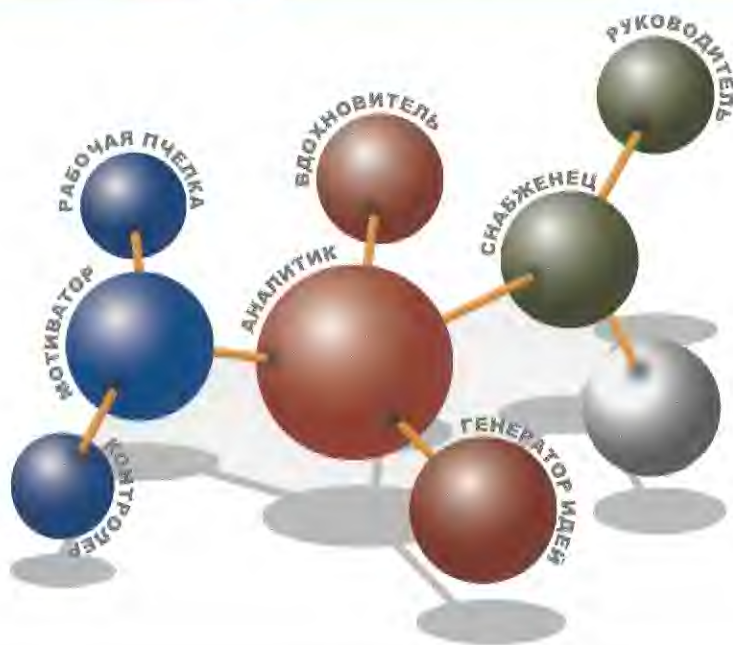


**BELVIN**

# Команды менеджеров

**BESTSELLER**

Р. Мерedit Белбин



HIPPO

# Management Teams

Why They Succeed or Fail

R. Meredith Belbin

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

# Команды менеджеров

Секреты успеха и причины неудач

Р. Мередит Белбин

НIPPO

УДК 65.01-051:159.9

ББК 88.4

Б43

Р. Мередит Белбин

Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/  
Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. 315 с.

ISBN 5-98293-004-0 (рус.)

ISBN 0 7506 2676 3 (англ.)

Книга Р. М. Белбина является самым авторитетным трудом в области командного менеджмента. Книга постоянно переиздается и давно стала мировым бестселлером. Для менеджеров, руководителей предприятий, бизнесменов, а также преподавателей и студентов. Для всех, кто стремится понять принципы эффективной работы команды и заинтересован в реализации их на практике.

© Meredith Belbin, 1981

© Перевод на русский язык "Гиппо", 2003

© "Профессиональные психологи", 2003

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Butterworth Heinemann. Все права защищены. Любая часть данной публикации не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Издательство "HIPPO"

Для почтовых сообщений

53 Sandy Hill Road

Woolwich London UK

Телефон в Москве: 775 08 62

эл. почта: hippo@publicist.com

hippo@hipporub.ru

Компьютерная верстка В.Воронков

Макет обложки В.Максимов

Отпечатано в ОАО "Типография "Новости""

105005 Москва, ул.Фридриха Энгельса, 46

Тираж 3 000 экз.

Заказ № 1657



# Содержание

---

<i>Предисловие</i> . . . . .	VII
1. Изучение команд: как все началось . . . . .	1
2. Синдром Аполлона . . . . .	15
3. Команды из людей с похожим типом личности . . . . .	33
4. Креативность команды. . . . .	53
5. Лидерство в команде . . . . .	83
6. Ключевые командные роли . . . . .	111
7. Неуспешные команды. . . . .	136
8. Команды-победители. . . . .	161
9. Идеальный размер команды . . . . .	195
10. Качества людей командного типа . . . . .	216
11. Построение команды . . . . .	231
12. Команды в государственном секторе . . . . .	252
Опросник самовосприятия . . . . .	269
Глоссарий . . . . .	279
Библиография . . . . .	291
Алфавитный указатель . . . . .	292

# Предисловие

---

Совсем недавно почти всеми фирмами управляли боссы, или «хозяева», как их часто называли подчиненные. Называли, надо сказать, вполне точно. Босс действительно был менеджером. В наши дни большинство средних и крупных фирм и почти все компании управляются командами менеджеров. Каждый член команды может называться «менеджер», но само это слово почти потеряло свое первоначальное значение. Современный менеджер – не властная личность, а просто человек, который занимает ответственную должность в организации.

Передача полномочий и власти от одного человека группе людей – знаменательный факт нашего времени. Концентрация власти развращает, поэтому лучше властью поделиться, и чем более образованные люди приходят на работу по найму, тем сильнее их желание участвовать в управлении бизнесом. Для многих людей ни нравственно, ни интеллектуально неприемлемо положение, когда все важные решения принимает один человек. К тому же такое положение трудноосуществимо. Искусство принятия решений должно учитывать многое: изменяющуюся технологию; конкуренцию, которая приобретает международные масштабы; усложнение административных проблем управления компанией в постоянно усложняющемся мире. Один «рулевой», какими бы способностями он ни обладал, неизбежно со-

вершает ошибки – единоличные знания и опыт всегда ограничены. Команда менеджеров – плодотворная альтернатива единовластному боссу и эффективный инструмент управления компанией. Разумеется, если состав команды подобран правильно.

В течение многих лет личностные качества успешного менеджера внимательно изучались специалистами. Но эти же качества применительно к успешным командам менеджеров изучены намного хуже. Объяснение простое: команду изучить труднее, чем одного человека. Эта книга посвящена изучению процессов, которые «вращают шестеренки командного механизма», и выяснению «секрета»: почему одни команды добиваются больших успехов, чем другие.

Материал включает в себя результаты девятилетних исследований, большая часть которых проведена Отделом изучения проблем подготовки персонала из Кембриджа на базе Колледжа административного персонала в Хенли. (Administrative Staff College, Henley, by Industrial Training Research Unit-ITRU, Cambridge).

ITRU ранее входил в Университетский колледж в Лондоне, а теперь это компания с ограниченной ответственностью, которая занимается научно-исследовательской деятельностью.

Работа в основном сосредотачивалась на гипотезах и замыслах построения команд. В ходе экспериментов было сформировано сто двадцать команд, большинство из которых состояло из шести человек. Эффективность команд определялась по финансовым показателям команды в управленческой игре. Были изучены еще семьдесят «компаний», созданных Колледжем административного персонала или самими учащимися. На последующих этапах развития проекта в Хенли, в Кембридже и в крупнейших городах Австралии проводились семинары по формированию команд менеджеров. Цель – запуск в работу основных концепций, от-

работанных в ходе экспериментов. На семинарах проводились специальные тренинги, которые позволили изучить поведение менеджеров, объединенных в группы по четыре человека и действующих в условиях искусственного давления, чтобы участникам упражнений было трудно скоординировать свои действия. Мы создали сорок пять таких команд в Великобритании и еще сорок семь в Австралии.

Центральной темой с точки зрения задач проводившихся экспериментов было исследование концепции командных ролей. Концепция, которая учитывает особенности поведения членов команды, отличающихся индивидуальными характерами и способностями. Продуктивные командные роли ограничены по числу, а успех команды зависит от взаимосвязи и распределения ролей между членами команды. Получив определенную информацию о командных ролях, к которым по своей природе и способностям предрасположены члены команды, можно дать точный прогноз успеха или неудачи команды в процессе работы. И, наконец, самое важное: наши идеи и теории создания команд нашли практическое применение во многих организациях и компаниях Великобритании и Австралии.

Эта книга основывается на научных исследованиях, но она адресована не столько ученым, сколько менеджерам-практикам. Поэтому я постарался придерживаться фактов, но не погружаться в избыточные детали. Кроме того, я привожу примеры, полученные в реальных экспериментах и на реальных тренингах. Все эти случаи я исследовал лично. Разумеется, некоторые персоны и фирмы названы вымышленными именами.

Менеджеры с которыми проводилась работа, чаще всего были мужчинами европейской расы. Но полученные выводы, думаю, относятся ко всем менеджерам, независимо от расы и пола.

Описание нашей работы неизбежно влекло использование некоторых специальных терминов, иначе читатель постоянно сталкивался бы с многословными выражениями. Поэтому основные идеи, концепции и описания периодически повторяющихся мизансцен командной работы изложены простым языком. Надеюсь, что Глоссарий поможет устранить трудности восприятия отдельных терминов. Основным моим намерением, даже если это и не очень удалось, было максимальное упрощение материала книги. Поэтому же в тексте опущены ссылки на другие работы, но при желании можно расширить свои познания, ознакомившись с дополнительной литературой, список которой приведен в конце книги.

Люди, которых я хочу поблагодарить, так или иначе, помогли осуществлению задуманного мною. В самом начале хочу отметить тех, кто сделал его вообще возможным. Руководитель ITRU доктор Юнис Белбин (моя жена) – не знаю как – обеспечивала финансирование проекта, поэтому я мог длительное время работать над книгой. Юнис помогла мне исключить из книги самые неудачные страницы и привести в приличный вид весь текст. Мы оба очень благодарны членам Комиссии по трудовым ресурсам (Manpower Services College) и их предшественникам за постоянную финансовую помощь и поддержку. В Колледже административного персонала нам посчастливилось найти единомышленника в лице директора Дж. П. Мартин-Бейтса, который был с нами в самые критические моменты. Позже его преемник, профессор Том Кемпнер, дал нам несколько важных практических советов и был одним из первых, кто воодушевил нас на расширение экспериментов.

Первым человеком, который переманил нас на производство, был Ян МакДевид (ныне пенсионер) из компании British Oxygen Company. В то время мы были еще не готовы к трудной и долгой работе, но Ян по-

мог нам увидеть ценность результатов, полученных в ходе экспериментов, в практике производства. В Южном полушарии я признателен доктору Теду Келсалу, директору австралийского Колледжа административного персонала за его предложение провести экспериментальные туры. Благодарен я и моему австралийскому коллеге Нилу Стакли за его участие в организации и проведении наших семинаров, а также всему персоналу колледжа за оказанную помощь.

Эта книга рассказывает о командах, поэтому читатель не удивится, когда узнает, что успешная командная работа зависит прежде всего от того, насколько удачно сформирована команда. Человека, который лично впервые привел меня в Хенли, зовут Вен Астон. Он и сам проводил управленческие игры и нашел оригинальные способы усовершенствования тренингов, чтобы донести полученный нами опыт до обучающихся менеджеров. Еще одного единомышленника из колледжа, которого я хочу поблагодарить, зовут Эндрю Лайф. Его хорошо знают все учащиеся (в колледже он работает менеджером курса) как умного консультанта, чье мнение о стиле менеджмента всегда очень интересно. Эндрю готовил наблюдателей для экспериментов и комментировал результаты тестов.

В ITRU мне с самого начала и до конца экспериментов помогала доктор Дженни Фишер, которая в прошлом была антропологом. Дженни одинаково хорошо знала и поведение первобытных женщин Кикуйу, и поведение современных менеджеров высшего звена. Она разработала систему наблюдения, которую мы применяли при экспериментах. Что касается статистики, то в течение первых нескольких лет нам помогала доктор Сарандха Супраманьям, которая многим запомнилась своими прелестными сари. Сарандха добилась первого успеха, выявив в составе участников игр характерные черты личности «Рабочая пчелка», которая непременно

входила в состав наиболее успешных команд. Позднее нам посчастливилось привлечь в свои ряды прекрасного преемника Сарандхи Билла Хартсона. Билл, двукратный чемпион Великобритании по шахматам, не только рассказал нам, какие выводы можно получить через эксперименты, но и проявил необыкновенные математические способности, которые очень пригодились при разработке новых психометрических тестов. Коллегой, с которым я активно взаимодействовал в процессе разработки и применения концепций командного менеджмента, был Роджер Моттрам, помощник руководителя PTRU, а ныне директор по персоналу компании Woolworths Ltd. (Австралия). Роджер пришел в PTRU уже с глубокими знаниями психометрических тестов и предложил хорошую основу для развития методов оценки персонала.

Вместе мы сформулировали понятия, которые позволили подготовить прогнозы результатов выступления команд менеджеров. Мы были равноценными «предсказателями». Конечно, веселее делать прогнозы, чем быть их объектом. Преподаватели курсов менеджмента играли важную роль в проведении всех мероприятий, и мы выражаем им глубокую благодарность – за терпение и снисходительность, с которыми они позволили нам наблюдать за ними и «мешать» им на занятиях по менеджменту.

В заключение я хочу поблагодарить Энтони Джея за то, что он написал Предисловие. Он и сам автор двух книг, которые стали значительным событием в области менеджмента. Энтони Джей – создатель телевизионного сериала «Да, г-н министр» (Yes Minister), которому присуждена премия BBC. С Тони мы провели немало полезных дискуссий по управленческим командам и до сих пор находим в этой области много неисследованного.

