой Мотиватора, тщательный анализ обычно обнаруживает более богатый набор талантов командных ролей у сотрудников, чем обычно предполагается. Просто те, чьи командные роли не получали должной оценки, ходят с низко опущенной головой. Они решатся поднять голову только тогда, когда им это позволит ситуация.

Рабочие группы, основанные на принципах сбалансированной команды, могут быть созданы в компаниях, приверженных различным стилям управления. Если команда должна выдвинуть собственные требования, ее деятельность будет оцениваться чисто эмпирически. Если она добьется своих целей, ее деятельность будет одобрена. Как, впрочем, и идеи, которыми она руководствовалась. Таким образом, культура компании получит импульс к развитию и постепенно будет изменена.

Для того чтобы компания смогла создавать более совершенные команды, необходимо предпринять промежуточный шаг. Хорошие команды не создать без соответствующего материала. Но во многих компаниях недостаточно широко смотрят на требования, предъявляемые к персоналу. В результате этого проводится политика клонирования при приеме на работу:



«Человек, который добивается успеха в этой компании, это ...» Позднее можно услышать о проблемах, которые испытывает эта компания. Например: «Мы можем хорошо начать дело, но не всегда можем успешно его завершить» или «У нас много умных людей, но они плохо взаимодействуют друг с другом». Эти утверждения имеют одну причину. Хотя это и не очевидно.

Эти проблемы можно преодолеть, если изменить стандарты работы по найму персонала. Каждому новому назначению должен предшествовать вопрос: «Нам действительно нужен именно такой человек? У нас уже есть такие люди. Разве мы не можем найти кого-нибудь, кто более...» Эти вопросы не боятся задавать, когда параметры работы больше не считаются неизменными.

Если в компании освобождается должность, появляется возможность ее реструктурировать, увеличив нагрузку других работников и поручив им часть работы. Делать это нужно осторожно, обязательно учитывая все нюансы командных ролей.

Особое внимание следует уделять вопросам назначения людей на должности. Часто на работу принимают подходящих, с точки зрения командных ролей, людей, а затем назначают на неподходящее, с точки зрения командных ролей, для них место. Рабочее место должно подбираться индивидуально. Более того, за развитием сотрудника необходимо следить постоянно. Компании должны учиться обращению с каждой командной ролью.

Наш опыт показывает, что фирмы, специализирующиеся на управленческом консалтинге и владеющие технологией командных ролей, добиваются большего успеха во внедрении этого подхода в практику работы, чем компании, которые не прибегают к помощи внешних консультантов. Причина кроется в структу-

ре политической власти в компании и способе реализации принятых решений. В слишком формализованных фирмах на людей оказываются все виды давления, которые мешают им провести изменения стандартных процедур. И только «человек со стороны» может избежать этих оков.

## Основные шаги на пути построения команды

Достоинства команды нельзя оценивать без учета цели компании и компетенций команды.

Что нужно делать при построении команды? Следует начать с вопросов. Это звучит банально. Всегда легче задавать вопросы, чем отвечать на них. Но тем не менее огромные суммы денег могут быть потрачены впустую, если вопросы не будут заданы. *Пример.* Исследования, проводимые с целью определения места строительства третьего аэропорта в Лондоне, обошлись казне в 1 млрд фунтов стерлингов и заняли продолжительное время. Комиссия рекомендовала для строительства Фулнесс, болотистую местность в восточной части графства Эссекс. В качестве окончательного решения все же был выбран Стенстед. Говорят, что комиссии предоставили неправильные справочные данные. Развитие проекта Конкорд поглотило еще более гигантские денежные средства. В основе проекта пассажирского авиалайнера, который мог бы летать быстрее скорости звука, лежали престиж и технологические амбиции. Никто не подумал о том, будет ли этот проект коммерчески выгодным для авиакомпаний. Не был проведен независимый анализ технико-экономической целесообразности проекта. Поскольку другие авиакомпании мира отказались по-

купать Конкорд, проект был передан авиакомпаниям Air France и British Airways.

Начиная новое предприятие, ничто нельзя считать само собой разумеющимся. Определение цели само по себе является искусством. Особенно хорошо это получается у Мотиваторов и Координаторов. Они могут потратить на это все свое время, но как только определится цель деятельности, можно начинать создание команды.

Для того чтобы создать хорошо сбалансированную команду, необходимо разумное количество кандидатов, разнообразных талантов и командных ролей. Менеджер проекта, который обладает такими командными ресурсами, может чувствовать себя счастливым.

Существует мнение, что началом любого проекта должно быть назначение менеджера, который будет руководить командой. Это мнение недостаточно обоснованно. Успех многих проектов и новых предприятий зависит от людей, обладающих очень специфическими способностями. Иногда они не воспринимают других, как своих коллег. Некоторые из них столь чувствительны, что с ними бывает трудно или почти невозможно работать. Но если необходим профессионализм высшей пробы, они будут незаменимы. На практике, когда менеджерам проекта предоставляется свобода действий, они предпочитают, увы, выбирать специалистов, с которыми им работается комфортно.

Найти альтернативный способ движения вперед трудно. Гений бывает более требовательным, чем менеджмент компании. Гении вообще встречаются редко, а тем более нетребовательные. Многие гении так и остаются нераскрытыми, пока их не обнаружит и не поощрит к созидательной деятельности тот, кто обладает очень специфической способностью раскрывать и использовать человеческие таланты.

Самая верная формула успеха проекта заключается в том, чтобы поставить во главе его гения или выдающийся талант в этой сфере деятельности и найти менеджера, который может плодотворно с ним взаимодействовать. На практике поиск этих персоналий проходит одновременно, пока не возникает нужная пара. Теперь у нас есть ядро хорошей команды, можно спросить: «А что теперь?»

Теперь нужно сбалансировать команду, чтобы были представлены все важные командные роли и необходимые навыки работы. Лучше добиться этого счет небольшой группы людей.

Следующий шаг – распределение ролей. Как и при производстве кинофильма, недостаточно только собрать хороших актеров. Важнее, чтобы они идеально подходили для своих ролей, и здесь ключевая роль принадлежит режиссеру. Распределение ролей на производстве происходит сложнее, чем при создании кинофильма, поскольку в последнем случае нет конфликта приоритетов. В производственных отношениях вопросы подчиненности и функциональной ответственности вторгаются в распределение ролей.

Возьмем, например, компанию, которая намеревается выйти на новый рынок, изменив дизайн одного из своих успешных продуктов. Директор по маркетингу мог бы сыграть ключевую роль в определении нового дизайна и формулировании стратегии компании. Но допустим, директор по маркетингу – Мотиватор/Реализатор, в то время как коммерческий директор, который ему подчиняется, – Исследователь Ресурсов/Генератор Идей. Кто из них должен взять на себя инициативу? Необходимо провести совещание, на котором председательствующий должен проявить проинициативность, такт и непоколебимость. Только после этого на основе дискуссии возможно будет определить

ключевую командную роль и выработать перспективное решение.

Завершающий шаг построения команды требует согласования стиля поведения команды, поскольку определяет стиль проведения всей кампании. Те, кто занимает высокое общественное положение, с удовольствием участвуют в совещаниях, чтобы показать себя с лучшей стороны. Другие считают такие совещания пустой тратой времени и предпочитают заниматься своим делом или работать в парах. Какой стиль следует выбрать? Ответ зависит от того, какими человеческими ресурсами мы располагаем. Только после того, как мы поймем, какие члены команды имеются в нашем распоряжении, мы можем выбирать стиль командного поведения.

## Что происходит, когда отсутствует стратегия создания команды

Эти рекомендации звучат разумно, но редко применяются на практике. И даже если проведен анализ командных ролей, осознают ли члены команды свои роли? Потребуется серьезное обучение в области управления для того, чтобы члены команды использовали не стандартные, а радикальные возможности работы.

Например, сначала выбирается ключевой игрок, а уже затем менеджер, который подходил бы по характеру этому игроку (эта процедура – исключение из правил). Почти всегда выбирают стандартную процедуру, но она часто приводит к ужасным результатам.

Возьмем для примера Оперный театр в Сиднее, часто используемый в качестве символа Австралии и, возможно, самый известный в мире образец современной архитектуры. Это здание – свидетельство гения датского архитектора, который победил в открытом конкур-

се проектов. Джоерн Атзон (чей проект уже было отправлено в мусорную корзину и лишь по счастливому стечению обстоятельств не уничтожили) и инженер-консультант Ове Арупу смогли решить многие непреодолимые технические проблемы. Это хорошие новости. Но есть и плохие. Прежде всего, это цена, уплаченная за недостатки управления проектом, в связи с чем могло быть остановлено все строительство.

Дело в том, что Джоерн Атзон отвечал только за проект каркаса здания. Он возражал, когда менеджеры хотели распространить его ответственность на со- оружение всего проекта. Со временем его заменили н архитектора, назначенного министерством обществен- ных работ, представляющим интересы правительства штата Новый Южный Уэльс. В спешке был заложен фундамент, который позднее пришлось убирать и уклады- вать заново, поскольку он не отвечал требованиям проекта. Сам же оперный театр, с точки зрения вместимости и удобства для актеров, является худ- шим среди всех существующих. Там оборудована са- мая плохая парковка для автомобилей; а стоимость строительства превысила проектную в десять раз. Только величественная достопримечательность – во- все, что осталось от оригинальной концепции.

Теперь можно понять, что Атзон принадлежал к категории гениев, которыми необходимо умело руко- водить и, возможно, даже воспитывать. Правильным было бы подбирать менеджера, соответствующего ключевой фигуре – Атзону, а не наоборот.

Чем более яркий Генератор Идей входит в состав команды и чем сложнее проект, тем острее необходи- мость в достижении вершин мастерства создания про- ектных команд и их управлении.

## Когда необходимо сохранять, а когда необходимо менять команду

Так же как в спорте, в жизни пужна команда-победитель. Члены команды лучше узнают друг друга, когда победы укрепляют их моральный дух. Состав команды не следует менять, пока для этого не будет веских оснований.

Состав команд изменяют, если они показывают плохие результаты, но бывают случаи, когда это следует сделать заранее, не дожидаясь неудачи. Ясно, что принять такое решение намного труднее. В многоэтапных проектах возникают ситуации, когда изменение акцентов в работе сильно влияет на характер командных ролей. Проектно-конструкторские работы, предшествующие созданию и запуску нового продукта, олицетворяют собой проблемы, которые могут возникнуть в любом многоэтапном проекте. Определены шесть важнейших этапов, каждый из которых должен быть успешно завершен, чтобы окупились инвестиции в проектно-конструкторские работы.

Вот эти шесть этапов:

1. **Определение потребностей.** Некоторые проекты заканчиваются неудачей, потому что неправильно определены их цели. Ключевыми фигурами на этом этапе являются люди, способные правильно определять цели работы. Лучше всего с такой работой справляются **Мотиваторы и Координаторы.**
2. **Поиск идей.** Легче сформулировать цель, чем найти ее решение. Ничего не произойдет, пока у кого-то не появится идея о том, что необходимо делать. На этом этапе решающая роль принадлежит **Генераторам Идей и Исследователям Ресурсов.**
3. **Формулирование планов.** Размышления о будущем включает в себя два вида деятельности. Первый из них предполагает изложение и взвешивание различ-

ных вариантов, для принятия правильных решений. Второй – требует использования накопленных в данной сфере опыта и знаний, чтобы разработанные планы были высокопрофессиональны. Аналитики являются лучшими составителями долгосрочных планов. Специалисты также играют ключевую роль на этом этапе работ.

4. *Поддержание контактов.* Ни один план не должен быть принятым до тех пор, пока не появится уверенность в его пользе. Идеи и планы должны находить одобрение руководителей, которые уверены в их ценности и могут склонить на свою сторону скептиков. Исследователи Ресурсов как будто специально созданы для этой работы. Но на одном энтузиазме далеко не уедешь. Новое конфликтует со старым. Необходимо умиротворять обеспокоенных. Самыми лучшими умиротворителями являются Вдохновители Команд.
5. *Организация работы.* Нельзя быть уверенным в том, что все намеченное сбудется, пока планы не превращены в процедуры, а методы и трудовые навыки не станут общепринятой практикой работы. Для этой работы лучше всего подходят Реализаторы. Однако нужны люди, которые заставят эти процедуры работать. Координаторы их смогут подобрать.
6. *Доведение до конца начатой работы.* Робби Бернс напоминает, что «самые лучшие планы мышей и людей так и остались нереализованными». Установлено так много обязанностей, которые в итоге должны быть успешно выполнены. Выполнение работы должно контролироваться. Лучше всего с этим заданием справятся Контролеры. Реализаторы также внесут свой вклад в это дело, поскольку гордятся тем, что эффективно выполняют все, за что берутся.

Опыт показывает, что ведущие игроки команд подключаются к работе не на своем этапе. Например, доминирующий тип изобретателя работает над детальными планами и решением организационных вопросов. Но это нонсенс! Изобретатель с удовольствием ухватится за любую оригинальную идею, но не внесет вклад, которого требует данная ситуация.



и даже помешает тем, кто идеально подходит для выполнения работы. Из-за того, что люди хорошо зарекомендовали себя на раннем этапе работы, создается ошибочное впечатление, что они также успешно будут действовать и на следующем этапе. Мы можем получить команду, состоящую из подходящих людей, но получивших не подходящие для себя роли. Еще раз напомним, что необходим режиссер, чтобы таланты команды были использованы с максимальной отдачей.

Кто должен исполнять роль режиссера в компании? Каким бы ни был идеальный ответ, реальность такова, что эта роль обычно принадлежит тому, кто обладает властью. Возможно, поэтому умение управлять человеческими ресурсами в настоящее время признается одним из главных качеств топ-менеджеров.

И если у кого-то из руководителей высшего звена это качество отсутствует, необходимо поручить роль режиссера другому, если компания намерена добиться успеха.