*Р. М. Белбин, Кембридж.*

## Изучение команд: как все началось

---

Однажды в наш офис в Кембридже пришел незнакомец. Он хотел обсудить с нами методику использования компьютеров при обучении менеджменту. Незнакомцу следовало бы обратиться в организацию, где изучаются подобные проблемы. Компьютерные технологии не относились к предмету нашей специализации. Вопросы неожиданного гостя не захватили нашего внимания, хотя в то время в Кембридже очень строго спрашивали за работу с посетителями. Но в ходе беседы мы поняли, что незнакомец представляет организацию, финансирующую исследования применения компьютеров в обучении менеджменту. Видимо, кто-то подсказал ему, что мы можем помочь в этом деле. Если бы удалось как-то соединить вопросы незнакомца с программой исследований, которой занимался наш Отдел изучения проблем подготовки персонала, то можно было бы получить соответствующий грант на проведение этих специальных исследований. Не знаю, почему эта мысль пришла нам в голову, но так я познакомился со своим будущим коллегой Беном Астоном. По его ини-



циативе и совету были налажены деловые отношения между Отделом изучения проблем подготовки персонала в Кембридже и Колледжем административного персонала в Хенли.

Хенли считается старейшим в Европе колледжем по подготовке менеджеров. Он расположен там, где холмы Чилтерн Хилс спускаются к Темзе. Здание колледжа – бывшая резиденция лорда Хэмблдена – расположено примерно в полутора километрах от деревни с одноименным названием. Деревня выглядит как декорация исторической пьесы, но студентам Хенли эта деревня дорога расслабляющей атмосферой местного паба.

Можно на повозке подъехать к этому величественному дому. Мимо лугов с низкими ветвистыми деревьями, по лужайкам, спускающимся к берегам Темзы. А там – лебеди, утки и дикие гуси шумно отстаивают свои права на часть реки. А окрест пустынные ластбища. Благословенная картина вдохновляет творческого человека мгновенно придумать причину, чтобы отодвинуть самые важные планы и остаться здесь подольше.

«Незнакомец» вызвал первый импульс интереса к новому направлению исследований проблем менеджмента, но этот визит, наверное, так и остался бы «визитом незнакомца», если бы вскоре не обнаружились более веские причины для продолжения размышлений, пробужденных тем мимолетным визитом. Подход специалистов Хенли к обучению менеджеров основывался на работе синдиката, каждый синдикат включал десять-одиннадцать членов команды, отобранных с соблюдением баланса подготовки и профессионального опыта участников. В команду входили банкиры и инженеры, бухгалтера и ученые, гражданские служащие и люди с опытом производства

или коммерции – как правило, действующие менеджеры. Большинству членов команды было уже под сорок, и все они получили или продвижение по службе или руководящие должности в своих компаниях.

Использование структуры синдиката создало свой особенный стиль обучения. Сторонники такого метода обучения настаивают на том, что это единственный из имеющихся в распоряжении тренеров способ имитации реальной обстановки для подготовки компетентных менеджеров. В любом случае внимание к совместной работе в команде синдиката повысило интерес к командному менеджменту. Большой опыт специалистов колледжа выявил: одни команды действуют эффективно, другие – плохо. Причины такого расхождения непросто понять. Этот вопрос стал темой продолжительных дебатов руководителей колледжа. Почему менеджеры, индивидуально одаренные яркие личности, при объединении в команду становятся очень «бледными», а менее талантливые индивидуумы, собранные в команду, работают успешно. Наверное, простого решения задачи: какое сочетание менеджеров создает оптимальные команды менеджеров – не существует.

## Тренинг топ-менеджмента

Введение в практику обучения менеджеров деловых управленческих игр и тренинга топ-менеджмента (ТТМ) только подстегнуло интерес к командной работе. Синдикаты распадались, но тут же возникли группы, которые объявили себя новыми компаниями, дух состязательности не исчезал. Как не исчезала из раза в раз повторяющаяся странность: одни команды менеджеров действовали лучше, другие – хуже. Но

теперь имелось одно существенное отличие: результаты работы команд были измеримы. В завершение управленческой игры проводился подсчет финансовых средств игровой компании. Это означало, что результаты выступления команд можно было сравнивать по единственному конкретному показателю успеха или неудачи. Оценка эффективности работы команды менеджеров зависела не от субъективного восприятия, а от результатов игры. «Именно это принимается во внимание у нас в Чикаго!» – говорят наши американские коллеги. Результат – вот чего всегда и во всех организациях ждут от менеджеров. Поэтому применение точных критериев оценки эффективности команд в колледже Хенли вполне оправдалось. Новые идеи, внесенные в исследование команд управленцев, привели нас к осознанию важного положения: кроме оценки предметного результата необходимо учитывать еще и вклад каждого участника игры в создание команды. Члены команд, в соответствии с этим выводом, были подвергнуты целой серией психометрических тестов. Результаты тестов дали нам информацию о личности и умственных способностях каждого участника тренинга и позволили формировать определенные типы команд по изначально заданным характеристикам.

Взаимосвязь между вкладом участников команд и полученными результатами переместилась в фокус исследований командной деятельности. Сама природа командной работы требовала глубокого изучения. Нам помогали студенты-наблюдатели, которых интересовали прежде всего процессы, происходившие в команде менеджеров, а непосредственное участие в игре для студентов было делом второстепенным. Наблюдатели использовали стандартную методику оценки: каждые тридцать секунд они заносили в спе-

циальные бланки отметки о вкладе участников команд в общий результат. Оценивались семь категорий поведения участников управленческой игры: задавание вопросов, предоставление информации, внесение предложений, высказывание несогласия, передача полномочий, созидание отношений и уточнение. Балльная оценка параметров поведения позволяла устанавливать не только самого продуктивного игрока команды, но и определять особенность индивидуальных выступлений, характеризующих каждого участника игры. Сравнение исходных и полученных в управленческой игре данных раскрывало многое. Например: каким был человек, внесший больше всех предложений, — самым умным или самым эмоционально неустойчивым в команде. Такую информацию об игроках давали результаты личностного опросника и тестов.

На ранних этапах исследований мы никак не могли освободиться от мысли, что в изучаемых управленческих командах есть что-то искусственное. Наши экспериментальные разработки подверглись острой критике некоторых бизнесменов, вовлеченных в игру непосредственно из реальной деловой обстановки. Бизнесмены иронизировали: мол, величественное здание колледжа, расположенное в безмятежном уголке Земли, слишком далеко от хорошо известной им «суровой действительности». Сама территория, на которой проводились исследования, настраивала экспертов против признания того, что мы выявляли в ходе игры. Люди, наблюдавшие за нашими исследованиями, утверждали: эксперименты проводятся в «тепличных» условиях и поэтому не имеют никакой практической ценности.

Прежде чем детально рассматривать позицию непримиримых экспертов, надо уяснить смысл тех

требований, которые предъявлялись к участникам управленческой игры. Обычно команда или компания менеджеров состояла из шести человек, которые играли различные роли: директора, его помощника, руководителей подразделений, ответственных за маркетинг, за производство, за финансы и административное управление. На курсах мы формировали, как правило, восемь команд менеджеров, конкурирующих между собой в игре, имитирующей ситуации, в которых оказываются реальные компании в изменчивой рыночной среде. ТТМ проводился в течение трех лет. Результаты ежеквартально заносились в компьютер. Игры проводились в интерактивном режиме: результаты деятельности команды зависели от решений и действий, которые принимали и осуществляли другие команды – как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Команды могли приобретать информационные материалы, отражающие конъюнктуру рынка, могли проводить или заказывать специальные операционные исследования. Финансовые учреждения и профсоюзы также могли участвовать в игре как деловые партнеры команд обучаемых менеджеров. Короче говоря, игроки каждой команды должны были выполнить определенный объем индивидуальной работы, и в то же время – если совместные решения требовали согласованной стратегии – члены команды должны были скоординировать индивидуальные планы.

Возникает вопрос: есть ли что-то общее между тренингом и теми проблемами, которые преодолевают команды менеджеров в реальной жизни? Мы отвечаем: есть! Общее – корпоративные интересы и решения, которые необходимо сопоставлять и согласовывать с приоритетами бизнеса в целом. При этом игроки, как и менеджеры в реальной жизни, опери-

руют и достоверной информацией, и информацией неопределенной достоверности. Сценарий деловой игры выглядит так: несколько человек сидят за круглым столом, один на один с проблемами, и пытаются найти правильные решения в предложенных обстоятельствах.

Казалось бы: если ТТМ основывается на компьютерной игре, то основное внимание участников должно уделяться анализу, расчету и моделированию бизнес-процесса в целом. Но реально для успеха в игре требуется много других навыков. Через несколько лет после начала проведения ТТМ мы стали проводить семинары по командному менеджменту. Мы понимали, что нужна новая игра, в которой лидирующее положение займут те игроки, которые обладают высокими навыками ведения переговоров. Кроме этого, по нашему мнению, надо было сосредоточиться на обучении менеджеров специальным способам достижения успехов и преодоления неудач. Из опыта проведенных игр мы поняли, что некоторые команды-неудачники не анализировали причины плохих результатов работы, а искали оправдания своим неудачам. Неудачники заявляли: «Если бы игра продолжалась дольше, мы бы выиграли». Или: «Мы все делали правильно, и если бы не сомнительное судейство в решающий момент, то мы бы выиграли».

### «Тимополия»

Проблем в обучении возникало много. Одна из них - незначительная разница в окончательных оценках работ разных команд. Это порождало ощущение, что уровни эффективности изучаемых команд примерно одинаковы. И создавало проблемы

уже для нас, исследователей. С целью привлечения большего внимания менеджеров к причинам успехов и неудач, мы предложили новый семишар, который назывался «Тимополия» (Teatopoly). За основу были взяты материалы и методика хорошо известной экономической игры «Монополия». Особенностью «Монополии», вызывающей у одних людей восхищение, а у других презрение, является то, что приобретенные в ходе игры «состояния» суммируются. И как поется в песне викторианской эпохи: «Кругом все тот же мир, им правит бесстыдство. Все достается богатым, а бедные платят за все». В нашем случае за все «платила» команда, которая из-за собственных ошибок заканчивала игру в нищете – в полном соответствии викторианской морали.

«Тимополия» отличалась от своей «прародительницы». Это командная игра, в которой участвуют по четыре человека с каждой стороны. Правила составлены так, что собственность может перейти от одного владельца к другому только через тендер, аукцион или в результате переговоров. Благодаря новым правилам и нововведениям вероятность случайной неудачи сводилась к нулю. «Тимополия» предоставляла огромные возможности для совершенствования интеллектуальных способностей и повышения стрессоустойчивости игроков. Единственным недостатком, с которым мы столкнулись во время этой игры, было то, что команды могли обанкротиться и выйти из игры слишком быстро. И четыре мрачных менеджера раньше времени оказывались в баре. Введение в игру банковских кредитов для поддержания неуспешных команд на плаву устранило опасность преждевременного банкротства играющих команд.

В общем, «Тимополия» достигла своей цели: выявила причины поражения команд. Обычно причины

провалов заключались в неправильном построении команды (в чем нельзя было обвинить членов команды). Иногда поражение наступало из-за неполного использования командой своих ресурсов, что было уже на совести членов команды.

В «Тимополии» по завершении игры каждая команда проводила собственное расследование. Выводы из расследования становились общим достоянием и поступали в «копилку» обобщенного опыта.

Существуют ли основополагающие, проведенные в играх принципы, которые можно внедрить в повседневную работу команд менеджеров? Все зависит от результатов анализа – что и как происходило во время игры. После пяти-шести лет экспериментов теории и методики, разработанные нами в Хенли, вошли в практику многих фирм – для развития менеджеров, для переустройства неуспешных и создания хорошо сбалансированных управленческих команд, способных осуществлять новые проекты. Расширение деятельности, безусловно, углубило и обогатило наши знания о командной работе. Отглядываясь назад, отмечаю: большую часть знаний мы приобрели в процессе экспериментов, проведенных в Хенли. Разработанные там принципы испытаны временем и опробованы в самых разных условиях.

## Этапы исследований

Работа, которой мы занимались в Хенли, разделяется на пять основных этапов. Все этапы имели две общих черты. Во-первых, участники, которые желали участвовать в экспериментах, проходили через батарею наших психометрических тестов (см. Глоссарий). Во-вторых, индикаторами успеха команд в достижении поставленных перед ними целей служили



сравнительные финансовые результаты различных команд.

На первом этапе мы брали команды в том составе, в каком они формировались в колледже. Мы старались извлечь как можно больше полезной информации из результатов тестов членов команды, из материалов наблюдателей и из финансовых оценок результатов игры.

На втором этапе нам самим разрешили формировать команды. Мы воспользовались этим правом и скомпоновали команды из участников с одинаковыми баллами по итогам тестов. Это позволило нам изучать команды, состоящие только из экстравертов и интровертов, или из игроков с высокими и не очень высокими интеллектуальными способностями. Что касается интеллекта, то мы посчитали нетактичным слишком скрупулезное тестирование «на интеллект». Диаграмма на стр.41 показывает некоторые индивидуальные особенности деятельности, которые мы выявили на этом этапе.

Во время продолжительного третьего этапа мы проверили несколько специальных гипотез и провели соответствующие эксперименты. Самоуверенно, даже безрассудно, мы подготовили свой прогноз результатов игры, который передали секретарю колледжа до начала игры.

Этот этап стал самой полезной частью нашей работы, так как любая наша ошибка давала пищу для размышлений, а наблюдения за игрой команд помогли нам понять, почему события развивались не так, как мы ожидали. В конечном счете удалось разработать методику составления прогнозов деятельности команд менеджеров.

На четвертом этапе мы скорректировали задачи игры и предоставили возможность менеджерам самостоятельно формировать свои команды.

На пятом, заключительном, этапе мы на короткое время вернулись к условиям эксперимента на третьем этапе, но при этом команды формировались более продуманно, на основе материала, полученного во всех предыдущих экспериментах.

Проанализировав всю проделанную работу, мы поняли, что перед нами дилемма: проводить результативные для исследования, строго контролируемые эксперименты или нарабатывать побольше опыта, полезного для игроков. Участники игры получили результаты экспериментов, которые проводились тогда, когда мы еще слишком мало знали о предмете наших исследований. По мере накопления знаний мы могли показать участникам игры итоги работы в сочетании с гипотезами построения успешных и неудачных команд. Затем, для получения более объемных знаний изучаемого предмета, нам пришлось повысить требования к игрокам. Некоторые игроки к игровым заданиям относились с юмором, интересом и увлечением. Но несколько человек от случая к случаю выражали свое недовольство: нами манипулируют, нам приходится действовать под давлением каких-то таинственных сил и в условиях потери контроля за своими поступками. Почти каждый курс преподносил нам сюрпризы. И это служило утешением для тех, кто «всегда знал», что последствия влияния на людей могут оказаться непредсказуемыми!

Изменения в методике экспериментов, позволившие слушателям курса принять активное участие в формировании команд (четвертый этап), поначалу воспринимались хорошо. Привлечение игроков к самостоятельному формированию собственной суперкоманды разжигало воображение слушателей. Успех команд, сформированных самими игроками (разумеется, на основе наших методик) был для обучаемых

прекрасной формой самоутверждения. Они добивались впечатляющих результатов, создавая команды для продуктивной работы. Но элитарный характер нашего эксперимента породил некоторую внутреннюю напряженность внутри всего курса менеджмента. Впрочем, мы, экспериментаторы, напряженности не испытывали, потому что выступали в роли сторонних наблюдателей. Тем не менее напряженные отношения, возникшие внутри курса, потребовали и от нас срочных действий по снятию напряженности.

Мы ввели новое правило: представители каждого синдиката могли выбирать участников команд по своей воле. Это правило разрешало будущему капитану команды при формировании своей группы применять и собственные теории менеджмента. Организаторы команд обязательно собирались вместе для обсуждения своих стратегий отбора игроков. Список слушателей курса с проставленными в синдикатах оценками командных качеств каждого помогал капитанам сделать свой выбор. Понятие командной роли подробно рассмотрено в главе 6.

По результатам оценки участникам эксперимента анонимно присваивались цифровые коды. Наступало время отбора игроков – капитан команды не имел представления о том, какое имя скрыто под конкретной цифрой кода. Он просматривал весь список и мог выбрать людей с такими качествами, которые, по его мнению, лучше всего подходили для формируемой им команды. Результат такого отбора иногда оказывался очень неожиданным для капитанов, которые ориентировались на личные симпатии и антипатии. Любимый партнер по гольфу мог быть отвергнут, а человек, с которым капитан конфликтовал, попадал в список команды. Бесспорным преимуществом обладали те капитаны, которые концеп-

туально продумывали стратегию построения команды и достижения сбалансированности личных качеств игроков.

Инновации и отход от логики однажды спланированных экспериментов привлекли к большей вовлеченности в работу и доставили удовольствие участникам этого процесса. Но за все нужно платить. Кто-то приобрел полезный личный опыт, но некоторые слушатели никакой пользы из участия в организации эксперимента не извлекли. Кто-то из слушателей самостоятельно пришел к мнению, что продуманные и обоснованные правила игры лучше соблюдать, чем изменять. В общем, мы вернулись к нашей прежней и спорной практике – к отбору игроков по собственным правилам формирования команд. «А вы предоставьте это право экспертам и посмотрим, что у них получится», – такие высказывания нам приходилось выслушивать постоянно.

Начались новые эксперименты пятого этапа. Отобранные команды, состоящие из интересных игроков, оценены вероятные результаты выступления команд, исходя из персональных составов и предполагаемых способностей команд реализовать свой потенциал. Мы уже многое знаем о причинах успехов и поражений команд. Но по мере все более уверенного продвижения наших идей уходит легкомыслие и нарастает разочарование. Не от самого игрового процесса, а, как и ожидалось, от игры команд, которые выступили очень слабо. На этапе экспериментов всегда и легко находятся убедительные оправдания неудачных выступлений команд. Но с накоплением опыта и знаний о предмете изучения неудачи команд вызывают чувство тревоги и даже обиды. Наша роль в проводимых мероприятиях и в результатах эксперимента преувеличивалась. Некоторые слушатели подозрева-

ли, что наше умение прогнозировать результаты (даже несмотря на то, что технику прогнозирования никто из слушателей на этом этапе не знал) так или иначе ограничивало способность игроков контролировать собственные поступки.

За девять лет почти непрерывной работы мы исследовали все «атомы» этого процесса и пришли к выводу: мы вполне ясно представляем, как надо формировать команды менеджеров. Мы пересмотрели свое отношение к фактам, которые проявлялись раньше. В ходе последнего эксперимента в Хенли, в котором участвовали восемь команд, мы дали очень точный прогноз в отношении того, какие места займут команды-лидеры и кто проиграет. Пришло время попрощаться с Хенли.

У Хенли есть родственник колледж в Австралии. Это Колледж административного персонала (Administrative Staff College) в Мельбурне. Руководство колледжа проявило интерес к теории построения эффективных команд менеджеров. Мы совершили три поездки в Австралию и провели полноценные курсы обучения методике формирования успешных команд.

Команды менеджеров, работающие на «загадочном континенте», имеют те же характерные черты, что и их коллеги за океаном. Правила формирования команды – детерминант более важный, чем земное полушарие и культурные различия. Настоящая книга – это попытка познакомить читателя с наиболее сложными моментами формирования команд. Опыт экспериментов и производственной практики, сведенный воедино, позволяет наконец ответить на вопрос: почему одни команды менеджеров достигают успеха, а другие нет?

## Синдром Аполлона —————

Как бы вы поступили, если, во-первых, вы свободны в выборе участников игры, во-вторых, вам необходимо сформировать классную команду менеджеров? Разумеется, вы априори знаете, что для решения сложных проблем требуется острый аналитический ум. Тогда почему бы ни создать команду, состоящую только из умных людей, щедро наделенных талантом осуществления крупных проектов и способностью принимать неординарные решения?

Создание своеобразного «мозгового центра», с точки зрения использования человеческого таланта, идеальный вариант при необходимости достижения высоких результатов в любых сферах деятельности людей. Так думают многие. Управленческая игра, включающая множество сложных правил, ограничений, вариаций и переменных, как раз и воспроизводит обстановку, в которой интеллект выдвигается на первое место.

Руководство колледжа Хенли предоставило нам право формировать команды менеджеров для эксперимента по своему усмотрению. Это позволило нам составлять команды, которые по результатам тестирования участников отличались друг от друга

умственными способностями. Так были сформированы команды, состоящие из одаренных игроков. Эти команды сравнивались с другими командами, в том числе и с теми, которые состояли из людей с невысоким уровнем умственного развития. Для эксперимента это было идеально, но по политическим соображениям – рискованно. Однако компромисс был найден. Нам разрешили формировать команды интеллектуалов, но при этом попросили не комплектовать команды только из игроков с самым низким уровнем интеллектуального развития. Кроме того, во имя принципа справедливой игры, каждая команда должна была иметь шанс на победу. Мы заверили руководство колледжа, что ни одна из команд не останется без игрока, чьи умственные способности оценены выше среднего уровня.

В самом начале, когда мы сформировали команду, состоящую из людей, которые имели наивысшие результаты в тестах на умственные способности, участники игры быстро догадались, почему в одну команду включены слушатели самых разных групп, отобранных для игры. Раньше мы присваивали группам буквенное обозначение. Например: Группа А собирается в комнате, занимаемой синдикатом А; Группа Б – в комнате синдиката Б; и так далее. Теперь мы решили вместо обезличенных букв дать нашим группам названия. Название кое-что говорило о группе и одновременно обозначало комнату, в которой группа располагалась. Для команды, которая до сих пор была группой А, мы выбрали название «Аполлон» (в честь высадки американцев на Луну). В эту группу мы включили игроков, которые добились наивысших результатов по итогам тестов на интеллект. Индивидуальные результаты тестов держались в тайне, но большинство участников игры быстро по-

няли, в чем дело. Группа «Аполлон» сразу же стала рассматриваться как явная попытка экспериментаторов сформировать команду, которая заведомо должна победить. Что ж, когда в одну группу собраны очень умные люди, с этим не поспоришь.

Но в человеческих деяниях ничто не должно приниматься как само собой разумеющееся. То, что команда умных людей должна победить в игре, где высоко ценится сообразительность, выглядело вполне предсказуемо. И все-таки стоило проверить неопровержимость этого элементарного принципа, прежде чем приступить к более тонким методам формирования команд. Так мы и поступили. И команда «Аполлон» в игре показала... наихудший результат.

«Не говори, что не пролил ни капли, пока не выпил чашу до дна» – так же верно в управленческой игре, как и в других сферах жизни. Можно было бы сослаться на злой рок или на ошибки при подсчете баллов. Мы так и подумали сразу после объявления итогов игры. Нам пришлось изменить свое мнение, когда обнаружилось, что неблагоприятный итог игры – естественное следствие того, что наблюдатели оценили как неудовлетворительную совместную деятельность игроков.

## Недостатки команды «Аполлон»

Члены команды «Аполлон» большую часть времени провели в бесплодных дебатах. Каждый игрок пытался убедить коллег по команде принять свою, хорошо аргументированную точку зрения. При этом никто не стремился повлиять на позицию других игроков или изменить свое понимание проблемы. Зато каждый старался выискивать слабые места в ар-



гументации коллег. Неудивительно, что команда в конечном счете вынужденно принимала нелогичные решения. Она полностью пренебрегла несколькими неотложными и важными заданиями. Окончательный провал команды, после выполнения последнего задания, ознаменовался взаимными обвинениями. Вот так «Аполлон» вместо ожидаемого триумфа потерпел неожиданное поражение.

Многообещающие эксперименты необходимо повторять. И на протяжении нескольких лет при проведении управленческих игр мы непременно собирали команду «Аполлон». Из двадцати пяти групп, которые были сформированы по принципу команды «Аполлон», победили только три. В остальных играх наилучшим результатом среди восьми команд-участниц было шестое место (шесть раз) и четвертое место (четыре раза). Сотрудников колледжа Хенли поразило тот факт, что умные игроки (и те, кто таковыми считались), собранные в одну команду, выступали бледно.

Достижимые время от времени приличные результаты, причину которых мы исследуем позднее, как-то скрасили общую картину. Но, в общем, команды «Аполлон», несмотря на свои очевидные исходные преимущества, выступали хуже обычных команд.

Синдром «Аполлона» проявился и подтвердился и в командной игре «Тимополия», которая входит в программу тренинговых мероприятий по командному менеджменту. Всегда, когда у нас появлялся шанс сформировать команду по типу «Аполлона», мы делали это. Уроки, которые команды «Аполлон» давали и своим игрокам, и наблюдателям из других команд, редко разочаровывали нас. Команды «Аполлон» всегда соответствовали своему типу – трудноу

равляемые, склонные к бесплодным дебатам, затрудняющиеся в принятии решений. Каждый игрок «суперкоманды» действовал по личному сценарию, без согласования своих действий с коллегами. Такое поведение позволяло обходить преграды, возникающие из-за неспособности принимать коллективные решения. Но несогласованные действия ненамного лучше бездействия. То, что делал один игрок, определялось не игровой ситуацией, а чаще всего провоцировалось, невольно, действиями другого игрока. Отсутствие согласованной командной работы сводило на нет достижения и блеск отдельных игроков. Команды «Аполлон» нередко испытывали трудности в управлении наличными средствами в игре «Тимополия» – опять-таки из-за несогласованного отношения к стратегическим запасам наличности, которые постоянно должны быть у компании.

Иногда поведение команд «Аполлон» выходило за рамки типовой модели. Но и тогда командам такого рода не удавалось реализовать свой потенциал. Случалось и так: игроки хорошо осознавали грозящую им опасность, но что за этим следовало? Умышленный отказ от интеллектуального соперничества и от стремления к лидерству. Каждый член команды демонстрировал чрезмерное уважение к идеям своих коллег. Игроки уклонялись от конфронтации из-за нежелания открыто признать, что некоторые предложения взаимно несовместимы. Уступчивость в поведении в конце концов оборачивалась той же конфронтацией и последующим, хотя и более мягким, игнорированием предложений коллег. Идеи повисали в воздухе, и никто не понимал, как совместить различные предложения и что из этого соединения разного можно извлечь.

## Успешные команды «Аполлон»

И все-таки некоторые команды «Аполлон» добивались хороших результатов. Такие исключения из правил представляют для нас определенный интерес, потому что исключения дают примеры того, как сформировать «мозговой центр», если цель заслуживает особого подхода.

1. Полезный пример формирования команд «Аполлон» дает такой опыт. Перед началом игры проводятся исследования всех участников. Затем, на основе результатов, полученных в процессе исследований, участникам игры разъясняются принципы формирования команды. После уяснения практических рекомендаций представители синдикатов выбирают игроков для одной суперкоманды, а затем из оставшихся участников организаторы игры формируют остальные команды.