## Технология распределения ролей

Когда информация введена в компьютерную базу, ее легко оттуда извлечь. В системе, известной под названием Interplace Plus, человек, претендующий на определенные командные роли, может быть оценен на основе его восприятия другими людьми. Если самооценка и оценка сторонних наблюдателей совпадают, можно с уверенностью говорить о том, что кандидат обладает качествами, необходимыми для заявленной им роли. Он будет характерным примером для определенного типа людей. Теперь нам потребуется сделать только один шаг, чтобы определить, какие типы командных ролей необходимы команде. Лучшие примеры этих типов мы можем

получить из компьютера. На этом этапе разработки будет представлена идеальная команда, а имена участников будут получены мгновенно. Таким образом, мы получили технологию создания идеальной команды в крупной фирме.

Конечно, вопрос не так прост, как кажется. Существуют серьезные политические проблемы, связанные с привлечением в команду людей из различных структур компании. Как только удастся решить одну проблему, ей на смену приходит другая. Как управлять этим процессом? Скорее всего придется искать ответ и на этот вопрос. Хорошие примеры типов командных ролей требуются в любой компании.

Поиск идеальной команды при помощи метода компьютерной базы данных поможет выявить «неподходящих» для команды кандидатов. Среди них «примемлемые, но не пригодные» кандидаты, о которых мы говорили в Главе 4. Режиссеры будут оснащены значительно лучше, чем раньше, чтобы успешно справляться с работой и проверить свои гипотезы о кандидатах. Они возьмут на себя риск выбора людей. Но этот риск будет оправданным, если в результате просмотров будут появляться «удивительные совпадения». Удивление прежде всего испытают те, кто воспринимал людей только функционально и эмпирически, и давал названия должностям своих сотрудников исходя из рамок их обязанностей, ограничивая, тем самым, возможности их карьеры.

Для режиссера те, кого компьютер выбрал на командные роли, будут удачным выбором. Конечно, их опыт может не соответствовать установленному идеалу. Но, проведя испытания кандидатов, можно определить принципы, на основе которых можно будет добиться успеха в будущем. Новичкам будут рады, если они проявят качества, дополняющие качества других членов команды.

## Единоличный и командный лидер

---

Каждому предприятию, учреждению или компании нужен менеджер для разумного и эффективного использования имеющихся ресурсов. Менеджеры, безусловно, важны, но тем не менее их достаточно много, а лидеров мало, хотя и нужны они только в особых обстоятельствах. Настоящими лидерами восхищаются и идеализируют их. Им прощают значительно больше, чем менеджерам. Чарльз Хэнди в своем превосходном эссе о «лидерстве»\*, дает такое определение лидеру:

Лидер формирует и делится с другими своими взглядами, которые определяют смысл их работы.

Это определение позволяет сделать вывод о том, какие командные роли подходят для лидера. Слово «формирует» подразумевает Мотиватора. «Взгляды» вызывают в воображении образ Генератора Идей. Тогда лидеру, как его определил Хэнди, необходима по крайней мере хотя бы одна из этих командных ролей.

Давайте остановимся на взглядах. Взгляды предполагают способность проникновения в суть вещей и об-

---

\*Handy, Charles, 'The Language of Leadership' in *Frontiers of Leadership* (eds Syrett and Hogg).- Blackwell, Oxford, 1992.

щее представление об этих вещах. Этими качествами идеально наделен Генератор Идей. Если рассмотреть «взгляды» с социальной точки зрения, они предполагают некий компромисс, консенсус. Взгляды можно «позаимствовать» из различных источников и затем предлагать окружающим как свои собственные. В таком случае «заемщик», заявив о неких взглядах, как о своих, нуждается во внутренней убежденности в их истинности, которая поможет ему проецировать эти взгляды на окружающих и успешно противостоять взглядам и целям соперников. Сильный Мотиватор, который соответствует этим условиям, может стать лидером, даже не обладая богатым воображением.

Есть ли различие между лидерами в мире бизнеса и политики? Конечно, есть различие обстоятельств, в которых они могут преуспеть. Успешные политические лидеры должны создать миф о своих героических качествах. Такие лидеры не могут появиться, пока их ярые сторонники не поверят в их непогрешимость. Это помогает культивировать миф о том, что только лидеры знают истину. Параноидный характер тех, кто обладает высшей политической властью, лучше всего соответствует качествам некоторых типов Мотиваторов. Они сочетают в себе эмоциональную неустойчивость, явно выраженную неврастению (обычно проявляющуюся в мании преследования) с очевидной самоуверенностью. Эта особая группа культивирует мифы, потому что они помогают лелеять и защищать уязвимое самолюбие.

Лидерам бизнеса мифы помогают формировать свой имидж. Но такие мифы живут недолго, поскольку выживание лидеров бизнеса зависит от их реальных успехов. Поэтому необходимы черты Генераторов Идей и Мотиваторов в равной степени. Дальновидные взгляды могут стать фундаментом, на основе которо-

го будет достигнут долгосрочный успех. Успех в бизнесе может основываться на внутреннем импульсе, энергии человека и его готовности быстро исправить любые ошибки, допущенные во время работы по достижению долгосрочных целей.

Основные параметры, определяющие лидерство, как в политической, так и в деловой жизни, трудно предугадать, поскольку другие командные роли, особенно Вдохновитель Команды и Реализатор, обладают признаками потенциального лидера. Верно, что все командные роли создают своим исполнителям возможность достижения высот в бизнесе за счет внедрения собственного стиля управления, но нельзя то же самое сказать о лидерстве в том смысле, как мы его понимали до сих пор.

Некоторые командные роли не предполагают принятия на себя функций лидера. Но действительно ли необходимо и желательно лидерство?

Основанием для этого вопроса является новое осмысление понятия лидерства, как «способность побуждать других людей следовать за собой». Способность гишотизировать толпу и получить финансовую поддержку банкиров входит в понятие лидерства. Лидерство эффективно, когда формирует ряды сторонников.

Однако, такой тип лидерства не сможет компенсировать ущерб, нанесенный обманом людей и превращением их в неполноценных мужчин и женщин. Возможно, Гитлер был великим лидером, которому удалось приобрести беспрецедентное количество сторонников в цивилизованной стране; но и он потерял крах.

Следует ли менять потерпевшего неудачу лидера на другого или пора отказаться от рискованной формулы лидерства с ее внутренней мифической сутью?

## Контрастирующие стили лидерства

Дилемма может быть решена, если мы увидим различие между двумя стилями лидерства на производстве, которые обнаружили.

В прошлом, наш опыт ограничивался примером Единоличного Лидера. Этот тип лидера – человек, которого окружают ярые последователи, решительно берущие на себя любую роль и ответственность в рамках их должностных полномочий. Единоличный Лидер в полной мере наслаждается свободой действий и почти абсолютной властью. Такое поведение имеет преимущество: легче преодолевать барьеры и быстрее принимать необходимые решения. Неудивительно, что во время кризисов на первый план выдвигаются талантливые Единоличные Лидеры, которые добиваются большого успеха.

Однако в других обстоятельствах, когда срочность решения вопросов не актуальна, Единоличное Лидерство менее эффективно. К счастью есть альтернатива. Речь идет о Командном Лидерстве. Основное различие между этими типами лидерства состоит в том, что Командный Лидер сознательно ограничивает рамки своей роли и отказывается от почти что абсолютной власти. Это самоограничение проявляется по-разному.

Во-первых, Командный Лидер не считает себя умнее, креативнее или дальновиднее своих коллег, и поэтому более скромнее, чем Единоличный Лидер. Командный Лидер ищет таланты в окружающих, чтобы компенсировать свои недостатки и добиться более высокой сбалансированности команды. Командному Лидеру часто совсем не нужны поклонники и льстецы.

Во-вторых, уважение и доверие к другим членам команды позволяет Командному Лидеру делегировать полномочия и не вмешиваться в работу других людей. Его больше интересуют результаты.

В-третьих, Командный Лидер создает у окружающих ощущение выполнения возложенной на них миссии. Миссия формирует систему взглядов, в которой каждый человек вносит свой вклад в общее дело. С этой точки зрения очень важным является отбор кандидатов и создание команды. Приходится идти на риск в надежде на успешное распределение обязанностей внутри команды.

Иной подход демонстрирует Единоличный Лидер, который предпочитает ставить ограниченные задачи и цели, ждет одобрения своих действий, покладемости от подчиненных и не рискует. В этом понимании лидер – это человек, за которым должны следовать другие люди. Когда Лидеры терпят неудачу, их последователи становятся никому не нужны.

Если Командный Лидер не способен «мотивировать» других, тогда зачем он нужен команде? Ответ лежит в понимании сущности лидерства и тех качеств, которые необходимы лидеру. При этом у самого лидера эти качества могут быть выражены не очень ярко, но он должен уметь распознать эти качества в других людях и привлечь их в команду.

Такая комбинация человеческих качеств встречается редко. Эти качества присущи некоторым Координаторам, и их можно изучить. Конечно, «натуралам» изучить эти качества намного проще, чем другим людям.

Почему столь редкие качества Командного Лидера приобрели в последнее время такую важность?

На этот вопрос есть два ответа. Первый состоит в том, что мы живем в условиях возрастающей неопределенности и характерных для нее изменений. Один человек уже не в состоянии охватить все вокруг и найти решение всех проблем. Второй ответ состоит в том, что командное лидерство является единственной формой лидерства, приемлемой для общества, в котором реализован принцип разделения власти, и очень

**Таблица 10.1.** Как я поступаю в качестве лидера командного типа?

 <b>Единоличный Лидер</b>	 <b>Командный Лидер</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не ограничивает свою роль рамками (вмешивается во все).</li> <li>2. Добивается от подчиненных следования заданным правилам.</li> <li>3. Собирает вокруг себя «свиту».</li> <li>4. Командует подчиненными.</li> <li>5. Определяет цели.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбирает предпочтительную для себя роль (делегировать полномочия).</li> <li>2. Извлекает выгоду из множественности мнений.</li> <li>3. Ищет таланты.</li> <li>4. Превращает коллег по работе в своих сторонников.</li> <li>5. Формулирует миссию.</li> </ol>

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не ограничивает свою роль определенными рамками – Единоличный Лидер вмешивается в работу других людей.</li> <li>2. Добивается от подчиненных следования заданным правилам – Единоличный Лидер старается подогнать людей под определенные стандарты.</li> <li>3. Собирает вокруг себя «свиту» – Единоличный Лидер собирает вокруг себя прислужников и льстецов.</li> <li>4. Командует подчиненными – подчиненные получают инструкции и указания от Единоличного Лидера.</li> <li>5. Определяет цели – Единоличный Лидер разъясняет каждому сотруднику, что тот должен делать.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбирает только предпочтительные для себя роли – делегирует роли другим членам команды.</li> <li>2. Извлекает выгоду из множественности мнений – Командный Лидер ценит различия между людьми.</li> <li>3. Ищет таланты – Командный Лидер не боится людей, обладающих особыми способностями.</li> <li>4. Превращает коллег по работе в своих сторонников – Командный Лидер поощряет развитие личных достоинств своих коллег по работе.</li> <li>5. Формулирует миссию – Командный Лидер предлагает свое видение целей, над достижением которых, другие работают так, как считают нужным.</li> </ol> |
|---|--|



многие люди имеют примерно одинаковый общественный статус. По мере падения диктаторов, на государственном уровне, в бизнесе, люди стремятся к типу лидерства, который отличается от авторитарного.

## Некоторые последствия двух стилей лидерства

Большинству людей известен стиль Единоличного Лидера; и многие даже не подозревают о существовании руководителя другого типа. Это является проявлением психологии толпы, когда люди ищут того, кто поведет их за собой, и верят в своего лидера.

Иногда эта вера оправданна. Лидер может обладать качествами вдохновителя, способностью чувствовать и расставлять приоритеты и способностью заручиться такой широкой поддержкой, что для того, чтобы добиться успехов, нужно просто идти за ним, не задавая вопросов. Когда люди чувствуют это, перед лидером открываются неограниченные возможности. Используя это, лидер может добиться многого как в положительном, так и в отрицательном смысле.

Однако, Единоличный Лидер может двигаться только вперед по выбранному пути. Отступление или тактический отход в случае неудачи подорвут в него веру. Поэтому ошибки не признаются, остаются незамеченными самим лидером и, следовательно, не исправляются. Накопление ошибок ведет к более серьезным последствиям, чем обычное наличие ошибок менеджмента; это может привести к катастрофе.

Стоит вспомнить феномен Наполеона Бонапарта. Несомненно, что Наполеон был одним из самых ярких европейских военачальников и политических лидеров. Но это не помешало ему совершить самые серьезные ошибки, ставшие легендарными. Об этом

рассказывает картина «Отступление из Москвы». Фраза «Он пережил свое Ватерлоо» вошла в повседневный английский язык.

Командный Лидер обладает менее эффектным имиджем. Вы вряд ли встретите настоящих Командных Лидеров в политике, поскольку политические заявления служат для создания определенного мифа. Без привнесения мифов политические лидеры вряд ли обретут доверие сторонников и смогут ими управлять. В мире бизнеса почти все известные лидеры несут черты Единоличного Лидера. Мне довелось знать нескольких Командных Лидеров, которые достигли карьерных вершин. Тем не менее их имена были не известны за пределами своих компаний. Почему так происходит?

Возможно, ответ заключается в том, что Единоличные Лидеры жаждут личной известности, Командные Лидеры часто избегают повышенного внимания и не приписывают себе лично успехи своих компаний. Это нельзя объяснить лишь их скромностью – она не может быть общей причиной. Скорее всего, они понимают, что подчеркивание личных достижений могло бы испортить взаимоотношения внутри команды и исказить реальную картину достижения успеха.

## Вариации на тему лидерства

Разделение лидеров на две группы, конечно, является упрощенной абстракцией. Многие лидеры обладают чертами обоих типов; они начинают свою карьеру, обладая гибридными качествами, и по мере достижения успеха все более склоняются к стилю поведения Единоличного Лидера.