В нашем опыте представители синдикатов выбирали номинантов на основе собственных знаний о них, а не по результатам тестов, которые синдикатам были неизвестны. В соответствии с точным определением, только одна из шести суперкоманд действительно оказалась командой «Аполлон». Эта команда заняла третье место в игре. Из трех других суперкоманд, которые совсем немного не дотянули до критерия «Аполлона», две команды финишировали первыми и одна – третьей. Две суперкоманды, которые совершенно не соответствовали критерию команды «Аполлон», стали победителями.

Игроки суперкоманд добились не только хороших результатов, но и смогли обойти «подводные камни», о которые «разбивалась» команда «Аполлон». Получалась такая картина. Представители синдикатов делали ставку на принципы формирования команды, а игроки суперкоманд выдвигали свои собственные инициативы. Члены суперкоманды отбирались по определенным навыкам (умению хорошо считать, организаторским способностям).

так закладывалась определенная свобода действий каждого игрока. В дополнение к этому возникало предложение по корректировке некоторых диспропорций в суперкоманде, которые, по мнению представителей синдикатов, в ходе игры могли привести к сложным проблемам. В одном случае будущий капитан предложил в суперкоманду человека, который рассматривался им как «джокер в колоде», способный при необходимости разрешить трудную ситуацию. Протеже раньше был членом сборной команды Уэльса по регби, а теперь набрал в весе и имел репутацию проказника. Проницательность капитана сполна вознаградилась. В нескольких случаях умные, но очень неадекватные участники исключались из суперкоманды из-за опасения, что они принесут больше вреда, чем пользы. Уделяя пристальное внимание личностным качествам кандидатов в игроки, капитаны могли сформировать более сбалансированные и успешные команды. Такой подход вполне применим при формировании команды «Аполлон» и команд, близких «Аполлону» по характеристикам.

2. Отличительной чертой успешных команд «Аполлон» было отсутствие в них сверхдоминирующих личностей, за исключением капитана команды. Особенно плодотворным было сочетание игроков с высоким уровнем критического мышления и игроков, способных уступить коллегам. Единственной опасностью для таких команд было то, что игроки могли проявить пассивность до тех пор, пока кто-нибудь не возьмет управление командой в свои руки.

3. Ключевой с точки зрения формирования успешной команды «Аполлон» являлась личность капитана. Но при этом хороший капитан «Аполлона» вел себя не так, как капитаны других успешных команд. В пятой главе мы специально остановимся на этом сюжете. Здесь же достаточно сказать, что умным людям требуется иной стиль и иной тип руководства, чем менее одаренным людям.

Команды «Аполлон» могут показать хорошие результаты, но чаще они разочаровывают. Игра такой команды труднопредсказуема, потому что и победа и поражение иногда зависят от несущественных факторов. Команды «Аполлон» обычно обладают достаточным талантом, но крайней мере талантом в техническом смысле, но они не знают, как использовать свой потенциал для победы.

## Интерпретация результатов

Почему же все-таки команды «Аполлон» нередко выступают посредственно?

Прежде всего, это происходит потому, что все игроки такой команды стремятся к одной и той же цели: применить свой критический ум в решении самых трудных и интересных заданий. Это подтверждается высокими баллами, которые наблюдатели ставят игрокам этих команд при оценке таких элементов поведения, как «внесение предложений» и «отстаивание противоположного мнения». Основное внимание в командах «Аполлон» уделяется анализу и контраргументации. Конечно, это очень важные компоненты командных действий, особенно при столкновении с многофакторными проблемами. Но существуют и другие аспекты, которые не менее важны, но игнорируются игроками-интеллектуалами. Использование имеющихся ресурсов, сбор и обмен информацией, регистрация того, что удалось узнать, координация планов и действий – все это чрезвычайно важно для создания эффективной команды.

Можно возразить, что это объяснение ничего не объясняет. Почему члены команды «Аполлон» должны ограничивать свое поведение подобным образом? Почему интеллектуалы должны сужать поле своей

ролевой активности? Возможный ответ: проблема заключается в постоянном давлении, которое паша система образования и культурные ценности оказывают на умного человека. Те, кто в школе «ходит в отличниках» или достигает значительных успехов в учебе, находятся под постоянным вниманием из-за своей образованности и интеллектуального превосходства над другими. Со временем быть вторым для талантливого человека становится равносильным поражению. Обыграть коллегу – вот цель игры. Сложные игровые проблемы пробуждают дух соперничества, а соперничество разрушает узы сотрудничества и отвращает от усилий, которые создают командный успех. Другими словами: укоренившееся на всю жизнь стремление к лидерству непроизвольно развивает антикомандные качества в поведении человека.

Существует еще один побочный эффект острого ума, который тоже создает трудности для команд и определяет вторую причину неудач команд «Аполлон». Игроки команд «Аполлон» представляют собой контингент, получивший высокие оценки по тесту оценки критического мышления. Слово «критический», в применении к интеллектуальным способностям человека, имеет два значения. Первое значение: *сообразительность, аналитические способности*. Второе значение – негативно по смыслу: *критический ум* стремится найти недостатки в аргументации другого человека, вообще выискивает и различает всевозможные недостатки и изъяны.

Как мы теперь знаем, «сверхкритичные» мыслители обладают критическим умом в обоих значениях этого слова. Негативная сторона восприятия «сверхкритичных» интеллектуалов обозначается количественной характеристикой – баллами по тесту, разработанному нами в Кембридже. Этот тест мы назвали PРQ (см. Глоссарий).

Тест PRQ учитывает коэффициент положительных или отрицательных суждений каждого участника. Игроки, обладающие очень критическим умом (по результатам теста Оценка критического мышления (ОКМ) – СТА), имели высокий коэффициент создания отрицательных суждений (по результатам теста PRQ). Другими словами: умные люди при оценке всего окружающего мира находят множество отрицательных моментов. Из-за этого в глазах коллег умные люди пользуются репутацией персон с негативным взглядом на жизнь.

Означают ли отрицательные суждения негативистский подход? Необязательно. Отрицательные суждения могут быть следствием многовариантного восприятия окружающей действительности. Чтобы достигнуть оптимального решения, отрицательные суждения могут быть основанием тактики, при которой рассматриваются и принимаются во внимание разные, в том числе и нежелательные альтернативы. Но слишком высокая доля отрицательных суждений создает разрушительный эффект в общении и противодействует творческой интеграции команды.

## Синдром «Аполлона» в действии

Как только мы исследовали феномены команд «Аполлон» в управленческой игре и в «Тимополи» в Хенли, мы начали поиск единомышленников за пределами колледжа. Наиболее вероятные места встречи с группами людей типа «Аполлон» – это сферы, в которых концентрируются умные люди. Высокотехнологичные группы, которым требуются талантливые и высококвалифицированные специалисты, правления компаний, которые делают ставку на перспективных сотрудников, специально созданные

комитеты и рабочие группы творчески одаренных и компетентных профессионалов – вот структуры, где в процессе трудовой деятельности персонал постоянно разрешает различные, трудные проблемы. Нам рассказывали, что трудности, схожие с теми, которые мы встречали в своих экспериментах, широко распространены в сфере менеджмента в здравоохранении. Пример – консультанты. Это ключевые фигуры в больницах. Никакие серьезные решения не принимаются без привлечения консультантов. Но рабочие совещания консультантов больниц, несмотря на бесспорные таланты участников, имеют дурную славу, и именно из-за неконструктивности и неспособности принимать рациональные решения. Хорошо осведомленный источник полагает: проблема высвечивает негативную тенденцию, сложившуюся в Национальной службе здравоохранения. Негативизм заключается в том, что в эту службу принимают слишком много администраторов.

Трудно оценить, соответствует ли команда управленцев той или иной фирмы критериям команды «Аполлон», – трудно без получения полных данных об умственных способностях старших менеджеров и директоров конкретной фирмы. Такую информацию получить нелегко. Менеджеры – хозяева «высоких» кабинетов – с энтузиазмом относятся к всестороннему тестированию кандидатов на трудоустройство, включая тесты на интеллект, но сами менеджеры высших рангов не заинтересованы в личном участии в таких тестах. Поэтому на свои предположения мы вынуждены полагаться в большей мере, чем хотелось бы. Прежде всего это относится к индивидуальным способностям членов управленческих команд, наблюдаемых нами на производстве и в коммерции. Существует две сферы деятельности человека, где высо-



кие интеллектуальные способности рассматриваются как важнейшие личностные характеристики, определяющие назначение кандидатов на ответственные должности. Одна из этих сфер относится к производству компьютеров, а другая – к научным исследованиям.

Так случилось и с моим коллегой. Роджер Моттрам и я занимались исследованием проблем создания команды в каждой из этих интеллектуальных сфер сразу после того, как обнаружился синдром «Аполлона». Роджер работал в компьютерном производстве, а я – в проектно-конструкторской среде. Маленькие команды, которые изучал Моттрам, работали в крупной фирме, предлагающей клиентам услуги по монтажу компьютерных узлов и систем. Он протестировал членов этих команд и нашел, что большинство из них обладают сверхкритическим мышлением. Некоторые из самых интеллектуальных команд оказались наименее успешными. И особенно те команды, в которых главный менеджер проекта сам был очень умным и творческим человеком. Эти проектные команды оказались очень уязвимыми именно на уровне коммуникаций – внутри команды и в общении с клиентами. Изменение ролей в команде: лидером проекта стал человек с более высокими качествами управленца и менее выраженными творческими амбициями – привело к значительному повышению эффективности команды и без снижения технического и творческого потенциала всей команды.

Опыт работы с фирмами, которые занимались крупными инвестициями в проектно-конструкторской сфере, помог нам лучше понять феномен команды «Аполлон». Мы осознали, почему дело может идти не так, как надо. Команды, состоящие из интеллектуалов, непременно оказывают сопротивление любой

форме организации, привнесенной в их деятельность. Так и не ясно, почему это происходит. Мы не замечали такой тенденции во время наших экспериментов, но тогда на игроков не оказывалось никакого организационного давления извне. Самой близкой аналогией с экспериментом, которую можно провести, являлась тенденция к дезорганизации работы внутри команды. Два следующих примера иллюстрируют склонность команд типа «Аполлон» к социально допустимой, но анархической автономии.

Фирма, специализирующаяся на проектно-конструкторских работах по контрактам и являющаяся самой крупной в этой сфере в Великобритании, прилагала все усилия (в том числе использование тестов) для того, чтобы принять на работу очень умных ученых-исследователей. Такая кадровая политика оправдывала себя, и фирма процветала. Сначала организация не испытывала никаких проблем. Каждый старался быть полезным в работе с небольшим, но устойчивым потоком входящих контрактов. Доходы и расходы фирмы были сбалансированы. Ученые занимались в основном своей работой, поэтому поступление материальных средств извне исследователей не интересовало. Это не создавало проблем до тех пор, пока каждый вносил свой личный вклад в успех проекта. Но с увеличением количества контрактов, поступающих в работу, контракты требовалось распределять среди ученых – так, чтобы каждый получал работу, соответствующую его специфическим навыкам и способностям. Сложилась непростая ситуация: одни проекты шли успешнее, чем другие. И при фиксированных расценках за выполнение контракта стало ясно, что компания получает хорошую прибыль от реализации некоторых контрактов, в то же время теряет выгоду на проектах, выполнение которых задерживалось. Наступила такая стадия, когда для выполнения обязательств, получения прибыли и развития компании потребовалось привлечение адми-

нистративного ресурса на уровне менеджмента фирмы. Все это признавали. Все признавали и то, что персонал фирмы относится к административной деятельности с антипатией и для выполнения этой работы требуется совершенно иной тип человека. Компания нашла соответствующего менеджера с необходимым опытом и личными качествами. Новый менеджер вскоре приступил к составлению специальных форм, в которые предлагалось заносить важную информацию, собираемую для осуществления финансового контроля. Чтобы компания могла точнее, чем раньше, определять стоимость работ по контрактам, потребовались отчеты о количестве часов, потраченных каждым ученым на изучение каждого проекта. Минуты в этом деле не играли существенной роли. Даже самая общая оценка времени, потраченного на проекты, снабдила бы финансовых инспекторов информацией, необходимой для повышения доходности компании.

Но эта система так никогда и не заработала. Она была обречена с самого начала. Ученые не представляли себя в роли клерков, тратящих драгоценное время впустую, заполняя какие-то бланки. Хуже того, интеллектуалы стали проявлять антагонизм по отношению к «мелочному» менеджеру, когда тот требовал у них информацию. Расстроенный таким отношением к себе менеджер уволился с работы. Компания, вернувшись к своему блаженному богемному существованию, все глубже и глубже погружалась в проблемы, которые в какой-то момент потребовали самого срочного привлечения к работе менеджера. На сей раз было решено, что компании необходим менеджер, который был бы ученым, а не профессиональным администратором, но обладал бы способностями администратора. В конечном счете был найден очень интересный кандидат, который проявил интерес к коммерческой стороне дела. Этот человек имел все, что было необходимо, поэтому вскоре он оказался в руководстве компании. К сожалению, несмотря на рост его влияния, и даже, несмотря на улучшение коммерческого состояния компании, между менеджером-ученым и учеными - основате-

лями компании, которые сделали ее такой, какая она была, возник и начал обостряться раскол. Настало время, когда менеджер почувствовал, что ему лучше поменять место работы. Подвернулась подходящая вакансия, компания снова вернулась в первоначальное состояние.

Второй пример относится к производственной компании с очень большими расходами на научные исследования. Давно сложившиеся компании с хорошими традициями развивают корпоративную культуру, в которой системность и организованность оцениваются по достоинству. И менеджеры, которые управляют такими компаниями, имеют соответствующее социальное положение. Но что происходит, когда группа типа «Аполлон» образуется в сбалансированной компании?

Компания, о которой идет речь, подразделялась на несколько полуавтономных структур, каждая из которых занималась собственной научно-исследовательской работой и в то же время несла расходы по содержанию общей лаборатории. В подразделении компании с мощным бюджетом научно-исследовательских работ появился ученый с такой широтой таланта, что он скоро стал решать организационные вопросы, которые в принципе относились к компетенции исследовательского отдела. Вместе с тем этого ученого можно было считать человеком независимым. А такой человек почти всегда скорее сам возьмет ответственность на себя, чем начнет критиковать других. После того как он достиг максимально высокого положения в служебной иерархии, которое только можно было достичь, не переходя никому дорогу, стало понятно, что для него нужно готовить кресло в подразделении или даже в компании. Ученый был еще молод, чтобы рассматривать предложения вне своего подразделения, но, с другой стороны, в своем подразделении для него было трудно найти должность соответствующую его

способностям. По соображениям карьеры все, что молодому ученому было нужно, – руководящая должность с более высокими полномочиями, по сравнению с той позицией, которую он уже занимал.

После непродолжительного отсутствия я возвратился в компанию, чтобы узнать, как сложилась судьба нашего друга. Оказалось, он ушел из исследовательского отдела. Ему предложили работу в общей лаборатории компании. Научный опыт ученого был слишком ценен, чтобы его терять, но ученому требовался новый оперативный простор. Естественно, я был заинтересован узнать как можно больше о занимаемой нашим другом новой позиции.

Ответ на мои вопросы был неожиданным.

– Ваш знакомый будет руководителем лаборатории компании. Он будет работать с менеджером исследовательского подразделения.

– Заместителем этого менеджера?

– Нет, не совсем так. Нельзя сказать, что он не будет заместителем менеджера. Заместителем он будет, но заместителем называться ему не стоит. Ученые, конечно, признают авторитет менеджера, но они не признают заместителя менеджера. Ситуация проблемная. Кто-то должен исполнять работу заместителя менеджера, он не должен иметь статусных привилегий.

Почему члены команды «Аполлон» обычно так тревожатся из-за полномочий, лидерства и принципов взаимодействия? Не стоит искать какие-то глубокие и неповторимые причины тревожности именно таких команд. Изучение результатов опросников людей, обладающих сверхкритическим мышлением, показало, что они представлены во всех стратах. Интроверты и экстраверты, доминантный и рецессивный тип, неустойчивый и устойчивый и все прочие типы – все тревожатся.

## Взаимодействие в командах «Аполлон»

Трудности, порождаемые склонностью умных людей переоценивать свои умственные способности, порождают необычные нюансы отношений между членами команды. Те участники, которые получили высокие баллы по тесту оценки критического мышления, проявили и повышенную склонность к умозаключениям по результату опросника личных предпочтений, особенно к умозаключениям негативного характера. Другими словами: кто обладает высокими умственными способностями, с одинаковой силой восхищается интеллектом умных людей и не переносит глупость дураков. Уважение и потребность умных людей в подобных себе персонах могут создавать определенные трудности. Если умные люди находят подобных себе коллег, они, вероятнее всего, будут вести себя, как и их коллеги, то есть – конкурировать друг с другом. А конкуренция нередко приводит к утрате ясности отношений и к путанице в ролях. Проблема лидерства в группе усугубляет ситуацию. Для очень критического ума – с его мировоззрением, насыщенным конструктами интеллекта, – лидерство сводится к анализу различных проблем и определению способа их решения. Для неприметных, но умных членов команды нет особого различия в видении своей роли и роли лидера.

Установка менеджера на единоличную ответственность за принятие решений находится в противоречии с естественной склонностью самого умного члена команды проводить собственную оценку проблем. Это противоречие – источник потенциальных конфликтов. Менеджеры, как правило, больше внимания уделяют синтезу, меньше – анализу. Они получают большой объем предварительно проработанного ма-

териала, а их профессиональная функция заключается в принятии сбалансированного решения – с учетом всех слагаемых ситуации и человеческого фактора. Менеджер, как и все специалисты команды, нуждается в точной оценке умственных способностей, но высокий интеллект – не самое важное качество, которым менеджер должен обладать.

Если члены команды «Аполлон» соперничают из-за роли лидера, будучи не способными исполнять эту роль в ее истинном смысле, то такие конкуренты наверняка войдут в роль разрушителей, но не создателей эффективной работы команды. Проблемы, которые соперники такого рода будут выдвигать, как правило, остаются нерешенными. Умение разжигать дебаты по любому поводу никогда не объединяло людей. Если бесконечные дебаты к чему-то и приводят, так только к разладу и противоречиям.

Мы можем подвести итог наших размышлений. Синдром «Аполлона» проявляется в группах, члены которых отобраны прежде всего по способности мыслить критически. А это приводит к возобладанию разрушительных тенденций, и тогда команда как единое образование не может реализовать все свои возможности. Люди с высокими аналитическими способностями не обязательно будут создателями. Высокие умственные способности могут служить хорошей основой генерирования идей.

Но для развития ценных идей требуется время и благоприятные условия. В команде «Аполлон» могут собраться люди с идеями, но, скорее всего, такая команда – не то сообщество, в котором творчески талантливый человек сможет себя реализовать.

Поэтому команда «Аполлон» – в истинном смысле не может считаться творческой командой.

## Команды из людей с ПОХОЖИМ ТИПОМ ЛИЧНОСТИ —

Тесты, используемые в наших экспериментах, позволили нам изучить членов команд под различным углом зрения, исходя из оценки их индивидуальности. Использование переменных характеристик может служить основой формирования команд из людей своеобразных типов. Если общий уровень умственных способностей не обеспечивает решающего преимущества в экспериментах, то некоторые свойства личности, которыми исследователи обычно пренебрегают из-за трудности их оценки, могут оказаться очень важными. Поэтому мы и запланировали эксперименты с командами, состоящими из игроков с однотипными индивидуальными качествами.

### Причины экспериментов

Распределение менеджеров по командам на основе результатов тестов имеет теоретический интерес, но он существует не только в теории. Люди с определенными личностными качествами, как правило, тяготеют к определенным занятиям. Поэтому те, кто достигает



высокого положения в менеджменте, вероятнее всего, имеют много общего. Эта тенденция развивается по принципу избирательной гомогенности. Так выстраивается более-менее устойчивый ряд факторов, которые побуждают фирмы принимать на работу людей определенного типа. Отсюда вполне естественно, что менеджеры принимают на работу персонал, похожих на себя. Поэтому полные и веселые менеджеры чрезмерный вес и жизнерадостность считают качествами настоящих сотрудников, а выносливые и благоразумные менеджеры свой склад тела и духа признают наиболее плодотворным. «Закон подобия» подкрепляется вторым, возможно, более важным «аргументом». Любой отдел по трудоустройству тоже предпочитает отбирать кандидатов определенного типа. Поэтому и существуют формы поведения, которые приемлемы и престижны в одной компании, но полностью отвергаются в другой. И хотя формы поведения трудно различить, тем более описать, большинство работников кадровых служб легко определяют тип человека, которого они готовы принять на работу. Это явление будет обсуждаться более подробно на стр. 144 - 147. На менеджеров по персоналу нередко оказывается сильное давление, чтобы они приняли на работу человека, который вписывается в привычные стандарты. Менеджеры придумали оригинальный способ сопротивления «закону подобия»: они намеренно несерьезны в методах отбора персонала. Их аргументация: в фирме найдется место для человека любого типа, и даже сотрудник с очень необычными качествами найдет себя в какой-нибудь деятельности. Единственное условие приема на работу, которое строго соблюдают «несерьезные» менеджеры: новые сотрудники должны быть технически компетентными в той работе, ради которой человека принимают в компанию.

## Типы личности и профессии

Тесты на определение типа личности, которые мы использовали на занятиях, обеспечили нам четкое понимание того, какие менеджеры принимают участие в наших экспериментах, и позволили классифицировать обучаемых по типам личности (см. диаграмму на стр. 41). Две шкалы «интроверсия – экстраверсия» и «эмоциональная устойчивость – эмоциональная неустойчивость» дали нам четыре основных типа, которые связаны с хорошо изученными профессиями менеджеров.

**Эмоционально устойчивые экстраверты (ЭУЭ).** Добиваются превосходных результатов в работе, которая строится на взаимодействии и сотрудничестве всего персонала. Они хорошо себя зарекомендовали как коммерческие представители и менеджеры по персоналу.

**Эмоционально неустойчивые экстраверты (ЭНЭ)** обычно требуются там, где людям приходится работать в высоком темпе и где необходимо оказывать давление на других. Эмоционально неустойчивая экстраверсия, очевидно, дает определенное преимущество в таких профессиях, как менеджеры по продажам, руководители производств и редакторы.

**Эмоционально устойчивые интроверты (ЭУИ)** могут преуспеть в работе, которая строится на хороших деловых отношениях с узким кругом людей в течение некоторого периода времени. Они продуктивны в роли администраторов, адвокатов, правительственных деятелей, чиновников центральных и местных органов власти, а в промышленности они незаменимы в плановых отделах.

**Эмоционально неустойчивые интроверты (ЭНИ)** отличаются в работе, которая требует самоуправления и постоянной самоподдержки. Они доминируют в среде ученых и исследователей, среди специалистов, задействованных в долгосрочных программах. Некоторые чрезвычайно творческие люди принадлежат к этой группе.

Люди любого профессионального сообщества, разумеется, различаются по своей индивидуальности. Однако целенаправленное создание типологической гомогенности в команде менеджеров порождало эффект потери профессионального равновесия в сформированных нами командах. Команды Эмоционально устойчивых экстравертов отличались, как и ожидалось, перевесом доли специалистов, предрасположенных к продажам, маркетингу и к работе с персоналом. Этим командам часто не хватало людей со способностями к математическому мышлению. Мы всегда испытывали затруднения в укомплектовании таких команд специалистами из сферы прикладных и проектно-конструкторских наук. Для команд Эмоционально неустойчивых интровертов мы нашли лишь несколько подходящих бухгалтеров, чтобы разбавить кандидатов из разряда ученых и исследователей. Проблема заключалась и в том, что команды ЭНИ склонны иметь переизбыток сотрудников.

Команды Эмоционально неустойчивых экстравертов и Эмоционально устойчивых интровертов имели свои особые характеристики. Команды ЭНЭ было не трудно сформировать, поскольку у нас был переменный состав менеджеров различной специализации. Чаще всего нам встречались генеральные директора, административные директора, а вот банкиров всегда мало.

Испытывали мы недостаток кандидатов в команды ЭУИ. Малочисленность Эмоционально устойчивых интровертов на курсах топ-менеджеров, вероятно, свидетельствовала о том, что немногие Эмоционально устойчивые интроверты поднимаются на высокие уровни управления. Возможно, это объяснялось тем, что эти типы не проходили курсы менеджмента. Эти две гипотезы не исключают одна другую. Справедли-

во предположить, что «чистые» команды ЭУИ хотя и очень трудоспособны и эффективны в функциональном смысле, но одновременно склонны к пассивности и к завышенной самодостаточности.

Указанные недостатки затрудняли осознание ими необходимости саморазвития через углубленное обучение менеджменту. Эти же недостатки уменьшали шансы ЭУИ в развитии карьеры. Исключения, встречавшиеся нам во время экспериментов, составляли люди с очень высокими оценками интеллектуальных способностей. Менеджеры-интеллектуалы не обладали характерами организаторов, не отличались особой потребностью в достижениях, зато они мотивировались развитым стремлением к интеллектуальному поиску и к исследованиям. Как менеджеры они создали себе имя на поле стратегического планирования.

В наших исследованиях команды ЭУЭ, ЭНЭ, ЭУИ и ЭНИ не в полной мере соответствовали своим профессиональным характеристикам и интеллектуальным способностям, но каждая команда обладала своими отличительными признаками, которые проявлялись независимо от ситуаций и требований ТТМ, «Тимополии» и источников, посредством которых мы черпали информацию об особенностях личности членов команд. При проведении ТТМ мы получили записи и отчеты независимых наблюдателей, иногда очень объемные. Эти записи оказали нам существенную помощь. А при проведении «Тимополии» нам приходилось полагаться на свои наблюдения и заключительные отчеты самих участников игры.

Случалось и так, что члены команд, озадаченные «саморазоблачением», проявляли поразительную проницательность в отношении себя и своих коллег. Иногда это выглядело очень весело. Из этих наблюдений стала формироваться матрица

типичных стилей работы, к которой были склонны все четыре типа команд, выделенные в исследованиях.

## «Чистые» команды – их успехи и неудачи

Команды, состоящие из экстравертов, регулярно добивались лучших результатов, чем команды интровертов. Команды ЭУЭ хорошо зарекомендовали себя на ТТМ (см. главу 8). Различия между другими командами проявились незначительно. Команды ЭНЭ были ненамного лучше команд ЭУИ, а команды ЭНИ показали наихудшие результаты. Когда ЭНИ достигали результата выше среднего, это обычно происходило благодаря одному члену команды, обладавшему выдающимися способностями. В «Тимополии» команды ЭНЭ были успешнее команд ЭУЭ, а обе эти команды выступили лучше команд ЭУИ и ЭНИ.