Во время нашей работы мы больше узнали о подлинной сущности политических лидеров, чем об их

коллегах мира бизнеса. Это произошло потому, что легче создать базу данных о широко известных политических фигурах, используя известные методики оценки, чем проводить такие исследования с представителями мира бизнеса, которые работают, в основном, вне поля зрения общественности.

Двумя удобными объектами для проведения исследований стали Маргарет Тэтчер и Рональд Рейган. Они были выбраны нами как бывшие лидеры и потому, что их знали почти все. Другой причиной выбора послужило то, что, являясь друзьями и проводя один политический курс, они сильно отличались друг от друга. Эти различия акцентировали наше внимание на том, что специфика командных ролей в большей мере зависит от характера определенного человека, а не от требований занимаемой им должности.

Наше исследование было основано на использовании заполненных наблюдателем листов оценки, которые составляли часть нашей программы Interplace Plus. Листы оценки состояли из двух листов имен прилагательных: лист А включал слова, употребляемые в доброжелательном смысле, а лист Б содержал более короткий список менее любезных слов. Отвечая на вопросы, респондент был вынужден выбирать ответ из нескольких вариантов. Вопрос по выбору респондента можно было пропустить, отметить галочкой или двойной галочкой. Полученные с точки зрения терминологии командной роли данные были отсортированы компьютером, поскольку каждое слово было запрограммировано на смысловую нагрузку терминов командных ролей. Исследования проводились индивидуально и по группам, что позволило сформировать более полную картину воспринимаемых моделей поведения двух лидеров. Результаты исследований показаны в таблице 10.2.

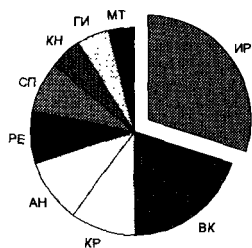
**Таблица 10.2.** Профили двух бывших мировых лидеров.  
Политическое взаимодействие облегчалось  
дополнительными командными ролями

Результаты оценки качеств лидера в соответствии с командными ролями

Кандидат: Рейган

Наблюдатель\*:

Оценка Командные роли: 1 2 3 4 5 6 7 8 9



Наблюдатели

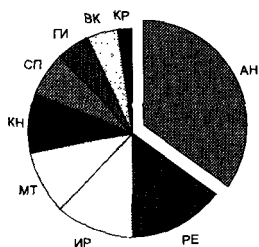
1. ИР ВК КР АН РЕ СП КН ГИ МТ
2. ИР МТ ВК СП КР РЕ АН КН ГИ
3. ИР МТ ВК КР СП КН АН РЕ ГИ
4. ВК РЕ ИР МТ СП КН КР ГИ АН
5. КР ГИ ИР ВК АН МТ СП КН РЕ
6. ИР КР СП ВК ГИ РЕ МТ АН КН
7. МТ ИР СП КР КН РЕ ВК ГИ АН
8. ИР КР ВК АН КН РЕ ГИ МТ СП

Результаты оценки качеств лидера в соответствии с командными ролями

Кандидат: Тетчер

Наблюдатель\*:

Оценка Командные роли: 1 2 3 4 5 6 7 8 9



Наблюдатели

1. МТ КН СП РЕ АН ГИ ВК ИР КО
2. МТ КН АН СП РЕ КО ГИ ИР ВК
3. МТ ИР СП ГИ АН РЕ КО КН ВК
4. МТ СП ГИ КН РЕ АН КО ВК ИР
5. МТ СП ИР КН АН АН РЕ ГИ ВК
6. МТ СП ИР РЕ КН АН ГИ КО ВК
7. МТ ИР АН ГИ РЕ КО СП КН ВК
8. МТ ИР СП АН КО КН РЕ ГИ ВК

\* Наблюдатели на семинаре по менеджменту, заполняющие листы оценки по принятой методике

ГИ – Генератор Идей;  
ИР – Исследователь Ресурсов;  
КО – Координатор;  
МТ – Мотиватор;  
АН – Аналитик;

ВК – Вдохновитель Команды;  
РЕ – Реализатор;  
КН – Контролер;  
СП – Специалист.

Естественной ролью Тэтчер является роль Мотиватора, с самыми высокими результатами оценки в этой роли. Мы обнаружили, что ее общий профиль незначительно отличается от профилей людей, которые относились к ней с большим уважением, и теми, чей профиль отличался от ее профиля. Основные различия обнаружились в употреблении доброжелательных или недоброжелательных слов при описании одной и той же командной роли. Из анализа слов, характеризующих поведение Тэтчер, было ясно, что она типичный Единоличный Лидер. Какими бы ни были ее способности, она не выглядела человеком, который захочет консультироваться со специалистами, будет дипломатичен во взаимоотношениях, а скорее всего проявит жесткость в управлении и агрессивность. У нее не было никакого сходства с командной ролью Вдохновителя Команды.

Рейган, напротив, обладал достоинствами всех командных ролей общественной направленности, а его основной ролью являлась роль Исследователя Ресурсов. Полученная картина полностью соответствовала приобретенному им званию Великого Переговорщика. Его слабыми ролями оказались те, что связаны с умственной деятельностью, то есть роли Генератора Идей и Аналитика. При оценке его качеств роли Генератора Идей были обнаружены допустимые для этой роли недостатки (например, забывчивость), но отсутствовали уравновешивающие их достоинства.

Что же у нас получилось? На начальной стадии президентства поведение Рейгана, несмотря на его харизму, более соответствовало поведению Командного Лидера, а его способные помощники действовали за кулисами. Будучи актером по призванию, он придерживался написанного сценария. Если ему приходилось действовать спонтанно, отвечая на вопросы, он часто приводил аудиторию в замешательство. Представите-

лю Администрации постоянно приходилось объяснять, что, на самом деле имел в виду Президент. Однако к окончанию своего президентского срока Рейган приобрел умение обдумывать и принимать самостоятельные решения. Рейган был инициатором так называемого Ирангейта – закончившейся провалом операции по освобождению американских заложников в Иране. В отличие от президента Никсона, который был вынужден уйти в отставку в результате скандала, связанного с отелем Уотергейт, Рейган смог пережить фиаско. Когда в конце концов Рейган ушел, потому что по американской конституции нельзя избираться на третий президентский срок, он почти не потерял личной популярности среди американцев, которые все ему простили. Вице-президент Буш стал президентом на волне широкой поддержки Администрации Рейгана.

Тэтчер, в отличие от Рейгана, лично руководила работой правительства в течение всего срока своего премьерства в Соединенном Королевстве. Как классический Единоличный Лидер, она заменила одного за другим всех членов своего первоначального кабинета министров. Иногда это происходило после открытых разногласий и публичного выяснения отношений. Но все ее попытки создать кабинет, который бы состоял из тех людей, которых она называла «один из нас», потерпели неудачу. Ее сходжение с вершины власти, в конечном счете, произошло не из-за силы оппозиционной партии или отсутствия поддержки электората, а из-за того, что ее отвергли многие члены ее собственной команды и большинство политических союзников.

Одной из серьезных ошибок, которая способствовала уходу Тэтчер, было введение подушного налога. Это был стандартный налог, который взимался со всех лиц, имеющих право голоса, независимо от уровня их доходов. Поскольку многие люди, из-за своих

невысоких доходов, были не в состоянии платить этот налог, в средствах массовой информации появились бесчисленные заявления противников нового налога, которые добивались его отмены. После настойчивых, но бесполезных попыток ввести новый налог политические перспективы администрации Тэтчер стали безрадостными. Эти проблемы предвидели некоторые коллеги Тэтчер. Но на их предупреждения она не обратила внимания. Тэтчер была не готова отказаться от своих планов и признать свое решение ошибочным. Отставка Тэтчер после первоначальных успехов служит примером классического проявления фатума, который, в конечном счете, определяет судьбу большинства Единоличных Лидеров.

Политические руководители должны учитывать все нюансы. Дуайта Эйзенхауэра, в бытность его президентства, упрекали за то, что он проводит много времени, играя в гольф. Для Единоличного Лидера небрежность в мелочах может испортить репутацию. Но гольф нельзя рассматривать как уход от решения насущных вопросов; напротив, он предоставляет возможность целенаправленного развития стиля поведения Командного Лидера, кем и был Эйзенхауэр. Президент Джимми Картер предпочитал осуществлять тщательный ежедневный контроль, окружив себя близкими друзьями из своего штата, которых называли мафией из Джорджии.

Лидеры могут принимать собственные решения в выборе стиля поведения. Они могут выбрать стиль, характерный для представителей двух противоположных типов – Единоличного Лидера и Командного Лидера, или предпочесть промежуточное поведение. Но, каким бы ни было решение, оно все равно приведет к далеко идущим последствиям. Рассмотрим дилемму, с которой сталкиваются менеджеры, когда им придется быть лидерами.

## Убеждения и командные роли

Можно утверждать, что все Единоличные Лидеры являются Мотиваторами, хотя из этого не следует, что все Мотиваторы являются Единоличными Лидерами. Как мы узнали из Главы 3, модели поведения формируются под воздействием различных факторов. Хотя личность человека является определяющим фактором, любая ожидаемая от него модель поведения, как характерная для личности, может быть изменена человеком из-за его убеждений. Некоторые Мотиваторы по своей натуре демократы. Они убеждены в том, что необходимо поощрять стремление людей к совместной работе и общению. Какой же стиль лидерства они должны принять при исполнении своей роли?

Ситуационные факторы могут потребовать модификации роли лидера. Возьмем, к примеру, менеджера, который действует в качестве Единоличного Лидера. Прежде он отвечал за небольшое подразделение, а теперь назначен руководителем крупного проекта. Результаты его работы будут зависеть от знаний и опыта. Предположим, в условиях коммерции эффективность эксплуатации производственных фондов будет менее существенна, чем движение цен на сырье. Как должен реагировать на эти факторы человек, который является прирожденным Мотиватором?

Конечно, Мотиватор может чувствовать себя более комфортно, исполняя роль Единоличного Лидера, но этот стиль лидерства неизбежно приведет к неудовлетворительным результатам. На первый план выходит вопрос самоуправления. Казалось бы, Мотиватор должен чаще принимать участие в работе консультативных совещаний. Однако есть обоснованное опасение, что он может сделать совещание менее продуктивным, чем оно могло бы быть. Иногда его сотрудники сами проводят совещание и просят не



присутствовать руководителя. Однако он не обижается. Проницательный Мотиватор понимает, что работает с автономной командой, которая имеет собственную движущую силу. Его гордость можно сравнить с гордостью матери, которая видит, что ее ребенок больше не держится за ее юбку.

Мотиватор, который действительно верит в достижения команды и готов делегировать другим полномочия, часто сталкивается с дилеммой общего характера. Ведет ли он себя как типичный Единоличный Лидер и соответствует ли это тому, как он вел себя раньше? Жертвует ли он своей командной ролью, когда общается с коллегами? «Это ситуация, в которой мне лучше держаться подальше. Если вмешаться, можно все испортить. С точки зрения интересов достижения наших долгосрочных целей, события развиваются наилучшим образом».

Соглашаясь с таким вариантом, Мотиватор уходит от линии поведения Единоличного Лидера и воспитывает в себе качества командного лидера, вмешиваясь в чужую работу только в случае острой необходимости.

Давайте рассмотрим обстоятельства, которые возникают, когда естественный Вдохновитель Команды оказывается в ситуации, которая требует Единоличного Лидера. Вдохновитель Команды предпочел бы действовать как Командный Лидер, но такое поведение всех разочарует. Люди надеются, что их поведут за собой, и поэтому хотят, чтобы ими руководили. Как должен действовать в этой ситуации Вдохновитель Команды?

Люди хотят ясности и решительных действий в непонятных для них ситуациях, когда самый лучший вариант решения проблемы таковым не является. Консультации и обсуждение вопросов в кругу талантливых людей часто приводят к оптимальному ре-

шению. Теперь проблема заключается в том, как его преподнести. Удачное решение необходимо подкрепить уверенностью в себе и личным обаянием. Это вполне по силам для Вдохновителя Команды, владеющего ситуацией. Нужно временно пожертвовать своей командной ролью. Сыграв новую роль, он сможет вернуться к естественному поведению.

## Выбор стиля лидерства в зависимости от ситуации

На стиль лидерства заметно влияет личность человека и тип его командной роли. Но и другие факторы следует учитывать при выборе соответствующего стиля руководства. Ожидания других людей и характер среды влияют на выбранную линию поведения.

За годы работы я знакомился с деятельностью крупных компаний, которые предоставляли своим менеджерам самостоятельность в вопросах управления коммерческими структурами. Эти менеджеры демонстрировали различные стили руководства, от демократичного до авторитарного. Поскольку эти структуры были самостоятельными источниками прибыли, можно было сравнить финансовую эффективность работы руководителей, исповедующих различные стили руководства. Эта информация была собрана методически некорректно в научном отношении, и полученные данные не дали нам ровным счетом ничего. Мы не получили никаких доказательств, что какой-либо тип руководства обязательно приводит к наилучшим результатам. Хотя нам показалось, что способный Единоличный Лидер – это лучше, чем посредственный Командный Лидер.

Такие выводы возникают относительно бизнес-структур среднего размера, занимающихся не слишком сложными видами деятельности. Совсем другое дело – менеджмент крупных компаний. Там наблюдается тенденция отхода от единоличного стиля к командному руководству, что приводит к успеху. Но даже в этой ситуации, находятся несколько Единоличных Лидеров, которые ломают сложившуюся тенденцию. Единоличное Лидерство дает более широкий простор для таланта, но и таит в себе большую опасность совершения непоправимых ошибок. Об этом должно помнить руководство крупных компаний при назначении руководителя того или иного стиля управления.

Однако, мы утверждаем, что будущее за Лидерами Командного типа, потому что теперь мы знаем гораздо больше, чем раньше, о том, что из себя представляет искусство управления командой.

Нам еще предстоит подумать, как сохранить присущее Единоличным Лидером чутье и не потерять многогранность и надежность Командных Лидеров. Это новая задача, которую будет решать топ-менеджмент компаний. Она станет еще актуальнее в ближайшие годы. Основываясь на собственном опыте, берусь утверждать, что видимое противоречие между двумя типами руководства намного меньше, чем кажется. Переход от одного типа руководства к другому легко осуществим (в рамках возможного, конечно) у тех, кто обладает талантом менеджера и хорошим воображением. Но без соответствующего разъяснения ничего не выйдет. Конечно, не помешает и тщательно спланированное обучение менеджменту.

# Менеджмент преемственности руководства

---

Когда человек уходит со своей должности, получив другое назначение или став пенсионером, начинается поиск его преемника. Найти кого-нибудь со схожей или даже более высокой квалификацией относительно несложно. Сложно спрогнозировать поведение этого человека после назначения.

Какая модель поведения нам нужна? Поиск преемника идет по двум направлениям. Некоторые ищут человека, который бы продолжил дело своего предшественника и, по возможности, его стиль работы. Другие, не думая о преемственности, ищут того, кто сможет организовать работу по-новому. В частном секторе задача усложняется тем, что приходится «снимать с мели» фирму, которая столкнулась с непреодолимыми трудностями. На политической арене бывает необходим человек с новым мышлением, который, сжимая твердой рукой штурвал, будет вести корабль государства новым курсом.

Решения о выборе преемников основываются на анализе текущей ситуации и предыдущего опыта. На-

учиться принимать правильные решения совсем не просто.

Пройдем по первому пути, когда выбран принцип преемственности в работе.

## Где нам найти еще одного Томкинса?

Уважаемый руководитель уходит с работы, и сотруднику кадровой службы поручают найти ему преемника. «Какой человек вам нужен?». Ответ – вне всякой логики: «Нам нужен кто-нибудь, похожий на Томкинса. Чем больше он будет похож на Томкинса, тем лучше». Что же из себя представляет этот Томкинс? Постепенно мы узнаем, что характер работы и служебные обязанности, которые он исполнял, создали Томкинса. Но и Томкинс трансформировал и изменил реальное содержание своей работы. Мы могли бы сказать: «Эта работа называлась «Томкинс».

Те компании, которые начинают поиск нового Томкинса, сталкиваются со сложной проблемой. У Томкинса нет брата-близнеца. Любой человек, претендующий стать копией Томкинса, будет заподозрен в расхождении с оригиналом и разоблачен как самозванец: «Ни капли не похож на настоящего Томкинса». Больше всего новым назначением будут недовольны близкие друзья и подчиненные Томкинса».

Для тех, кто знаком с теорией командных ролей, это объяснение очевидно. Преемник Томкинса был выбран из списка пригодных кандидатов. Вероятность того, что выбранный кандидат будет иметь тот же профиль командной роли, что и Томкинс, почти равна нулю. И чем более лучшего Томкинса возьмут на работу, тем больше вероятность, что он не будет принят коллегами по работе и подчиненными, которые образуют неплохую команду. Важно сохранить баланс

команды. Новый назначенец его нарушает. Вскоре все поймут, что дела идут неважно, но уже нельзя ничего изменить.

Попытки скопировать предшественника заканчиваются неудачей. Не только из-за того, что человеческая личность уникальна, но и потому, что, как сказал поэт Джон Донн, «никто из нас не остров». Если указанное назначение приведет к успеху команды, но один из членов команды все же покинет ее, необходимо будет по-новому сформировать команду. Нужно присмотреться к самой команде; когда из нее уходит руководитель, командные роли оставшихся членов команды становятся более заметными, поскольку они исполняют не только свои основные командные роли, но также и второстепенные (и, возможно, невыполненные).

## Поиск нового рулевого

Второй подход не связан с преемственностью. Он кажется более сложным, поскольку основывается не на опыте, а на поисках новых путей для достижения успеха. Отсутствие преемственности говорит о том, что возникли определенные проблемы. Возможно, предшественником были допущены существенные ошибки или признана необходимость разработки новых планов работы. Какими бы ни были причины, последующие действия должны быть результатом тщательного анализа. Важно понять, к чему приведет нас этот анализ, и даст ли существенную спецификацию командных ролей.

Несколько человек могут интуитивно показать похожие результаты. Но если они не выглядят правдоподобно, можно применить формальную процедуру. При помощи системы Interlace Plus, компьютер в те-

чение нескольких секунд сможет подготовить список кандидатов с соответствующими профилями командной роли. Следующим шагом будет работа со списком и определение самого достойного кандидата. Прежде всего необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1. Соответствует ли данный кандидат предъявляемым требованиям и можно ли его сделать таковым в результате передачи необходимого опыта и обучения?**
- 2. Является ли кандидат характерным примером для своего типа людей? Компьютер проанализирует введенные для оценки данные и быстро даст ответ.**
- 3. Позволяет ли ориентация кандидата успешно выполнять возложенные на него обязанности? Ответ на этот вопрос может дать опытный консультант.**

Такой подход используется не всегда. Чаще потенциал человека оценивается косвенно, за счет изучения его послужного списка и опыта работы. Например, человека, который занимался проектно-конструкторскими работами и новыми проектами, могут посчитать новатором, то есть характерным представителем Генераторов Идей. Это может оказаться ошибкой. Инновационным элементом в его прежней команде мог быть один из его коллег. Тем не менее его прежний опыт работы позволяет говорить о новаторстве. Так может быть принято неверное решение.

Проблемы возникают, когда происходит игнорирование командных ролей или небрежное отношение к ним при поиске преемника, обладающего определенной квалификацией. Ошибка часто заключается в том, что уделяется слишком большое внимание наличию у кандидата профессиональных качеств, соответствующих потребностям работы. Некоторые предпочитают смотреть на масштаб и потенциал личности в целом. Как только находится человек, обладающий высоким потенциалом, все внимание переключается на планирование

его карьеры. И тогда необходимый кандидат, обладающий необходимым опытом работы, появится в нужный момент. Так происходит по крайней мере в теории.

## Наследный принц ждет своего назначения

Компания, которая серьезно относится к планированию карьеры персонала, неминуемо столкнется с тем обстоятельством, что ей придется пожертвовать сиюминутной выгодой ради достижения долгосрочного преимущества. Не следует пренебрегать проверкой компетентности потенциального кандидата. Как только топ-менеджмент компании выберет кронпринца, он пройдет через череду краткосрочных назначений для того, чтобы расширить свой опыт и познакомиться с людьми, которые занимают ключевые позиции на всех ступенях иерархической лестницы. Если точно соблюдать эту процедуру, Наследный принц обязательно станет Королем. Никто не будет лучше него подготовлен для выполнения этих обязанностей.

Использование в кадровой политике подхода «Наследного принца» характерно для многих фирм, но нет ни одной, которая была бы полностью удовлетворена полученным результатом. Даже если удалось найти человека с выдающимися способностями, что-то не срабатывает еще до того, как претендент получит корону.

Проблема стратегии «Наследного принца» заключается в том, что любой человек, назначенный стать звездой, больше не будет бороться за свое будущее. Поскольку выбор уже сделан, нет пужды совершенствовать свои личные навыки и отрабатывать исполнение различных командных ролей, перемещаясь с одной временно занимаемой должности на другую. Приходит самоуспокоенность. Сравните это с ситуаци-



ей, когда несколько человек стремятся получить повышение по службе и проверяются на различных должностях. Сначала один из них выглядит предпочтительнее, затем другой. Но со временем появится кандидат, который лучше всех справится с решением сложных проблем. Именно он и получит назначение.

В производственных отношениях процедура, называемая «Наследный принц», копирует принципы преемственности королевской власти. Хотя есть одно важное отличие. Королевская власть передается по наследству. В условиях конституционной монархии нет места для конкуренции внутри королевской семьи, поскольку преемственность основана на праве первородства. Строгость процедуры компенсируется тем, что наследник подготовлен для исполнения предназначенной ему роли задолго до того, когда ему придется вступить на престол.

Возникает вопрос: что лучше, заранее готовить преемника для исполнения своей роли или предпочесть конкурентный отбор кандидатов. Недостаток первого метода очевиден: если кандидат не обладает необходимыми способностями, ничего уже нельзя исправить. По этой причине рухнули многие династии. Если бы последний русский царь обладал характером Петра Великого, в России никогда бы не произошло революции или, во всяком случае она не сумела бы победить.

Ограничение возможностей выбора кандидата приводит к существенным ошибкам. К счастью для британской монархии, Эдуард Восьмой женился на разведенной женщине, предоставив тем самым архиепископу Кентерберийскому возможность опротестовать его коронацию и возвести на престол Георга Шестого. И если бы последний не стал королем, то неизвестно, какой урон понесла бы Британская монархия.

## Некоторые способы модификации правопреемственности божьего помазанника

Самые успешные династии вводили определенный элемент отбора в процесс престолонаследования. Благодаря этому династия могла отказаться от диктата в управлении и выжить. Посмотрим на полезные и мало известные примеры, которые могут быть использованы в наши дни.

Для великих династий прошлого метод отбора преемника был необходим, когда правитель имел нескольких жен. Дети рождались от различных матерей. Необходимо было установить такой критерий, который бы определил и защитил их права преемственности.

Где бы ни появился выдающийся руководитель знатного рода, его появление не было случайностью. Достижения в завоевании и управлении народами Александра Великого общепризнаны. Он не был старшим сыном Филиппа Македонского, но еще в юном возрасте превзошел конкурентов в воинских талантах. Это было очень важно, поскольку в течение трех столетий право преемственности в Македонии определялось на собрании знатных людей. Одобрив кандидата на престол, воины из самых знатных семей били в свои щиты. Выбранный таким образом человек управлял государством до конца своей жизни. Воины выбирали человека, которого считали достойным. Польские короли также «избирались» по принципу шумного одобрения, но этой привилегией обладал ограниченный круг людей.

Способы осуществления преемственности среди древних правителей могли быть варварскими. Во время существования Османской империи Мухаммед II ввел порядок, когда султаны получили право убивать

своих братьев. Эти ужасные акты, совершаемые османскими правителями, обеспечивали преемственность власти для самых сильных и решительных наследников. Ограничение числа наследников означало, что в течение жизни очередного правителя империю не будут раздирать междоусобные конфликты. Два века спустя этот принцип был модифицирован Ахметом I, который по прежним меркам считался бы бесхарактерным человеком. Он издал указ, чтобы человека, убившего собственного брата, сажали в клетку, а вместо него правил его родственник по мужской линии. Позднее это было описано в книге «Узник Зенда».

Одним из излюбленных способов устранения конкурентов стало отравление правителей ядами. Оно получило такое распространение, что снятие пробы пищи превратилось в привычное дело при дворе средневековых правителей. Поэтому даже самым дальним наследникам была необходима сообразительность и некоторые научные познания, чтобы дожить до того момента, когда они смогут взойти на престол.

Последний из русских царей, Николай II, не смог удержать российскую корону. Но наступила другая эра, и изменилась практика осуществления преемственности власти. Много веков назад было принято Христианство. Прекратило свое существование полигамия и «спорт королей». Прошло время, когда правители считали свое потомство на десятки или сотни человек. Изменились правила сочетания браком для властелинов, и это привело к уменьшению их потомства. Теперь наследник мог оказаться недостойным своего трона.

Проблемы преемственности королевской власти не так далеки от современной жизни, как может показаться. Считается, что бизнес должен переходить от отца к сыну. В Викторианскую эпоху преемника для ведения семейного бизнеса нужно было выбрать из

целой дюжины детей. В современных семьях, где зачастую воспитывают одного ребенка, выбор преемника ограничен или отсутствует совсем. Возникает вопрос, как преемники из дальних родственников могут быть интегрированы в семейную фирму, где все было основано на абсолютной власти хозяина фирмы. Как же это сделать?

## Командные роли и преемственность

Исследование методов осуществления преемственности помогает разработать достаточно сбалансированную стратегию. Существует потребность в определении элиты, поскольку преемственность осуществляется только на основе ее привлечения к этому процессу. Элита (золотой запас) необходима для создания системы долгосрочного планирования карьеры и подготовки кадров, где краткосрочные потери окупаются за счет долгосрочных преимуществ. С другой стороны, если ориентироваться только на элиту, вопрос преемственности решится автоматически. Но если выбранный человек по какой-либо причине не оправдает возложенного на него доверия, уже ничего нельзя будет изменить.

Однако есть способ, который позволяет добиться необходимого баланса. Нужно подготовить несколько возможных кандидатов и выбрать из их числа самого подходящего. Хотя самым распространенным способом определения преемника в истории человечества считалось убийство, этот метод можно усовершенствовать. Кандидаты из стабильного и правильно ориентированного сообщества больше не имеют лицензии на уничтожение друг друга. Это означает, что привилегия коронации законного преемника должна быть передана человеку со стороны.

В Средние века эта привилегия принадлежала Папе римскому, в чьем благословении нуждались почти все коронованные семейства. Основным вопросом был вопрос приемлемости. Только Папа римский имел моральное право одобрить сделанный выбор, надев на голову самого достойного королевскую корону.

Вернемся к Главе 4, в которой мы исследовали вопросы, связанные с назначением приемлемых кандидатов, и преимущества пригодных для работы людей. Некий посредник должен решить, кто является приемлемым, а кто пригодным.

В Главе 4 мы выдвинули рабочую гипотезу, основанную на том, что кандидаты, признанные приемлемыми для соответствующей работы, были преимущественно характерными типами своих командных ролей. У них были хорошие второстепенные роли, и, кроме этого, они могли управлять как собой, так и другими членами команды, исполнявшими недоступные для них командные роли. Это не означает, что наиболее успешные топ-менеджеры принадлежат к одному из этих типов. Различные типы ролей необходимы в эпизодах драмы, которая разыгрывается по мере развития фирмы. Но человек, который понимает, какую командную роль он должен играть, и чувствует, когда не следует «тянуть одеяло на себя», получит преимущество над остальными кандидатами на самый высокий пост. Это редкое качество называют «искусством политика». Смысл этого термина – от истинного значения слова «искусство», поскольку подразумевает умение манипулировать другими людьми. Это очень важное качество, если оно берет начало в способности человека к самопознанию и самоуправлению.