Хотя мы и могли объяснить различия в результатах игры «чистых» команд в ТТМ и «Тимополии» различными требованиями, предъявляемыми к командам в этих играх, но следует отметить важность некоторых особых моментов. В «Тимополии» результат зависел от того, как осуществлялось управление игрой. Темп игры мог замедляться или ускоряться. Кризисные ситуации можно было исключать или вызывать и обострять. Все это можно было регулировать динамикой внешних событий, которые затрудняли или упрощали условия игры. В целом самые продолжительные периоды игры без кризиса удавалось выдерживать командам устойчивых интровертов. Они добивались этого за счет находчивости и

своевременности принятия правильных решений. Ответные действия интровертов почти всегда точно соответствовали игровой обстановке.

Продолжительный период бескризисной игры создавал проблемы для команд противоположных типов - ЭУЭ и ЭНИ. Команда ЭУЭ не могла сосредоточиться в процессе бескризисной игры, этот период команда просто бездействовала. В одном случае, когда мы играли в «Тимополию» в Австралии, для игры была выбрана большая комната в конце которой стоял бильярдный стол.

Команда устойчивых экстравертов разместилась в боковой комнате, рядом с бильярдным столом. Члены этой команды не смогли удержаться от того, чтобы не сыграть на бильярде, несмотря на то, что им надлежало более разумно использовать время - на планирование. Команды неустойчивых интровертов, наоборот, на начальных стадиях игры настолько серьезно погружались в планирование, что потом не могли освободиться от навязчивой сосредоточенности на дилеммах приятия решений. Еще на одном семинаре в Австралии, когда выделялось специальное время для принятия исходного решения о том, какую стратегию проводить на первом аукционе и первом тендере, команда ЭНИ настолько погрузилась в выбор стратегии, что не смогла подготовиться ни к аукциону, ни к тендеру.

### «Тимополия»

Неизбежное бездействие после того, как команда испытала первый кризис или первую неудачу, лучше других команд использовали команды интровертов. Экстраверты проводили послекризисный период с малой пользой для себя. Команды устойчивых экстравертов при неудачах, как правило, пожимали плечами.

Их способность «делать хорошую мину при плохой игре» помогала им сосредоточить свое внимание на открывающихся возможностях и не принимать в расчет недавний неблагоприятный опыт, а также уроки, вытекающие из неудачи. Команды неустойчивых интровертов никогда не пренебрегали предыдущим опытом. Например, команда, которая пропустила первые аукцион и тендер, после этого промаха стала самой пунктуальной – в расчетах времени, в проработке деталей и всего, что требовало точности.

«Чистые» команды интровертов игру «Тимополия» часто начинали очень вяло, а о плодотворности переговоров как будто вообще забывали. Но игроки быстро изменяли свою политику и переходили к переговорам, если им давали достаточно времени для подготовки к переговорам. К концу игры ее участники становились опытными переговорщиками, даже если исходные навыки этой деятельности у них были очень скромными.

«Тимополия» давала судьбе право имитировать события, которые создавали эффект мгновенных кризисов. Обязательная покупка недостроенных объектов, разрешенная правилами, или одновременное возникновение нескольких событий, которые негативно воздействовали на виртуальную компанию и на использование ресурсов, – подобные «вводные» на команды интровертов влияли более разрушительно, чем на команды экстравертов. В этом проявлялось самое большое отличие Эмоционально неустойчивых экстравертов и Эмоционально устойчивых интровертов.

Команды неустойчивых экстравертов часто вели себя так, как будто они всю жизнь находились в белом. Когда к состоянию бедлама добавлялись игровые задания, неустойчивые экстраверты реагировали энергично и с энтузиазмом. При этом они испыты-

## Эксперименты с «чистыми» командами

### Характеристика поведения



Команды ЭУЭ

Работают дружно. Получают удовольствие от работы в группе. Применяют универсальные подходы. Хорошо используют ресурсы. Но склонны к эйфории и ленивы.

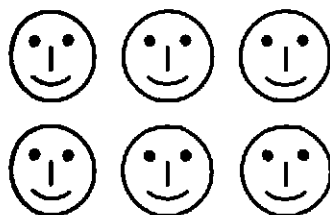
*Результаты:* в целом хорошие, но индивидуально все зависит друг от друга и от всей группы.



Команды ЭНЭ

Динамичны и предприимчивы. Хорошо выбирают варианты. Склонны к здоровому преирателству. Легко отвлекаются и отклоняются от темы.

*Результаты:* хорошие в быстро изменяющихся ситуациях, но ненадежные при выполнении заданий в других ситуациях.



Команды ЭУИ

Хорошо планируют работу. Сильны в организации. Но медлительны и пренебрегают новыми факторами, возникающими при изменении ситуации.

*Результаты:* в общем незначительные.



Команды ЭНИ

Способны выдвигать хорошие идеи, но слишком поглощены своими мыслями. Слабая сплоченность команды.

*Результаты:* обычно плохие



вали затруднения в быстром принятии индивидуальных решений и в анализе расхождений и противоречий. В этих командах всегда много споров, взаимных обвинений и резких ответов на обвинения. Но все эти раздоры не оказывали разрушительного действия на команды, потому что помогали выявлять проблемы, которые создавали кризисные ситуации и имели важное значение для окончательного результата. А вот другие команды никогда не ухватывали сути опасных проблем. Они наслаждались миром и гармонией, но не напряженно достигнутым успехом.

В противоположном психологическом состоянии вели игру устойчивые интроверты. Эти группы обладали иммунитетом против разрушения, во всяком случае так казалось. Они с трудом изменяли стратегию действий, как будто новый опыт и новая информация вообще не требовали пересмотра стратегии. Сомнения в себе команд неустойчивых интровертов и показное равнодушие к переговорам команд устойчивых экстравертов являлись постоянными стратегиями, иногда эти стратегии приносили успех. Особенно в ситуации, когда предпринятые действия превращались в капитал.

Каких результатов добьется команда, состоящая из людей сходного психологического типа? Все зависит от своеобразия среды, в которой окажется команда. Именно поэтому особые черты команд необходимо оценивать применительно к ситуации. Различные условия двух тренинговых мероприятий создавали хорошие шансы достижения высоких результатов «чистым» командам разного типа.

ТТМ и «Тимополия» – это разные мероприятия. Тренинг отличается высокими требованиями к анализу, к вычислениям, к записям информации и стратегии. Стратегия неизбежно влечет за собой тесную

координацию действий игроков. В этом отношении тренинг типичен для деловой игры. «Тимополия» больше похожа на реальное коммерческое предприятие - с идеями, с предприимчивым талантом, искусством переговоров, которые закладывают основы делового успеха.

### Команды устойчивых экстравертов

Команда Эмоционально устойчивых экстравертов заслуживает повышенного внимания. Эти команды добились наилучших результатов в тренинге эффективного менеджмента (ТММ), поэтому имеет смысл поближе познакомиться с их тактикой действий и способами достижения успеха. Формы поведения, зафиксированные наблюдателями, показали: по сравнению с другими группами, Эмоционально устойчивые экстраверты продемонстрировали высокий уровень взаимопонимания при внесении предложений, но низкий уровень возражений. В этих командах очень высокий уровень рассуждений и комментирования. Кроме того, устойчивые экстраверты проявляли себя типичной командой говорунов, члены которой неплохо взаимодействовали между собой и поощряли друг друга на выдвижение новых идей. Три другие «чистые» команды не продемонстрировали какой-либо определенной типовой модели поведения.

Детальное изучение результатов команд Эмоционально устойчивых экстравертов выявило преимущество, которого эти команды достигли за счет умения налаживать внутренние и внешние связи. Стиль взаимодействия внутри команды соответствовал одной из двух моделей поведения. Первая: активная совместная работа. Важные вопросы обсуждались всесторонне, и все члены команды высказывали свое мнение. Это занимало часть времени, отведенного для

индивидуальной работы, но зато команде удалось избежать серьезных ошибок и существенно продвинуться в правильном направлении. В других командах склонности к совместной работе не было.

Вторая модель поведения: большая персональная ответственность игроков. По этой модели вместо индивидуальной работы устойчивые экстраверты стремились работать парами. Поэтому важные решения никогда не принимались одним лицом. Пары игроков работали достаточно гибко. Время от времени кто-то переходил в другую пару, иногда пары обменивались партнерами. Такая смена партнеров доставила много хлопот наблюдателям, которые теряли контроль над развитием ситуации. В общем, команды устойчивых экстравертов так или иначе находили способы развития внутренних отношений. Но главное достоинство этих команд – способность эффективно использовать внешние ресурсы. На ТТМ существовало несколько способов эксплуатации внешних ресурсов. При нехватке наличности команды могли обратиться к услугам банков, это обычно и происходило в середине упражнения. Но только команда устойчивых экстравертов посылала своего представителя на переговоры с банкиром заблаговременно, когда банковский кредит еще не требовался.

Установленные с банкиром связи позже, в нужный момент, помогли команде получить ссуду на благоприятных условиях. Другие команды протестовали против такой «нечестной игры». Но банкир, и не без оснований, утверждал, что он предпочитает вести дела со знакомыми людьми. Устойчивые экстраверты успешно сотрудничали и с «профсоюзами», когда профсоюзного деятеля ввели в игру. Встречи с «профсоюзами» организовывались своевременно, и соглашения о запрете забастовок подписывались до

того, как неблагоприятная торговая конъюнктура вынуждала сокращение персонала. Еще одно средство, которое команды устойчивых экстравертов использовали с выгодой для себя, – бланки записей наблюдателей игры. Наблюдатели не имели права предлагать участникам игры собранную информацию, но и скрывать такую информацию тоже нельзя было, если кто-нибудь из игроков хотел с ней ознакомиться. Устойчивые экстраверты постоянно следили за всеми нюансами игры и при необходимости немедленно корректировали стиль работы своей команды, чтобы непрерывно продвигаться к желаемому результату. Но самое лучшее использование ресурсов командой ЭУЭ – привлечение консультанта по операционным исследованиям.

Том Чайлд, один из лучших выпускников колледжа, специализирующийся на научно-исследовательских проектах, хорошо разобрался в математических моделях и их применении в бизнесе. Нам показалось интересным привлечь Тома к игре в роли Консультанта. По согласованию с организаторами, Тому запрещалось личное участие в решении проблем, с которыми столкнется играющая команда. Но в начале игры Консультант рассказал всем игрокам о том, какую помощь он может оказать командам. Игроки устроили Тому не самый теплый прием. У некоторых команд не совсем ясное представление о возможностях Консультанта вызвало даже раздражение. Тома объявили высокомерным и надоедливым. Наблюдатели зафиксировали и другие не очень лестные «титульты». Команды устойчивых экстравертов реагировали на Тома Чайлла по-разному, но все-таки Консультанта приняли. А после ответов Тома на различные вопросы игроков некоторые команды пришли к выводу, что целесообразно поддерживать с ним контакты. Том на «радушиный прием» отвечал доброжелательно. Помощь, оказанная Томом команде устойчивых экстравертов была косвенной. Но его подсказ-

ки и намеки стали ощутимой наградой игрокам за радушие. Эта команда в ходе игры несколько раз изменяла свою политику, точно и не понимая, что, почему и зачем она делает. И все-таки игроки очень обрадовались, когда осознали, что успешность действий команды будет зависеть от решения финансовых вопросов. Обрадовались, потому что отношения с банком они наладили заранее. Полного согласия в команде не сложилось до конца игры, тем не менее к заключительной сессии команда чувствовала себя достаточно уверенно.

## Подведение итогов

Четыре «чистых» типа команд обладали качествами, которые обеспечивали каждой команде какие-то преимущества в конкретных ситуациях. Но каждая команда страдала своими недостатками. Команды устойчивых экстравертов, например, совершали много мелких ошибок, которые при добродушно-веселом отношении к игре экстраверты не замечали или замечали, но исправить не могли. Это происходило потому, что игроки – из-за сходства характеров – не ощущали необходимости поддержания равновесия в команде. В группах с разнотипными игроками такая необходимость чувствовалась и поддержка равновесия осуществлялась. Тем не менее группы, состоящие из однотипных участников, обычно находят стиль действий, который устраивает всех участников группы.

Можно возразить, что в мире промышленного производства и коммерции нет «чистых» компаний. Даже если компания захочет собрать людей, соответствующих имиджу самой компании, это желание будет трудновыполнимо, так как имеющиеся вакансии все равно займут люди разных типов. Правда, неко-

торые компании культивируют политику рекрутирования персонала, близкого по характеристикам к одному из четырех основных типов личности. Такая культура, безусловно, оказывает воздействие на поведение человека. Но отнюдь не всестороннее, и только до тех пор, пока об этом неустанно твердят внутри фирмы. Какие-то подтверждения наличия «чистых» компаний – есть. Например, проводились параллели между типичными командами неустойчивых экстравертов, наблюдаемыми в наших экспериментах, и коллективами газет и изданий. А устойчивые экстраверты часто встречаются среди представителей местных органов власти, неустойчивые интроверты – в научной среде. Индивидуумы, принадлежащие к «чистым» компаниям, в общем, соответствуют типу человека, который и хотели привлечь к себе «чистые» компании. Однако это не всегда так. Мы часто сталкиваемся с несоответствиями. В этих случаях складывается гармония корпорации с носителями определенной культуры, но не с личностями. При этом не следует забывать о национальных чертах как о стереотипах, потому что национальные черты отражают культуру, которая и сформировала стереотип.

Команды, состоящие из однотипных людей, часто образуются в транснациональных компаниях. Ценность подобных компаний в том, что они охватывают разные страны и приобщают к одной деловой культуре людей разных национальностей, придавая энергию и динамизм компании-родоначальнице. Своеобразная культура деятельности, которую многонациональные компании вносят в жизнь разных регионов, становится источником, «возмущающим» национальные традиции. Корпоративная культура – это, в принципе, самое ценное, чего может достичь компания.

Положительным примером эффективной работы компании устойчивых экстравертов за рубежом является компания «Mars Ltd» и ее дочернее предприятие фирма «Petfoods Ltd». «Mars» – частная американская компания, но оборот этой компании в Великобритании больше, чем в самих США. Служащие компании «Mars» получают высокую зарплату и не вступают в профсоюзы. Когда «Mars» обосновался в торговом центре «Slough Treading Estate», стиль работы сотрудников компании «Mars» вызвал у окружающих что-то вроде культурного шока. Как будто бы «Mars» преднамеренно стремился «взорвать» замкнутость менеджеров и слабые связи английских фирм, работающих с чрезмерными социальными обременениями и управляемых в соответствии с национальными традициями. Офис «Mars» имел открытую планировку, менеджеры и рабочие обедали вместе. Любой сотрудник в любое время мог прийти в кабинет менеджера и высказать жалобу или обиду. Совещания проводились без пиджаков. Служащие обращались друг к другу по именам. В «Mars» поощрялись открытый менеджмент, свободное общение и товарищеские отношения.

Корпоративная культура компании «Mars» прошла сложный процесс утверждения в английской деловой среде. От выпускников британских учебных заведений компания ждала активного участия в рабочих совещаниях и хороших навыков профессионального общения. Англичане, которых принимали на работу в «Mars», могли и не быть эмоционально устойчивыми экстравертами, но если они были толковыми, то быстро находили дорогу к успеху и вносили достойный вклад в процветание фирмы «Mars».

«Чистые» типы команд, которые служили основой для создания экспериментальных команд менеджеров, мы выбрали потому, что характеристики поведения «чистых» групп легче измерять при помощи тестов. Кроме того, личностные черты членов команд более яр-

проявлялись в поступках людей. Однако не было никаких «чистых» оснований полагать, что команды менеджеров необходимо формировать только из людей одного психологического склада. Создавались и другие, не только «чистые» типы команд, которые могли оказаться очень интересными и эффективными в действии. Смещение типов» стоило попробовать потому, что всегда находится много персон, которые не подходят ни для одной «чистой» команды и сами не соответствуют ни одному типу.

## Личность и эффективность в команде

Однажды мы задумались вот над чем. Возможно ли сформировать образ человека, который был бы безусловно полезен каждой успешной команде? Такая постановка проблемы потребовала применения факторного личностного опросника (Личностный опросник 16PF. См. Глоссарий). С помощью этого опросника надо было оценить участников команд, которые добились хороших результатов на ТТМ, сравнивая баллы игроков успешных команд с баллами игроков в виртуальной компании с низкими игровыми результатами. Выделив самые показательные факторы успеха, мы сгруппировали их в набор личностных качеств, который и обозначил «обязательный тип» человека успешной команды. Человека, приносящего успех, мы назвали Рабочей пчелкой (РП). Выбор номинации обуславливался характерными для этого типа личности факторами.

Творец успеха команды обладал шестью явно выраженными личностными качествами. РП – это прежде всего дисциплинированный человек. Он добросовестен в межличностных обязательствах. У него развитое чувство собственного «я», порождаю-



шее постоянный внутренний контроль. Он расчетлив и практичен, доверчив и терпим по отношению к коллегам. Наконец, РИ консервативен в исполнении установленных правил и во взглядах на вещи.

Интроверсия и экстраверсия, как и эмоциональная неустойчивость и устойчивость, измеряются по десяти из шестнадцати личностных факторов. Но РИ характеризуется всего двумя факторами. РИ всегда под контролем внутреннего «я» и внутренне бесконфликтен. Поэтому он доверчив и терпим к другим людям.

Выделив признаки РИ, мы подготовили почву для эксперимента по легализации этого типа. В течение двух лет команды, принимавшие участие в ТТМ, формировались под характерные черты входящих в команду Рабочих пчелок. Мы создавали и «чистые» команды, в которых было много РИ, и команды, испытывавшие явную пехватку РИ. Интеллектуальные способности участников команд тоже отслеживались – на случай, если интеллект в конечном счете окажется главным фактором эффективности команд. Поэтому создавались команды РИ как с высокими интеллектуальными способностями команды, так и с низкими.

## Ограничения в отношении «чистых» команд Рабочих пчелок

Проводя эксперименты, мы ожидали получить результаты, подтверждающие наши идеи, но чаще всего получали результаты, опровергающие наши надежды. Картина складывалась такая. Если игроки – РИ имеют непосредственное отношение к высоким результатам команды, тогда возникает вопрос: поче-

му «чистые» команды Рабочих пчелок, составленные к тому же из игроков с высокими интеллектуальными способностями, не добиваются результатов выше средних. Позже мы испытали «чистые» команды РП в «Тимонолии» и получили точно такую же картину. И все-таки, несмотря на это, результаты не подтверждали наши надежды, проведенные эксперименты мы не считали неудачей. К счастью, в это время у нас были превосходные наблюдатели, которые и предложили ключ к разгадке недостаточной успешности «чистых» команд РП.

Игрок типа РП был, как мы уже знали, хорошо организованной, дисциплинированной личностью. Одновременно он терпим, практичен и вполне традиционен. РП легко переносил все неудобства игры и в любых обстоятельствах неуклобно выполнял назначенную ему роль. Следовательно, такая личность — ценное приобретение для команды, которая серьезно относилась к игре и стремилась к победе.

Но собранные в единую группу РП не создавали хорошие команды. Нарисованный наблюдателями портрет неуспешных команд, состоящих из индивидуально успешных игроков, раскрывает суть проблемы. Команды Рабочих пчелок хорошо организованы и усердны в работе. Но это только одна сторона деятельности. А вторая сторона такова: в командах РП нет ценных идей. Эти команды не гибки, они действуют по раз и навсегда установленной «шкале координат». Они слишком привержены всему, что запускали в работу с самого начала, и непременно попадали в тупик, если требовалось изменить режим работы. Действовали такие группы неплохо, но хороших результатов, как правило, достичь не могли.

Опыт, полученный в экспериментах с «чистыми» командами РП, выдвинул на передний план задачу

определения степени «чистоты» команд. «Чистые» команды разрабатывают свой стиль, собственную технологию и определенное качество деятельности. Если ситуация соответствует параметрам «чистой» команды РП, они могут добиться значительных результатов. Но в реальной жизни деловые ситуации редко повторяются и факторы среды не остаются неизменными. Долгие поиски решений разнообразных проблем в условиях динамичности рынка - это путь к поражению. Изменчивость рыночной среды, конкуренция требуют подготовки таких команд, которые способны разными способами решать различные проблемы и находить выход из самых разных ситуаций. Кроме того, современным командам менеджеров необходимо иметь и владеть разнообразными инструментами и ресурсами деятельности.

Что нам следует вынести из экспериментов? Прежде всего то, что команды, состоящие из людей одного типа, имеют одни и те же характерные сильные и слабые стороны. Следовательно, вопрос, на который нам необходимо получить ответ, заключается в следующем: как усилить достоинства и устранить недостатки управленческих команд?

## Креативность команды —

Большинство крупных компаний заинтересованы в формировании креативных команд. Наиболее распространен такой подход: берется уже существующая команда и превращается в более креативную. «Мозговой штурм» положил начало развитию такой методики, а затем «синектика» (коллективное решение проблем. — Прим. редактора) и «всесторонний подход» расширили набор средств, вызывающих поток идей, направленных на решение проблем. Без сомнения, методы, помогающие командам менеджеров генерировать множество идей, в настоящее время существуют. Эти методы можно порекомендовать тем группам, которые особенно сильно подвержены синдрому «Аполлона».

Каким должен быть поток плодотворных идей, чтобы команду менеджеров отнести к креативной группе? В течение длительного времени казалось, что существует, по крайней мере, один точный критерий творческой группы. В творческой команде плодотворные идеи выдвигает не только группа в целом, но и многие члены группы включены в процесс генерирования идей. Такое положение создает чувство

участия в творчестве и включенности в работу и у всей команды, и у каждого члена команды.

Первые сомнения в достоинстве такого подхода появились у нас после внимательного изучения записей наблюдателей. Оказалось, что некоторые команды много теряли из-за неспособности генерировать идеи. Даже на тренингах топ-менеджмента, на которых генерирование идей оценивалось заведомо очень высоко, усиления творческого начала в работе команд не происходило. Более того, вполне успешные команды по «производительности идей» получили оценки ниже средних. Они предлагали мало хороших идей и плохо реализовывали свои немногие идеи.

Все это побудило нас задуматься: а эффективны ли в практике бизнеса те группы, которые создавались как «заведомо креативные»? Внимательные наблюдения подтвердили неспособность «творческих команд» реализовывать свои идеи. Тогда мы обратились к изучению принципиальных «прорывов» в науке и технике. В «сюжетах прорыва» больше всего нас удивила простота достижения прогресса: при правильном сочетании участников команды акт творчества не требовал особых усилий.

## Использование креативных способностей команды

Постепенно, сочетая «постановочные» эксперименты и практические исследования, мы начали проникать в суть вещей. А на основе понимания сути мы стали разрабатывать гипотетические условия, способствующие командному творчеству. Теперь мы уже ясно различали те помехи, которые явно сдерживали творчество каждого члена группы. В творчестве существует и такая проблема: отсев бесплодных «озарений» и вы-

бор одной-двух продуктивных идей, которые стоит принять и осуществить. Политически наиболее приемлемым способом отбора идей считается объединение предложений самых авторитетных членов команды. Но тут есть опасность: поиск компромисса может перейти в уступки, а технические возражения против объединения несовместимых предложений – отойти на второй план. Такая умиротворенность может привести к «потере» ценных идей. С целью преодоления этой опасности некоторые специалисты предлагают создавать две команды: одну – для генерирования идей, а вторую – для оценки идей. В принципе это неплохой выход, но все-таки сам способ несколько усложнен.

Более плодотворная стратегия поощрения всех членов группы к участию в выдвижении идей заключается в побуждении команды к распознаванию и извлечению наибольшей пользы из индивидуальных талантов. Некоторые личности имеют поистине творческий склад ума. Если такой талант вовремя распознать и разумно использовать, то проблемы командного творчества решаются без «лишнего шума». Отпадает необходимость анализа всех выдвинутых идей. «Проблеск» оригинальной мысли способен прочертить новое направление творчества, в развитии которого всем членам команды может быть достаточно интересной работы. Решение о ценности выдвинутой идеи принимается просто. Ответственность за принятие окончательного решения возлагается, как правило, на самого компетентного в конкретной сфере деятельности человека.

## Определение креативного потенциала

Теперь обратимся к проблеме «вычисления» Генератора идей. Отчеты наблюдателей за проведением ТТМ четко фиксировали, кто из участников тренинга

преуспел в генерировании идей, но из отчетов наблюдений нельзя было узнать, насколько конструктивными были выдвинутые идеи. Мы придумали особую систему, которая фиксировала принятые и отвергнутые участниками игры идеи. Участники тренинга, предложившие самые продуктивные идеи, особо отмечались нами. К сожалению, не все наблюдатели использовали метод особого выделения принятых и непринятых идей. Хуже того, этот метод совсем не использовался, когда дискуссии приобретали хаотичный характер. Нам пришлось отказаться от применения этого метода как стандартной процедуры.

В процессе экспериментов и исследований мы собрали достаточную информацию, чтобы установить взаимосвязь между наиболее плодотворными Генераторами идей и идеями, которые были использованы. Такая взаимосвязь показывает: мы немного поймем в командном творчестве, если будем изучать только те идеи, которые принадлежат самым креативным членам команд.