Как же определить качества кандидатов? Разработанная в рамках системы Interplace Plus технология, обеспечивает почти мгновенное получение базы данных о командных ролях кандидатов, выполняющих

различную работу и занимающих различное положение. Полученные данные было несложно интерпретировать, когда перемещения кандидатов на новые рабочие места осуществлялись редко. Обычно мы получали довольно согласованную картину. Если же мы не могли определить ни одной согласующейся командной роли, это служило признаком дисбаланса.

Другое дело, когда кандидаты перемещались с одной должности, на другую, исключительно чтобы набрать опыта. Тот факт, что полученные оценки были неясными и не согласовывались с моделью поведения командной роли, можно было бы объяснить несколькими причинами. Во-первых, коллеги не имели времени прийти к какому-либо выводу относительно новичка. Во-вторых, новичок действовал как внештатный сотрудник и почти ничего не проявил. И, наконец, он не смог разобраться в ситуации, не воспользовался представившимся ему случаем и остался без роли.

Сначала мы не могли найти подходящего выхода из этого затруднительного положения, в которое попали, пытаясь трактовать полученные данные. Более внимательное изучение оценки кандидатов наблюдателями дало нам ключ для решения проблемы. Возник вывод, что плохое планирование развития карьеры порождает неразбериху. Уверенные в своем положении люди, к которым попал кандидат, спрашивают: «Зачем нам навязали этого человека?» И слышат ответ: «Я не вижу здесь для себя реальной работы». Новичок становится посторонним человеком, против которого ополчается вся команда.

Решение данной проблемы заключается в том, что никого нельзя вводить в новую рабочую ситуацию только для того, чтобы ему набраться опыта. Прежде всего необходимо определить его роль. Неважно, какой она будет – функциональной или командной. Че-

ловек будет испытан в различных ситуациях и найдет возможность проявить себя. Но иногда человек вместо того, чтобы исполнять одну роль, вдруг исполняет другую.

Эти недоразумения могут быть очень важными для определения предпочтительной роли человека. С функциональными ролями так случается реже. Что же касается командных ролей, неожиданности встречаются на каждом шагу. На имидж большинства людей влияет окружающая среда. Бухгалтеры ассоциируются с людьми, поглощенными своими расчетами и добросовестным отношением к делу. Но, время от времени, бухгалтер демонстрирует типичные черты Исследователя Ресурсов, для которого было бы нестерпимой мукой заниматься проведением аудита. Как только проявится непривычный профиль командной роли, следует предпринимать действия по планированию служебной карьеры этого человека.

Для выработки рекомендаций по планированию карьеры, нужно использовать данные командной роли. Если для выполнения определенной работы и поддержания межличностных взаимоотношений в маленьком трудовом коллективе требуется строго определенный тип командной роли, и он находится, обладатель роли будет очень полезен, если будут использованы его способности. Личные же возможности человека могут быть исследованы при поручении ему различных заданий.

Если человека, с известной всем командной ролью, определяют на работу, где его роль является неподходящей, опыт подсказывает, что от этого будет мало пользы. Человек не развивает свои лучшие качества, а лишь испытывает недовольство.

Случается, когда зрелый человек попадает в ситуацию, где он не может добиться успеха. Чем это объяснить?

Необходимо не только понять его командную роль, но и учесть временный характер исполняемой работы. Человек, попавший на не подходящую для себя должность, активно влияет на ситуацию, изменяя границы собственной работы, и убеждает других членов команды сделать то же самое. Меняется и человек, и работа, и окружение. Но времени, чтобы завершить этот процесс изменений, было недостаточно. Кандидат не успел проявить себя как успешный.

Не все ведут себя подобным образом, но такое поведение является характерным для людей, которые добиваются успеха в любом деле и добираются до самого верха. Однако, все же рискованно пытаться готовить преемников, предлагая им решать сложные проблемы и вынуждая действовать в рамках неудобной для них роли. Этот подход может проявиться как самые лучшие, так и самые худшие человеческие черты.

## Стратегия сохранения преемственности

Готовить конкретного человека к высокой должности в течение длительного периода времени – лучший способ сохранения преемственности управления. Может быть допущена ошибка, и кандидат, подающий надежды, окажется некомпетентным, когда наступит время передачи полномочий, может потребоваться человек другого типа. Как говорится, «будет день, будет и пицца».

Единственная стратегия, которой следует придерживаться, заключается в том, чтобы готовить нескольких преемников из числа элиты, занимающих различные должности и обладающих различными качествами, в надежде, что один из них в итоге будет подходящей кандидатурой.

Важным требованием является наличие у кандидатов широкого диапазона командных ролей, поскольку



фирма может оказаться в различных ситуациях. Предприятию, которому требуется жесткое решение для улучшения своего финансового положения, нужен прежде всего Мотиватор. Фирме, которая хочет добиться улучшения своего положения на рынке, необходим Генератор Идей, а при объединении компаний, лучше всего подойдет Реализатор. Однако, все они должны быть яркими личностями. Но даже хороший исполнитель может потерпеть фиаско, если его назначить на неподходящее место. Предприятию, которое нуждается в проведении спокойной и размеренной консолидации сил, вряд ли поможет сильный Мотиватор или мечтательный Генератор Идей.

Существуют исключения из правил, когда назначенец обладает достаточной интуицией и знанием теории командных ролей, чтобы разобраться в сложной ситуации. Он может удивить своих помощников, потому что будет вести себя не так, как люди, занимающие подобную должность. Я знал людей, которых коллеги по работе считали «странными» (то есть они вели себя не так, как предписано учебником). Их странность на самом деле является показателем искушенности. Впечатление, что назначенец ведет себя не «естественно» для своей должности означает, что он использовал все другие способы, чтобы справиться с ситуацией.

Примем за факт, что самыми лучшими кандидатами являются исполнители свойственных им ролей. Человек, обладающий большими достоинствами, но исполняя не естественную для него роль, будет осознавать свою склонность к другой работе и, вероятнее всего, уйдет.

Утверждая, что преемники должны исполнять естественные для них роли, мы не снижаем важность проблемы, а стремимся к идеалу. В отличие от дефицита кандидатов при выборе королевской власти, у

нас есть много людей, на которых можно положиться. Нужно только внимательнее посмотреть вокруг себя. Потенциал многообещающей личности должен быть определен как можно раньше, а не «испытан» при помощи тестов в условиях конкуренции с другими претендентами. Когда приходит время сделать выбор, пригодность того или иного кандидата устанавливается на основе его достоинств и естественной командной роли, которую он будет играть в контексте сценария деятельности компании.

Рецепт получился довольно сложным, что, впрочем, правильно, поскольку мы столкнулись с трудной задачей. Если воспользоваться хотя бы частью этой формулы, значительно возрастает вероятность того, что руководителям удастся предотвратить грозящие беды.

## Будущая форма организации

---

Эта книга рассматривает взаимоотношения на работе. Если люди хотят работать эффективно, им необходимо определить свою роль, которая поможет им лучше взаимодействовать со своими коллегами. В доиндустриальном прошлом человеку не нужно было задумываться над своей ролью, поскольку ее всецело определяли такие факторы, как пол, возраст и происхождение. Человек не управлял своей ролью. Позднее эти факторы стали менее заметными. Но появились другие, которые можно было приобрести и продемонстрировать окружающим. Это различные сертификаты, дающие право или привилегию на занятие определенным видом деятельности.

В современную эпоху атрибуты, которые прежде давали преимущественное право на определенную роль, утратили свое значение. Люди уже не знают, какую роль они исполняют или должны исполнять. Значимые роли стало трудно получить, потому что отсутствует система подготовки их исполнителей. Хотя те, кому не удалось себя идентифицировать, подвергаются опасности вообще остаться без какой-либо

роли. Худшие перспективы у тех, кто никогда не работал или работал временно. Они попадают в низшие слои общества. Это может стать самой большой проблемой XXI века.

В интересах всего общества, чтобы каждый физически здоровый и способный член общества мог вносить свой вклад в процветание этого общества и пользоваться его плодами, можно производить продукты, предоставлять услуги и в результате пользоваться плодами совместной деятельности людей. В интересах работодателя – эффективно использовать дополнительные роли своих работников для достижения основных целей и задач производственной деятельности. В интересах отдельного работника – играть роль, которая позволяет ему выразить себя и найти поддержку окружающих. Такой тип отбора и развития людей как на уровне отдельной фирмы, так и общества в целом, безусловно, вызовет проблемы. Однако проблемы, которые могут возникнуть, и их решение – взаимосвязаны. Их связывают сочетающиеся типы руководства и организации.

## Смутные времена

Прежде чем определить взаимосвязь между индивидом, командой и организацией, было бы полезно мысленно вернуться в историю XX века. Несмотря на бум роста населения и материального производства, для XX века были характерны такие же по масштабам негативные явления. Огромные человеческие жертвы стали ценой конфликтов, в которых, с точки зрения благоразумия, не было победителей.

Действующими лицами, которые обезобразили облик прошлого столетия, были люди, занимавшие высокие посты диктаторов, генералиссимусов и «пожизненных президентов». Можно задать риторические

вопросы: «Благодаря чему они добились успеха? Что мы должны в себе понять, чтобы предотвратить повторение подобной ситуации? Как изменить модели управления и построения организации, которая пользовалась такой широкой поддержкой?»

Власть диктаторов отличается характерными чертами управления, которые, даже несмотря на свою уродливость, пользовались поддержкой. Многие поддерживали их за то, что им предложили сияющие перспективы и вселили в души убежденность в принадлежности к великому Делу.

Но тирания и эксплуатация человеческой доверчивости требует многих талантов. Среди них – умение убедить массы людей в том, что общая идентичность толпы может заменять индивидуальное своеобразие человека. Личные убеждения приносятся в жертву духовному единению тоталитарного общества. Потеря индивидуальности позволяет все объяснять и определять мнением харизматического лидера. Отрицание возможности исполнения людьми индивидуальной роли готовит почву для тотального поклонения лидеру.

Политики – Единоличные Лидеры не могут самостоятельно развивать свою харизму. Для того чтобы превращать амбиции Единоличного Лидера в успех, нужны серьезные организационные структуры и системы.

Первым шагом на этом пути является создание дисциплинированной и лично контролируемой партии. Вторым – формирование продуманной многоуровневой структуры управления государством. Третьим – скрупулезная бюрократическая система, предназначенная для ежеминутного наблюдения за всем, что необходимо контролировать. Ценой, которую придется заплатить за ограничение внутренних свобод, является полное отсутствие инициативы.

Следует отметить, что терминология теории команды и командных ролей никогда не найдет своего места в таких условиях. Командам для работы необходима определенная свобода действий. Они генерируют свою собственную движущую силу, которая, противостоит действующей власти. Именно поэтому команды противостоят диктаторам. Поскольку команды формируются спонтанно, как неформальные группы людей, диктаторы преследуют независимые ассоциации и союзы. Они идут на любые меры, чтобы воспрепятствовать формированию автономных групп людей.

Несмотря на временные успехи тоталитарных систем XX столетия факты свидетельствуют о том, что, с точки зрения истории, они не имеют перспектив. Некоторые из них прожили нескольких лет. Но даже те из них, которые существовали в течение десятилетий, пришли в упадок. И СССР, и его союзники из коммунистического блока развалились без серьезного давления извне. Несмотря на беспрецедентную концентрацию власти, эти правители не сумели построить империи столь же жизнеспособные, как Оттоманская или Монгольская Феодальная, созданные много веков назад.

XX век испытал немало потрясений из-за действий неконтролируемых государств. Считается, что во время своего появления они были эффективны. Однако не настолько, чтобы удержаться на плаву. Они оказались более слабыми, чем существовавшие в древности тирании, и потерпели крах, потому что содержали в себе организационные изъяны, которые не выдержали испытаний временем.

## Энергичные тираны в Корпорации

Теперь следует обратить внимание на сущность Корпораций и крупных производственных фирм, поскольку историю этих организаций можно сравнить с действующими политическими институтами.

Массовое производство имеет легендарное начало, связанное с выпуском первого народного автомобиля. Генри Форд I не только производил машины, но и изобрел систему. Вся работа была разбита на стандартные операции, которые многократно повторялись рабочими. Запрещалось проявлять индивидуальность или помышлять о командной работе. Было некогда отдыхать. Это была система, талантливо изображенная Чарли Чаплиным в кинофильме «Новые времена». Пришло время промышленных воротил. Слово хозяина было законом. Оппозиция была запрещена. С лидерами профсоюзов, или так называемыми смутьянами, было «покончено». Это выражение из отчетов «пинкертонов». Так называли сотрудников частных агентств, которые выслеживали потенциальных противников администрации предприятий, запихивали их в автомашину, избивали и бросали в канаву.

Итак, мир увидел не только автомобиль «Форд», но познакомился с новой практикой урегулирования политических и производственных конфликтов. После Северной Америки этот опыт переняли в Южной Америке, где он получил еще больший размах. Промышленные воротилы запустили свои пальцы сразу в оба пирога – производственный и политический. Они руководили всей системой, заработали деньги и не допускали никакой оппозиции. Разжиревший капиталист характеризовал сложившуюся систему. Порочная практика этой системы, ее философия подверглись серьезной критике в трудах марксистов. На популярном уровне это проявилось в сатире. То, что Чарльз

Чаплин изобразил на экране, Бертольд Брехт показал на сцене. Капиталистический магнат выглядел, как промышленный и политический рэкетир.

Этот имидж мешал пониманию того, что капитализм в своем классическом проявлении – это морально нейтральная экономическая система для производства и использования необходимых для инвестиций финансовых средств. Капитализм можно было бы противопоставить эгалитарианизму (всеобщему равноправию), но, в любом случае, это социальное по своей сути явление, поскольку риску подвергается очень большое количество людей. Значит такая система не должна зависеть от обладающих властью людей. В демократическом мире даже сверхбогатые магнаты могут быть низвергнуты. Существует длинный список тех, кто наказан по обвинению в финансовых злоупотреблениях и жульничестве. Те, кто управляли своими империями, как Единоличные Лидеры, будучи подотчетными сами себе, были не в состоянии перенести этот стиль поведения в политическую жизнь, если только им не удавалось установить тоталитарный режим.

В конце концов капитализм не позволяет действовать за счет общих интересов и ориентированному лишь на себя стилю управления. Когда в дело вложены деньги других людей, осуществляется контроль за их использованием, и применяется надежная система ответственности. По мере того как капитализм становится все более социален (а основные игроки часто являются менеджерами пенсионных фондов), и по мере расширения сфер общественной и политической жизни, на которые он влияет, происходит уменьшение значения и роли неуправляемых магнатов.



## Упадок промышленных империй

Развитие промышленных Корпораций на заре прошлого века во многом зависело от людей, обладавших высокой личной репутацией. Герой-предприниматель не только видел новые возможности для развития бизнеса, но и привлекал инвесторов. Тем не менее веру в героев-предпринимателей нужно было постоянно поддерживать. Стабильное доверие должно быть обеспечено постоянными успехами в развитии бизнеса.

Многие Корпорации в погоне за высокой прибылью приобрели чрезмерный аппетит в поглощении мелких фирм. Предложения о слиянии фирм стали главным вопросом в повестке дня. Такие амбиции оправданны, если прибыль возникает за счет масштабной экономии. Крупные компании испытывают трудности, связанные с управлением персоналом. Со временем стало понятно, что крупный не значит хороший. Экспансия нужна для обретения руководителем предприятия уверенности, но чрезмерное стремление к экспансии может быть предвестником падения производственных результатов. Уроки анализа значительного числа поглощений говорят о невысокой прибыли, получаемой инвестированным капиталом.

Чтобы это усвоить, понадобилось много времени. Финансовые результаты могут быть искажены. Отчеты могут быть объединены, и показана временная прибыль за счет некорректного аудита или преднамеренного сокрытия информации. Но когда выяснится правда и членам правления компании или их акционерам станет известна позиция промышленных магнатов-экспансионистов, они будут уволены или отправлены на пенсию. Но пока происходят эти падения, корпорации могут уже утратить свои позиции. Для улучшения ликвидности прекращается

процесс приобретений и происходит отделение периферийного бизнеса.

Эта общая для многих компаний модель развития во второй половине прошлого века объясняется не только экономически – часто развитию компаний препятствуют человеческие факторы. Человек, обремененный обязательствами, часто соблазняется заманчивыми предложениями, выполнение которых он не в состоянии контролировать. Произойдет возврат к старым позициям, когда надежды будут возложены не на одного, а на группу менеджеров. Если промышленные империи терпят крах или вынуждены действовать в условиях жесткого давления, проблему решает приобретение менеджерами контрольного пакета акций компании. Убыточные предприятия снова становятся прибыльными. Полученный урок не забыт инвесторами. Выкуп контрольного пакета акций корпорации ее управляющими теперь поддерживают коммерческие банки, и необходимые финансовые ресурсы поступают без промедления.

Какой же вывод можно сделать, рассмотрев историю подъема и падения промышленных империй?

Не боясь обобщений, можно с уверенностью сказать, что к концу прошлого века культ Единоличного Руководителя пошел на убыль, а репутация автономных управленческих команд возросла.

Это мнение подкрепляется многочисленными доказательствами, и причина кроется в том, что менеджеры значительно расширили свои знания и понимание того, как действовать в составе команды. Они научились согласовывать личную позицию с общими целями.

## Общий кризис в центре иерархии

Суммируя полученную информацию, мы замечаем параллели в действиях Единоличных Лидеров, стоя-

щих во главе мегагосударства или экспансионистской мегакорпорации: многоуровневые структуры управления, которые они развивают, и ослабление эффективности их работы.

Мы уже отмечали ослабление позиций Единоличных Лидеров. У талантливого Единоличного Лидера существуют преимущества, которые заключаются в том, что он может охватить всю картину, но эти преимущества теряются в крупных организациях, поскольку серьезные ошибки не могут быть признаны без ущерба для его публичного имиджа.

Существует, однако, фактор, который подрывает иерархию и действует независимо от характера руководителя. Он не имеет отношения к его достоинствам. Проблема кроется в организации, поскольку определенным типам организации соответствуют определенные типы руководителей. Единоличным Лидерам необходима система, способная четко и ясно доводить его указания до каждого управленческого уровня организации. Такие системы организуют взаимодействие, направленное сверху вниз. Строго, по сути, они идеально подходят для передачи обязательных для исполнения указаний.

Издержки иерархий были наглядно продемонстрированы в годы Первой мировой войны, когда фельдмаршал Хейг задумал провести наступление через реку Сомма (Франция). Оказалось, что выбранный для сражения район пришелся на болото. По мнению тех, кто был в первых рядах атакующих войск, этот план был неосуществимым. Но доклады из окопов никогда не доходят дальше, чем до среднего командного звена и тем более не доходят до главнокомандующего. Ценой грубой стратегической ошибки стали жизни 100 тысяч солдат и офицеров. Взамен были завоеваны несколько метров никому не нужных болот.

Многие многоуровневые организации созданы таким образом, чтобы ими можно управлять так же, как армией фельдмаршала Хейга. Такие организации можно сравнить с автобусом, в котором водитель сидит не за рулем, а на заднем сиденье в конце автобуса. На каждом повороте, те, кто сидят спереди, сообщают о направлении дороги тем, кто сидит за ними. Они, в свою очередь, передают информацию дальше, пока она не дойдет до водителя. Так недолго оказаться в канаве.

В гибких организациях взаимоотношения построены на двухсторонней основе, причем общение снизу вверх более эффективно.

Там, где информация пробивает себе путь наверх, это делается по неформальным каналам общения. Получить такую информацию не просто даже при наличии воли руководства. Лишь несколькими иерархическим структурам удалось создать устойчивые механизмы получения информации снизу. Поэтому продолжают действовать старые, управляемые сверху иерархии. Они доживут до тех пор, пока их не реформируют. Каковы бы ни были эти реформы, они должны изменить взаимоотношения между индивидуумами, командой и организацией в целом.

Предстоящие изменения произойдут в XXI веке, произойдут как в государственном, так и в частном секторе.

## Организация в государственном секторе

Самые упорядоченные многоуровневые организации в современном мире можно встретить в государственных правительственных структурах крупных стран, которые построены по принципу управления. Эти организации и министерства предназначены для передачи вниз и администрирования стандартных

указаний, связанных с осуществлением политики правительства, независимо от их применимости на местном уровне власти. После выбора определенной политики даже самый высокий по статусу чиновник обязан соблюдать установленные правила. Большинство процедур и правил подкреплено законами и законодательными актами, и их непросто обойти или изменить. Умным руководителям просто негде проявить инициативу.

С непоколебимостью установленной формы управления я познакомился, когда работал в Колледже по подготовке государственных служащих. Я не раз утверждал, что, менеджеры, которые стремятся быть эффективными, должны сами формировать свою команду. На это мне отвечали: «Мы не можем делать это в нашем колледже», «Мы должны принимать тех людей, которых к нам присылают». Какими бы убедительными ни были эти аргументы, они почти не влияли на то, что происходило на самом деле. Все было предопределено существующей структурой и традициями системы, а не индивидуальными или коллективными решениями.

Считается, что постоянство традиций колледжа зависит от ментальности тех, кто работает в нем. Не могу согласиться с таким объяснением. Я собрал большой материал по командным ролям государственных служащих, которых готовили в этом колледже, и имел возможность сравнить их с данными по государственным служащим, обучавшимся в австралийском колледже. В обоих случаях было отмечено много командных ролей и достаточное количество чиновников, чьи профили можно назвать антрепренерскими. Есть другое объяснение инертности бюрократии. Это объяснение заключается в многоуровневом характере бюрократической иерархии. Другими словами, эта проблема похожа на феномен фельдмаршала Хейга.

Рассмотрим случай, на который мы ссылались: для общества представляет проблему многочисленная армия людей, которые не имеют никакой роли и не выполняют никакой работы. Им не досталось никакой командной роли, и, находясь в состоянии отчаяния и деморализации, они подвержены опасности очутиться в низших слоях общества. В глазах общественности этот вопрос имеет прямое отношение к государственному сектору. Политики и государственные служащие выступают с нападениями. Нападение планируется на самом верху. Тактика действий и инструкции спускаются вниз, чиновникам мелкого ранга. В конечном счете это нападение потерпит неудачу, а его жертвами станут налогоплательщики. Что же было сделано неправильно?

Хочу прибегнуть к собственному опыту\* работы в рамках международных проектов, имеющих отношение к безработице и разработке сценариев решения этой проблемы. Эффективное использование ресурсов, развитие профессионализма и необходимость относиться к людям с пониманием невозможны без свободы действий на местном уровне и наличия властных полномочий. Почти нигде так не происходит. Для политиков мегауровня власть и ее централизация в их руках позволяют пропускать нас через сито механизмов контроля иерархической структуры Единоличного Лидера.

## Простые организации более динамичны

Систему, которая обеспечивает эффективное общение, направленное сверху вниз, построить несложно. Намного сложнее создать систему, которая предполагает эффективное взаимодействие, направленное снизу вверх. Мы можем быть уверены, что эшелоны влас-

\*See *Belbin, M., The Job Promoters: A Journey to a new Profession.* Butterworth-Heinemann, Oxford, 1990.

ти превратятся в барьеры на пути информации, которая идет снизу вверх.

Можно сформулировать закон, который будет гласить, что неэффективность иерархической бюрократии прямо пропорциональна количеству уровней управления в данной организации. В организациях, которые гордятся собой, общение снизу вверх происходит благодаря неформальным взаимоотношениям: происходит устранение промежуточных уровней и повышается эффективность работы. Но это преимущество материализуется только в том случае, если организация умеет решать социальные вопросы.

Когда иерархических звеньев становится меньше, возникает потребность в командной работе. Взаимодействие с коллегами по работе требует проявления таких личных качеств, которые значительно отличаются от способности угодить начальнику. Существует проблема, что талантливые, но сложные люди плохо приживаются в команде. Это требует от них понимания специфики командной работы, впрочем, и команда должна учиться, как лучше ассимилировать таких людей.

Еще одна проблема относится к карьерным ожиданиям. Мы живем среди людей, у которых намерение получить продвижение по службе преобладает над всем. О повышении мечтают самые способные и честолюбивые сотрудники организации. Рано или поздно перед ними открываются возможности занять высокий пост. Это помощники менеджеров, заместители директоров, чиновники по связям с общественностью, которые не имеют подчиненных, но и не являются рядовыми сотрудниками. Все они упорно ищут для себя роли. Занимая промежуточное положение в иерархии компании, они только усложняют ее организационную структуру.

По мере того как иерархии избавляются от многоуровневого построения и возникают автономные группы, которые могут самостоятельно распоряжаться своими ресурсами для достижения стоящих перед ними целей, карьерные ожидания изменяются. Личный рост может достигаться за счет опыта работы. Те, кто принадлежит к команде, развивают свои функциональные и технические навыки, сохраняя при этом индивидуальность своей командной роли. Между командами осуществляется взаимный обмен. Может возникнуть необходимость эффективно исполнить свою роль в различных ситуациях и в разном составе исполнителей, которым потребуются новые знания секретов самоуправления командной ролью. Победит тот, кто приобретет и сможет продемонстрировать это мастерство. Они имеют очень мало общего с Единичными Лидерами, которые действовали в смутные времена.

## Три формы новой организации – Трилистник, Медовые соты и Трапеция

Развитие организационной структуры осуществлялось в течение последнего столетия, и будущие организационные структуры отчасти закладываются в наши дни. Тем не менее существующая модель не всегда узнаваема.

Интересный взгляд предложен Чарльзом Хэнди в своей книге *Безумный век* (Charles Handy in *The Age of Unreason*). Он привлекает наше внимание к организации, которую называет организационной структурой Трилистника. Трилистник, национальная эмблема Ирландии. Он похож на клевер и состоит из трех листиков, прикрепленных к общему стебельку. Три листика разделены между собой и тем не менее состав-



ляют одно целое. Так и организация, развивающая сегодня свою будущую структуру. Один лист олицетворяет ядро профессиональных сотрудников, второй – временных работников, а третий – подрядчиков, которые работают на стороне, но тем не менее вносят существенный вклад в бизнес.

Эта модель говорит о том, что гигантомания старых организаций перестает быть привлекательной. Эта концепция поддерживает мнение о том, что мир выбирает более мобильные команды. Мы видим это на примере маленьких листиков.

Субподрядчики обеспечивают гибкость действий. Все больше фирм пользуются услугами опытных и дорогих специалистов, которые предлагают свои услуги в качестве автономных подразделений. Их деятельность можно занести в активы, а не в накладные расходы компании. Это очень важно. Головная компания действует как заботливый родитель, который обучение подкрепляет материальными стимулами, чтобы поощрить разделение. Это как оплата в рассрочку квартиры, которую осуществляют родители для того, чтобы обеспечить переезд взрослого ребенка в отдельное жилье.

Возрастающее число производственных подразделений, работающих автономно, можно сравнить с медовыми сотами. Сотовые ячейки расположены близко друг к другу, но пчелам все равно нужна матка для того, чтобы весь рой оставался единым. Матка не является Единоличным Лидером, но должна играть важную, хотя и ограниченную, роль, которая отличается от ролей других пчел. Благодаря комбинированному разделению труда и функциональной самостоятельности пчелы делают свой улей успешным.

Вывод, который иногда оспаривается, состоит в том, что некоторые бизнес-структуры добиваются больших успехов в условиях автономии рабочих

групп, связанных общей целью и работающих в тесном взаимодействии друг с другом. Они могут, например, разделить между собой при необходимости оборудование. Численность этих структур обычно оптимальна для выполнения стоящих перед ними задач. Они обладают и другими преимуществами, вытекающими из их тесного взаимодействия. Об этом пишет Майкл Портер в своем исследовании *Конкурентные преимущества различных народов* (*The Competitive Edge of Nations*, Macmillan, 1990). Тот факт, что они сгруппированы, наделяет их большими возможностями по поддержанию связей с общественностью, защищает от торговых ограничений и неуверенности, свойственной маленьким структурам. Предположим, что маленькие фирмы в «Силиконовой долине» в США или небольшие финансовые учреждения, имеющие свои офисы в лондонском Сити, разбросаны по всей земле. Смогли бы они работать также успешно, как они это делают сейчас? Ясно, что нет. Они обязаны своим существованием тому, что объединены в своеобразный улей. Они являются частью медовых сотов.

В то время как маленькие фирмы процветают в определенных условиях, крупные компании добиваются успеха в других обстоятельствах. Фундаментальная проблема заключается не в том, что большие размеры нехороши сами по себе, а в том, что сможет ли крупная структура избавиться от присущей ей бюрократии.

Осознание этого натолкнуло исследователей на создание концепции организационного построения по принципу Трапеции.

Мы уже установили, что бюрократия меньше зависит от больших размеров организации, чем от того, сколько в ней уровней управления. Раньше на это не обращали особого внимания, поскольку под величи-

ной и многоуровневой системой управления организации подразумевалось одно и то же.

Крупные организации порождают множество уровней управления по двум причинам:

- 1. Первая причина связана с давлением, которое испытывает на себе персонал в связи с планами по личному продвижению по службе. Менеджмент компании должен реагировать на это, предлагая сотрудникам систему денежной компенсации. Побочным продуктом такого решения станет расширение иерархического статуса и увеличение социальной напряженности.**
- 2. Второй причиной является предполагаемая потребность осуществления тесного управления. На практике принимает форму личного контроля, который негативно влияет на организационную структуру фирмы.**

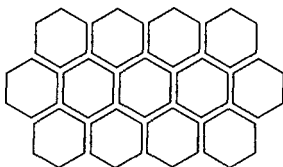
Если согласиться с тем, что между менеджерами и их подчиненными должны поддерживаться тесные личные взаимоотношения, нужно определить: каким должен быть объем осуществляемого контроля; количество уровней управления и количество работников, которые становятся взаимосвязаны.

Другая ситуация возникает, когда властные полномочия передаются автономным рабочим группам, для которых предварительным условием является отказ от формальной иерархии. Но в любом случае людьми все равно необходимо управлять, распределять их ресурсы и планировать карьеру.

Необходимо определить различие между стратегическим и оперативным менеджментом. Оба вида менеджмента дополняют друг друга и важны для поддержания жизнедеятельности предприятия. Их нельзя путать, но стратегическому менеджменту часто уделяется мало внимания. Перераспределение ресурсов среди разных видов деятельности означает, что оказывается поддержка новым перспективным предприятиям, а устаревшие уже не берутся в расчет.



(a)



(б)

Маленькие фирмы формируются в совокупность ячеек, как в медовых сотах

**Рисунок 12.1.** Образы организаций: (а) Организация по принципу Трилистника (Handy, С. (1989), *The Age of Unreason*, Hatchinson); (б) Организация по принципу Медовых сот (after Porter, М. (1990), *The Competitive Edge of Nations*, Macmillan)

Поговорим о двух уровнях управления организации – стратегическом и оперативном. Другие нас уже не интересуют. Различные промежуточные уровни только мешают процессу управления.

Это предполагает, что организационная структура должна быть очень четкой и понятной. Если она состоит из двух уровней управления, в ней вряд ли понадобится личный контроль. Работники будут сами управлять своей работой, как индивидуально, так и в командах. Пока ими руководят сверху, контролирующей фактор осуществляется через поступающую руководству информацию. Эта информация показывает, насколько хорошо команда или отдельный работник справляется со своей задачей. Хотя это бесспорно, но когда происходит делегирование полномочий, те,

кто не справляется с работой, должны быть заменены и переведены на другую, более подходящую для них, работу. От них не стоит ждать изменения поведения.

Стратегическим менеджерам при наличии необходимой информации будет легче внести изменения в работу команды. Прогресс в сфере информационных технологий породил совершенно новую ситуацию. Пользователи информации на самом высшем уровне управления теперь могут больше знать о качествах сотрудников и об их пригодности для определенной работы. Теперь эффективное управление не имеет границ.

Конечно, существует некоторая напряженность. Она возникает не из-за того, что полученные данные невозможно обработать, а потому, что люди нуждаются в общении друг с другом. Стратегические менеджеры должны общаться с оперативными для того, чтобы быть в курсе дел. Обход рабочих мест может не соответствовать предназначению стратегических менеджеров, но иногда бывает необходим, для понимания ими того, что на самом деле происходит на предприятии.

Основываясь на двух рекомендованных нами уровнях управления, вы поймете, что предложенная степень личного контроля выглядит оправданной. Организация должна иметь небольшую команду стратегических менеджеров, которые будут способны руководить большим числом полуавтономных подразделений, управляемых оперативными менеджерами. В сущности, старая многоуровневая пирамида управления трансформировалась в фигуру, которая напоминает Трапецию.

Трапеция имеет две параллельных стороны. Стратегический и оперативный менеджмент располагаются на плоской поверхности, поскольку они вовлечены

в командную работу, но верхняя поверхность Трапеции меньше, чем нижняя. Две другие стороны этой четырехсторонней фигуры могут иметь любой острый угол, поскольку степень контроля не зафиксирована и может меняться. Вся модель управления предназначена для обеспечения эффективного функционирования командного менеджмента. Единоличным Лидерам будет очень трудно установить и поддерживать личную власть на основе системы управления по принципу Трапеции.

## Взгляд в будущее

Эта ситуация является многогранной. Из-за того, что вопросы предупреждения конфликтов, управления командными ролями, структурами организаций и их возможностями тесно взаимосвязаны.

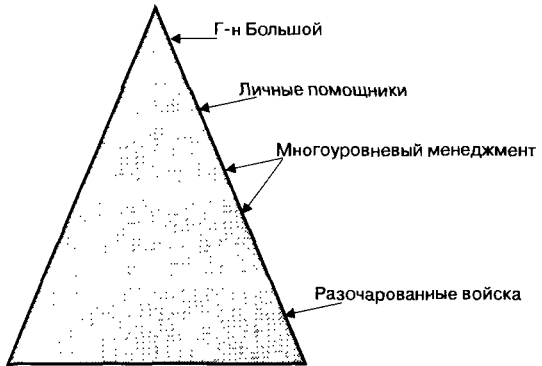
Распространение информационных технологий оказывает существенное влияние на структуру организаций по мере того, как управление организацией приобретает новые формы. Контроль будет зависеть не от человека с насушенными бровями, а от легкого доступа в обмене информацией. Люди будут работать над достижением понятных им целей, базирующихся на четких критериях. Чем меньше будет непосредственного и постоянного контроля сверху, тем больше простора будет для функционирования полуавтономных рабочих групп. Это приведет к появлению более легких в управлении организаций. Отказ от типичной организационной пирамиды не позволит захватить власть Единоличному Лидеру.

Распространение образования оказывает позитивное воздействие. Хорошо образованные сотрудники не станут исполнять неразумные приказы босса. Принятие решений потребует проведения консультаций, которые будут способствовать развитию отношений

**Рисунок 12.2.** Традиционная иерархия и менеджмент по принципу Трапеции

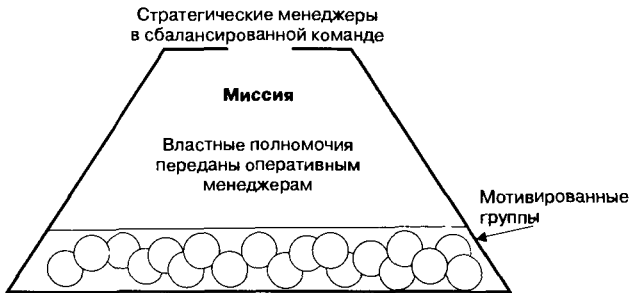
**Традиционная иерархия**

- взаимное общение сведено к минимуму, личная подотчетность



**Менеджмент по принципу Трапеции**

- широко развито взаимное общение, командная подотчетность



Там, где требуется сохранить преимущества централизованного управления. Традиционная иерархия заменяется на усеченный треугольник, то есть Трапецию

между коллегами по работе. Иерархия уже не имеет такого значения, как раньше, и добиться покладистости подчиненных будет намного труднее. Другими словами, социальные условия помогают информационным технологиям постепенно уменьшать централизацию власти.

Создание маленьких, хорошо скомпонованных команд решит многие проблемы, оставленные нам XX

веком. Более эффективное управление командными ролями будет способствовать развитию небольших, хорошо сбалансированных рабочих групп. Индивидуальные и корпоративные особенности не будут противоречить друг другу и смогут легче согласовываться.

Старые проблемы достанутся тем, кто остался за пределами этой системы. Кто-то озаботится поддержанием доходов на определенном уровне. Другие остановят внимание на недостаточном образовании безработных, хотя многие безработные сами отказались от образования и тех ценностей, которые в нем заключены.

Конечно, они сами создают свои проблемы. Но эти проблемы касаются всех, и самой актуальной станет проблема предотвращения роста численности низших слоев общества и трудоустройства тех, кто не работает. Это может произойти лишь в том случае, если мы найдем для них подходящую роль, которая позволит им успешно взаимодействовать с другими и вносить свой вклад в общее дело. Речь идет не только о функциональной, но и о командной роли.

Для того чтобы найти для них роль, потребуются все наши силы и энергия. У тех, кто отброшен на периферию общества, мы должны будем реабилитировать их личную и профессиональную индивидуальность. Решение этой проблемы будет основной задачей XXI века.



# Приложение ---

## Установление требований командной роли для различной работы

В то время как навыки и знания могут быть приобретены за счет обучения и опыта, сами по себе навыки и знания не имеют значения для обеспечения приемлемости человека к работе. Когда требования определенной работы не соответствуют естественному или предпочтительному для данного работника поведению, у него возникает стресс.

Исследования совместимости требований работы и качеств работника позволили нам разработать Упражнение по Определению Должностных Требований (УОДТ). Введенные в компьютер данные позволяют получить отчет об индивидуальной спецификации человека, согласно УОДТ и отчет о совместимости кандидата и предлагаемой ему должности. Сразу после запуска система предлагает по порядку наиболее подходящих кандидатов. Развитие технологии способствует, таким образом, планированию карьеры персонала.

Ниже приведен краткий отчет о работе системы. На рисунке Пр.2 показан Лист ответов для определения должностных требований. Он заполнен в соответ-

ствии с инструкциями и указаниями, изложенными в отдельном буклете. Пример основан на реальном случае из жизни. Рассматриваемый кандидат был выбран компьютером по признаку совместимости с должностными требованиями, независимо от его пригодности для данной работы. Все полученные результаты сгенерированы компьютером, включая комментарии, основанные на анализе личных качеств кандидата, полученных при сканировании частотности употребления тех или иных слов, взятых из оценки наблюдателей. Изменено только имя кандидата.

Рисунок Пр.1.

### Совместимость кандидата с должностью

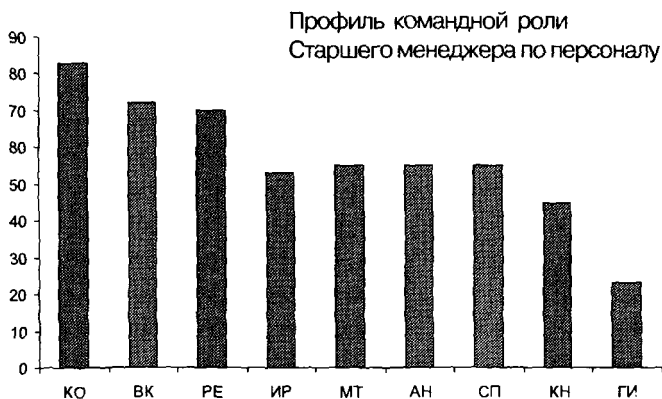
Название должности: Старший менеджер по персоналу

Имя кандидата: Джон Смит

Требования данной должности

(по приоритетам): КО ВК РЕ ИР МТ АН СП КН ГИ

Профиль кандидата: ВК КО АН СП РЕ ГИ КН ИР МТ



Для работы в данной должности требуется человек, который обладает способностью координировать усилия других людей, вдохновлять их на выполнение стоящих задач и идентифицировать себя с достижением общих целей. Такой человек должен уметь грамотно проводить рабочие совещания, чтобы участники были удовлетворены принятыми решениями. Кандидат должен дипломатично и уважительно относиться к большому коллективу сотрудников, включая сложных для общения людей. Навыки общения очень важны для работающего в этой должности. Возможного кандидата должны хорошо принять в трудовом коллективе, у него не должно быть врагов, он должен быть полезным для окружающих. Кандидат должен обладать организаторскими способностями и уметь эффективно решать практические вопросы. Идеальный кандидат должен добиться успеха в хорошо структурированных ситуациях, быть готовым оценить реальность принимаемого решения и продемонстрировать здравый смысл, который учитывает потребности организации. Кандидат должен быть надежным работником, уверенно выдерживать напряженные ситуации и демонстрировать стабильность характера и темперамента.

Работа потребует от него активности, готовности действовать за пределами организации и встречаться с людьми. Необходимы определенные технические знания, опыт и самостоятельность в своей деятельности.

Наиболее ценным качеством, которым должен обладать кандидат, является умение организовать работу уже действующей структуры, а не поиск новых путей.

Джон Смит полностью соответствует требованиям данной должности. Он выглядит человеком, имеющим широкий кругозор, спокойным и уверенным в себе, а также общительным, что очень важно для этой должности.

Джон Смит хорошо справится с задачей координации работы других людей и управления группой. Скорее всего, он сможет эффективно работать над определением приоритетов и формулировать значимые для команды цели. Он обладает умением слушать собеседника и может быть полезным. Кроме того, он сможет поддерживать у коллег командный дух. Скорее всего, он хорошо справится с любыми обязанностями по планированию и организации работы коллектива.

## Рисунок Пр.2.

## ЛИСТ ОТВЕТОВ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ТРЕБОВАНИЙ

**Процедура:** Эксперт, прежде чем проводить оценку должностных требований, должен внимательно ознакомиться с Инструкцией по заполнению листа определения должностных требований. Затем напротив каждого из 16 факторов поставить значок "X" в одном из квадратов А - Е. Помните о том, что оценка относится к должностным требованиям, а не к самому человеку, выполняющему работу. В конце оценки укажите три самых важных фактора.

**Рейтинг оценки:**  
 А - Очень важно      В - Не имеет значения  
 В - Важно            Е - Бесполезно  
 С - Полезно

Название должности Помощник менеджера

на персоналу

Имя эксперта Квачов С.П. Дата 10.05.2003

Раздел II	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ				
	A	B	C	D	E
1. Доминирующее влияние	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Координация	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Дипломатия	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Установление контактов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Раздел III	УСЛОВИЯ И НАПРЯЖЕННОСТЬ РАБОТЫ				
	A	B	C	D	E
1. Трудоемкость	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Терпимость к рутинной работе	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Терпимость к неопределенности	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Разделение ответственности	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Раздел IV	ТРЕБОВАНИЯ К УМСТВЕННЫМ СПОСОБНОСТЯМ, ОПЫТУ И ПОДГОТОВКЕ				
	A	B	C	D	E
1. Оригинальность	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Умение анализировать	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Наличие опыта и мастерства	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Стратегическое мышление	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Раздел I ДОЛЖНОСТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

	A	B	C	D	E
1. Автономность	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Прилежание	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Педантичность	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Подготовленность	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ИЗ ШЕСТНАДЦАТИ ОЦЕНЕННЫХ ФАКТОРОВ, САМЫМИ ВАЖНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ (ПО НОМЕРУ ФАКТОРА)

# Алфавитный указатель —

British Nuclear Fuels, 66  
ICI, набор персонала, 18-22, 26-27  
Mardsen Consulting Associates, 66  
PPQ, 39-42

## А

Автономия/автономные группы,  
192, 201, 203-205, 208  
Александр Великий, 180  
Аналитики, 34, 36  
    Взаимоотношения, 100-101, 121  
    Недостатки, 82, 111  
    Прогноз поведения, 40-41  
    Роли, 131, 154

## Б

Баланс команд, 32, 76-78, 136-137,  
148-149, 160-161  
Безработица, 199, 209-210  
Будущая форма организации, 189-  
210

## В

Вакуум командной роли, 139-140  
Ватсон Глезер - Оценка  
    критического мышления, 39  
Вдохновитель Команды, 83  
    В качестве единоличных

руководителей, 162  
Недостатки, 82, 111  
Прогноз поведения, 81-89  
Взаимное общение, 209  
Взаимодействие сверху вниз, 197-  
198

Взаимоотношения,  
    Одной роли, 90-107  
    С третьей стороной, 120-122  
Взаимоотношения, см.  
    Межличностные  
    взаимоотношения,  
Вопросы для развития, 81  
Восприятие другого, 37-38  
Выкуп акций менеджерами, 196  
Выпускники школ, 73-74

## Г

Генералиссимусы, 37  
Генераторы Идей, 33-37, 119-123  
    Взаимоотношения, 97-103, 120  
    Гордость за свою работу, 74-75  
    Недостатки, 83-88  
    Поведение, 39-40, 161  
    Роли, 130, 150-155, 159-160  
Гении, 149  
Гибкость организации, 202-203  
Гибридные культуры, 144-146

Горбачев, Михаил, 85

Горлыня, 126

Группы, 142

## **Д**

Делегирование полномочий, 84,  
160-161, 171

Джильберт и Салливан, 118-120

Динамичная работа в командах,  
143

Династии, 178-182

Дискриминация, 1-15, 57

Дружба, 117

Доминирующие факторы  
поведения, 44-45

Достоинства скрытые, 36, 79, 110-  
112, 125

Диктаторы, 10-11

## **Е**

Естественный стиль поведения,  
132-134

## **Ж**

Женщины,

«непригодность» к работе, 57-  
62

менеджеры, 58-60

см. также Пол,

Жертвование командными  
ролями, 112-115, 135-136

## **З**

Запутанный профиль командной  
роли, 69-90, 128

Зрелость, 71-75, 124

## **И**

Идеальные совпадения, 62-63

Идеи, 153

Идентификация потребностей, 69

Идентичность, личная, 69-70

Иерархии, 8-11, 122, 146, 197-199,  
204-210

Индивидуальная спецификация,  
210

Инициатива, 72-73

Иноваторы, см. Генераторы  
Идей,

Интерплейс, система, 125, 154-156,  
165, 177, 184

Информационная технология и  
структура организации, 205-  
207

Испативные опросники, 79

Исследователь Ресурсов, 36, 41-42

Взаимоотношения, 103-104

Недостатки, 85-88

Прогноз поведения, 41-42

Роли, 130, 151-155, 167-168

Исторические личности как  
модели ролей, 125-126

## **К**

Капитализм, 194

Картер, Джимми, 169

Квалификация, 18-29, 56-57 см.

Пригодность

Коллективное обучение, 27-28

Коллективный имидж, 78

Коллективный интерес, 195

Командная роль, 31-40

Вакуум, 139-140

Требования, 210-214

Командное руководство, 155

Комбинация качеств, 84-85

Конструкты и поведение, 41-43

Контролеры, 36, 123

- Взаимоотношения, 101, 120-122  
 Недостатки, 83  
 Роли, 154-155
- Контроль, 160-163, 204-207
- Конфликт  
 В командах, 108-122  
 Ролей, 48
- Конформизм, 144
- Конфронтация, 113-114
- Координаторы, 33-35, 123  
 Взаимоотношения, 104-105  
 Государственная служба, 198-199  
 Недостатки, 83  
 Поведение, 40-43  
 Роли, 130, 135-136, 153-154
- Корпоративная культура, 144-145
- Корпорации, 193-198
- Критика, 178-179
- Критического Мышления Оценка, тест, 38-40
- Кронпринц, 178
- Культура, корпоративная, 144-145
- Л**
- Лидерство командное и  
 единоличное, 160-173, 189-206,  
 208-209
- Личностные опросники, 39
- Личность,  
 прогнозирование, 39-42  
 ценности, 39-42
- М**
- Магнаты, 192-194
- Межличностные  
 взаимоотношения, 70-73, 90-  
 107, 125, 199, 204
- Миссия команды, 161
- Мифы о руководителях (лидерах),  
 158-159, 164
- Многорольные и однорольные  
 взаимоотношения, 92-94
- Мотиваторы  
 Взаимоотношения, роли, 83,  
 95-97  
 Единоличные Лидеры, 157-169  
 Культура, 144  
 Поведение, 130-131
- Мотивация, 43-44
- Н**
- Наблюдатели, 165
- Названия должностей, 16-18, 27-28
- Наполеон Бонапарт, 163-164
- Не согласующиеся командные  
 роли, 109-112
- Неопределенные профили  
 командных ролей, 69-89, 132
- Неприемлемость, 65-66 см.
- Приемлемость  
 «Направленец», 86-89
- Несбалансированные команды, 77-  
 78, 137-139
- Нижние слои общества, 169, 199,  
 210
- О**
- Образование,  
 И карьера, 27-29  
 И разделение труда, 15-16  
 И структура организации, 208
- Обучение:  
 менеджменту, 137-138  
 Роли, 45-46
- Общение:  
 В командах, 109  
 В организациях, 197-199, 207

- С командами, 109, 153-154
- Общественные организации, 199-201
  - Общество и организация, 189-196, 198-199, 208-209
- Объем контроля, 205-208
- Оперативный менеджмент, 205-209
- Определение потребностей, 153
- Опыт,
  - Влияние на поведение, 43-47, 68-70
  - И приемлемость, 56
  - И статус, 5-6
- Отбор персонала, 18-25, 51-68, 85-89
- Отбор преемников, 52-69, 180-182
- Ответственность, 138
- Османская империя, 181
- Оценка наблюдателя, 127
- Ошибки Единичных Лидеров, 163-164
  
- П**
- Парадоксы взаимоотношений, 116-120
- Пары в командных ролях, 85-86
- Поведение в командах, 32-50
- Пол, 7
  - Дискриминация, 56-61
  - И язык, 7-9
  - Разделение труда, 7-9, 37
- Политические лидеры, 159, 164-169, 190-192
- Политические партии, 190-192
  - Ролевая модель, 126
- Портер, Майкл, 204
- Построение команды, 142-156
- Предсказатели поведения, 39-42
  
- Преемственность
  - Королевской власти, 176-182
  - Руководства, 174-188
- Пригодность,
  - Для командной роли, 60-63, 122
  - Для организации, 24, 51-52, 154-155
- Приемлемость для работы, 108, 183
  - В сравнении с пригодностью, 51-68
- Приоритет ролей, 47-48
- Продвижение по службе, 125-126, 200-201
- Профессиональный личностный опросник, 49
- Профиль командной роли, согласующийся, 69-90, 127-128
- Психомоторные навыки, 134
- Промышленные империи, 194-197
- Простое поведение, 47-48
  
- Р**
- Рабочая группа, 145
- Рабочие пчелки, см.Реализаторы
- Разделение труда по расовому признаку,
- Различия,
- Размер компании, 195-196, 204, 208-210
- Реализаторы, 33-36, 123
  - Взаимоотношения, 102-103, 121
  - Недостатки, 83
  - Поведение, 39
  - Роли, 131, 154
- Резюме, 22
- Рейган, Рональд, 165-168
- Рекомендации кандидатов, 56



- Рекрутмент, 21-22
- Роль,  
История о ролях, 33-37  
Модели ролей, 36  
Отказ от роли, 113-115  
Роли на работе, 153-155  
Согласованность профиля, 69-72  
Соответствие роли, 56
- Руководитель, 123
- Руководство,  
Русские цари, 178-180
- С**
- «Снятие сливок» при наборе персонала, 19
- Сагар, Эйлин, 73-75
- Салливан, Артур и Джильберт, 117-120
- Самовосприятие, 69-71, 124-127
- Самопознание, 75-76, 183
- Самоуправление, 123-140, 170-172, 183
- Свободные города, 11-13
- Свойственные исполнителю роли, 187
- Сейвилл, Питер, 49
- Семейный бизнес, 181
- Сиднейский оперный театр, 151
- Скептицизм, 111
- Соответствие должности, 30
- Специалисты, 35-37, 123  
Взаимоотношения, 99-100  
Недостатки, 83  
Прогноз поведения, 41-42  
Роли, 132
- Список претендентов, 21-22
- Скрытые достоинства, 109-111
- Статус,  
И опыт, 6-7  
И роль, 116-120  
И старшинство, 6-7
- Стереотипы, 48
- Стили лидерства, 77-78, 132-142, 151-152, 160-173
- Стратегический менеджмент, 205-209
- Структура организации, 202  
По принципу Медовых сот, 203  
По принципу Трапеции, 204-207  
По принципу Трилистника, 202-203, 207
- Субподрядчики, 202-203
- Супермотиваторы, 116-120
- Т**
- Талант, 149-150, 162-163
- Тимополия, 75-76
- Тирания, 190-191
- Тоталитаризм, 190-192
- Трилистник, 202-203
- Тэтчер, Маргарет, 164-169
- У**
- Умиротворение, 154
- Университеты и подбор персонала, 19-20
- Управление и контроль, 160-161, 206
- Управленческая игра, 75-76
- Упражнение по определению должностных требований, 211-213
- Уровни управления организации, 200-202, 204-208
- Ф**

Физические характеристики, 37-38

Форд, Генри/Фордизм, 192-195

Форменная одежда, 37-38

Функциональная структура, 144-  
145, 148-149

Функциональные роли, 38-40, 185

## **Х**

Хайлен, Джеф, 76

Хартсон, Билл, 39-40

Хейг, фельдмаршал, 197

Хенли, колледж, 27-32, 38-40

Хэнди, Чарльз, 157, 201

## **Ц**

Цели, 153

Ценности,

И личность человека, 41-42

И прогнозы, 41-43

## **Э**

Эйзенхауэр, Дуайт, 169

Экономия, масштабная, 195, 204

Элита, 19-21, 182

## **Я**

Язык:

Анализа работы, 51

И пол, 6-9

Командных ролей, 27-50

# КОМПАНЬОН УСПЕШНОГО МЕНЕДЖЕРА

Филип Холден

"Мы располагаем огромным объемом информации. Мы тонем в многословии Интернета и тысяч книг, посвященных деловым взаимоотношениям. Но мудрость отыскать трудно. Нам нужны ясность, сжатость и полнота изложения знаний."

Изучив эту книгу, вы добьетесь экономии денег, времени и усилий. В книге раскрываются секреты достижения корпоративного успеха, даются определения терминов, используемых в менеджменте, в краткой форме излагается содержание лучших книг по деловым взаимоотношениям. Главная задача книги - убедить читателя в том, что двигателем на пути к совершенству является энергия людей.

В первой части книги рассматриваются ценности (корпоративная культура) и основы преданности сотрудников делу компании. В следующей части разъясняется, как преданность превратить уже сейчас и в будущем в пользу клиентов. Например, введением новшеств, изменением стиля менеджмента и проведением преобразований в компании. Третья часть книги посвящена принципам повышения личной эффективности, складывающейся из способности к плодотворному общению, из готовности к принятию управленческих решений в стрессовых ситуациях и из самостоятельного поиска побудительных мотивов. Эти качества позволят и вам, и вашей организации уверенно смотреть в будущее, о чем говорится в заключительной части книги.

Hippo