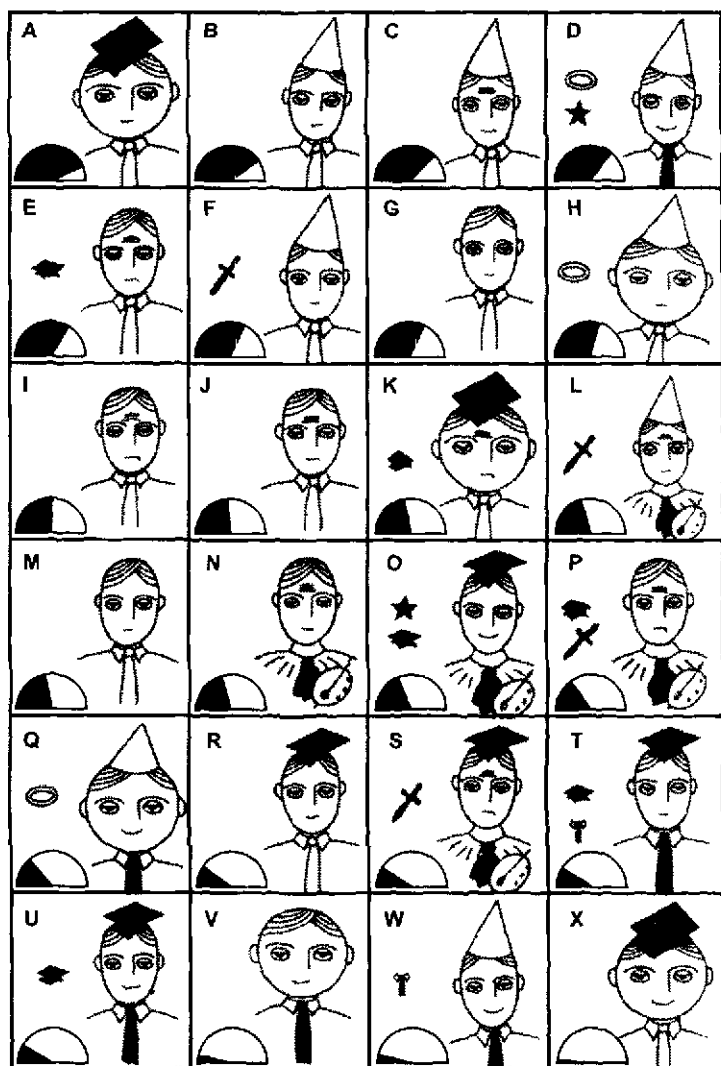
Итак, мы сформировали группу людей, обладающих креативными способностями. Затем изучили результаты их тестов. Потом отобрали индивидуумов, которые обладали выдающимися качествами. И все это было проделано, как оказалось, только для того, чтобы узнать, что обнаруженный нами клал давно найден. Полученный нами ансамбль качеств личности был нечем иным, как уже существовавшей формулой Кеттела для оценки креативного поведения – ОКП (Creative Disposition – CD). С этого момента мы использовали формулу ОКП как ценный инструмент для определения креативных личностей. Мы применяли эту формулу без каких-либо изменений, чтобы не утратить уверенность в том, что создаваемые нами команды изначально обладают некоторым творческим потенциалом.

Мы представляем Кеттела читателям, которые еще не знакомы с этим именем. Раймонд Кеттел (Raymond Cattell) родился в Стаффордшире в 1905-м, а в 1973 году ушел на пенсию из Университета Иллинойса, где он работал профессором психологии и возглавлял Лабораторию исследования личности и группового поведения (Laboratory of Personality and Group Behavior Research). Кеттел получил образование в Англии. Он закончил Лондонский университет со степенью бакалавра наук по химии и доктора психологии. Позднее, в знак признания его научных трудов и заслуг, Кеттелу была присвоена степень доктора наук (DSc). Но самые известные исследования он провел в Соединенных Штатах. Кульминацией научной карьеры Кеттела стало вручение ему Академией наук Нью-Йорка премии Веннера-Грена (Wennergren). Дюжина тестов интеллекта, типа личности и клинических тестов названы именем Кеттела. Но это только часть его творчества. Двадцать две книги и монографии и 235 научных статей – вторая часть работы исследователя, которую он совершил до ухода на пенсию, но и после ухода на пенсию его творческая активность не снижалась.

16-факторный личностный опросник (16PF) Кеттела, вероятно, самое глубокое исследование, посвященное определению пригодности человека к производственным профессиям. Все другие тесты, выявляющие особенности личности, с разработками Кеттела не сравнимы. Суть определения креативности по методу Кеттела заключается в следующем. Прежде всего выявляется большое число кандидатов на роль Генераторов идей из людей, которые считаются творческими личностями в самых разных сферах деятельности. Затем всем кандидатам предлагается заполнить Опросник 16PF. Далее результаты



Доля предложений Генераторов идей  
в командах различных типов



### Отличительные признаки символов

Каждое «лицо» соответствует команде на ТТМ, где пять или шесть участников имеют одинаковые результаты по психометрическим тестам. Шестой или седьмой член команды является Генератором идей.

#### Пояснение к картинкам

Характерные особенности лица и одежды определяют специфические свойства команды.

Круглое лицо	= Экстраверт
Улыбка	= Слабая Эмоциональная Неустойчивость
Насупленность	= Сильная Эмоциональная Неустойчивость
Академическая шапочка	= Умник
Танцующий колпак	= Генератор идей – самый-самый умный
Воротничок и галстук	= Командный человек
Блуза художника	= Некоторые качества Генератора идей

«Висящие» в воздухе фигуры соответствуют свойствам Генераторов идей.

Звезда	= Очень креативный ум (свойства суперталанта)
Академическая шапочка	= Очень умный (свойства суперталанта)
Воротничок и галстук	= Командный человек и Генератор идей
Нимб	= Генератор идей, имеющий хорошие взаимоотношения с Директором
Кивкал	= Генератор идей, конфликтующий с Директором

#### Диаграмма «закрашенная часть пирога»

Закрашенная часть пирога = % предложений Генератора идей, где половина пирога соответствует 50% всех идей команды



= ожидаемый вклад для команд из семи человек I, N, P, X



= ожидаемый вклад для команд из шести человек

### Результаты годичных экспериментов

Креативные личности были введены в «чистые» команды - по одному человеку на команду.

Примечание: Генераторы идей «расцветают» (если им удастся заслужить высокий рейтинг предложений) или «увядают».

Насколько команды отличаются своими результатами? Распределение команд по достигнутым результатам дается на стр. 278, а комментарии к диаграмме можно прочесть в главах 7 и 8.

16PF сравниваются с результатами по этому же опроснику обычных людей. Результаты творческих личностей отличаются от результатов обычных людей по десяти измерениям на шкалах силы и тонкости интеллекта и по трем шкалам интроверсии. Кроме того, креативные личности на фоне обычных людей выделялись богатым воображением, естественностью, решительностью и социальной активностью.

Прежде чем создавать портрет типичного креативного индивида, основанного на результатах теста, необходимо прояснить один важный вопрос. Обычно считается, что способность творческого мышления связана с интеллектом. Кеттел выявил эту связь, но его опросник 16PF устанавливает другие существенные моменты: творческий человек обладает целым набором личностных качеств, заложенных в характере и не зависящих от интеллекта.

Формула Кеттела явно выделяла людей, которые выдвигали идеи. Но теперь у нас появилась возможность провести перекрестную проверку формулы в играх команд, которые мы собирались создать. Заодно проверялась и точность наших прогнозов, основанных на экспериментах.

## Эксперименты с креативностью

Итак, мы начали серию экспериментов, цель которых – прогнозирование творческих способностей индивидов, набравших определенные баллы в психометрических тестах. Нам предстояло отобрать кандидатов, у которых была наилучшая комбинация баллов по интеллекту (по тесту – ОКМ и по формуле Кеттела). Затем надо было определить каждого отобранного игрока в отдельную команду. Поведение игроков предполагалось фиксировать независимыми

наблюдателями. Наблюдатель, незнакомый с гипотезами, лежащими в основе экспериментов, в конце упражнения должен был подсчитать общее количество баллов по параметру «внесение предложений» для шести членов каждой команды. Затем баллы выстраиваются в столбец – наивысший вверху, наименьший внизу.

Кандидата с наилучшим среди членов команды потенциалом креативности по психометрическим тестам мы определяли в Генераторы идей. Мы пришли к заключению, что нам требуются кандидаты с 80 баллами по ОКМ и 98 по ОКП. Некоторые Генераторы идей не достигали до наших квалификационных параметров, поэтому мы ввели номинацию «Слабый генератор идей». Кандидатов, которые превосходили «проходные» баллы, мы назвали Мощными генераторами идей. В любом случае в каждой команде был один одаренный человек (Генератор идей, Мощный генератор идей или Слабый генератор идей). В экспериментальном исследовании принимали участие 38 команд с 38 Генераторами идей или их эквивалентами. Игрок, претендующий, по нашему замыслу, на роль Генератора идей, не раскрывался другим членам команды и наблюдателям.

Результаты подтвердили наш прогноз по всем шести позициям в каждой команде. Генераторы идей заняли первое место в тринадцати случаях и второе – в двенадцати случаях. Третье место заняли три претендента в Генераторы идей, четвертое – один, пятое – восемь и шестое – один. Тенденция, проясненная в экспериментах, соответствовала нашим ожиданиям.

Еще более впечатляющим было то, как Генераторы идей преобразовывали задачи, поставленные в ходе упражнения. Сами по себе задачи дифференци-

ровали участников упражнения по возможностям выдвижения идей. Наилучший показатель в выдвижении идей показали члены команды, отвечающие за маркетинговую политику. За ними шли Директора. А далее по очереди: ответственные за финансы, за производство и за административный менеджмент. Последнее место занял Помощник директора. Дистанция от Руководителя подразделения маркетинга до Помощника директора виртуальной компании была огромная: согласно протоколу, Директор по маркетингу предложил идей в три раза больше, чем Помощник директора компании. Генераторы идей оказались универсальными игроками и распределились по пяти игровым ролям почти равномерно. И только Генераторов идей, соответствующих роли Помощника директора компании, оказалось значительно больше, чем мы ожидали.

Опыт использования Генераторов идей в роли Помощника директора виртуальной компании показывает, что происходит, когда человек обладает способностями, которые не находят достойного применения в деле. Несколько наблюдателей в своих отчетах отметили эту коллизию. Один из Генераторов идей, исполнявший в команде роль Помощника директора, изобрел хитроумный вариант выдвижения своих идей. Он находил какой-нибудь неявный момент в предложениях других членов команды и уточнял этот момент, и если никто не мог прояснить проблемы, то Секретарь добивался включения этой проблемы в план работы команды. Согласно одному из правил игры, Генератор идей – Помощник директора должен был взаимодействовать с Директором, исполняя обязанности верного помощника. В то же время Секретарь, используя свою близость с Директором, «доносил до его ушей» новые идеи. Позже эта

роль Помощника директора, по представлению Директора, была обсуждена и утверждена всей группой. Что из последних двух примеров следует? Следует то, что личностные качества игрока могут преодолевать пределы той формы поведения, которая предписывается игровой ролью члена команды.

В начале наших экспериментов мы изучали каждого участника, чтобы выявить будущих Генераторов идей. Затем мы создали команды с Генераторами идей на каждом курсе. В этот период мы не могли сравнить результаты команд, выступающих с Генераторами идей, и результаты команд, в которых Генераторов идей не было. Когда в конце концов мы смогли сравнивать результаты командных выступлений (см. главу 8), преимущество команд с Генераторами идей стало очевидным. Но скоро мы столкнулись с очередной странностью: оказывается, существуют границы, в пределах которых творческие способности человека действительно ценное качество. Хорошие идеи, как это ни парадоксально, не всегда доброжелательно принимаются командой, особенно если хороших идей много. Практика игр показала: команды, в которых было более одного Генератора идей, выступали не лучше тех команд, в которых Генераторов идей не было вообще. Сильные индивидуальные качества, которыми обладали сразу несколько игроков, не приносили особой пользы команде. Ситуация сравнима с той, которая возникала ранее с «чистыми» командами Рабочих пчелок и «чистыми» командами Умников (группы «Аполлон»). Тут, как в кулинарном искусстве: перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюдо.

Наблюдатели, по общему признанию, характеризовали некоторые команды как «особо креативные». Но «особо креативные» команды не сопровождались под-

16PF сравниваются с результатами по этому же опроснику обычных людей. Результаты творческих личностей отличаются от результатов обычных людей по десяти измерениям на шкалах силы и тонкости интеллекта и по трем шкалам интроверсии. Кроме того, креативные личности на фоне обычных людей выделялись богатым воображением, естественностью, решительностью и социальной активностью.

Прежде чем создавать портрет тишичного креативного индивида, основанного на результатах теста, необходимо прояснить один важный вопрос. Обычно считается, что способность творческого мышления связана с интеллектом. Кеттел выявил эту связь, но его опросник 16PF устанавливает другие существенные моменты: творческий человек обладает целым набором личностных качеств, заложенных в характере и не зависящих от интеллекта.

Формула Кеттела явно выделяла людей, которые выдвигали идеи. Но теперь у нас появилась возможность провести перекрестную проверку формулы в играх команд, которые мы собирались создать. Заодно проверялась и точность наших прогнозов, основанных на экспериментах.

## Эксперименты с креативностью

Итак, мы начали серию экспериментов, цель которых – прогнозирование творческих способностей индивидов, набравших определенные баллы в психометрических тестах. Нам предстояло отобрать кандидатов, у которых была наилучшая комбинация баллов по интеллекту (по тесту – ОКМ и по формуле Кеттела). Затем надо было определить каждого отобранного игрока в отдельную команду. Поведение игроков предполагалось фиксировать независимыми

наблюдателями. Наблюдатель, незнакомый с гипотезами, лежащими в основе экспериментов, в конце упражнения должен был подсчитать общее количество баллов по параметру «внесение предложений» для шести членов каждой команды. Затем баллы выстраиваются в столбец – наивысший вверху, наименьший внизу.

Кандидата с наилучшим среди членов команды потенциалом креативности по психометрическим тестам мы определяли в Генераторы идей. Мы пришли к заключению, что нам требуются кандидаты с 80 баллами по ОКМ и 98 по ОКП. Некоторые Генераторы идей не дотягивали до наших квалификационных параметров, поэтому мы ввели номинацию «Слабый генератор идей». Кандидатов, которые превосходили «проходные» баллы, мы назвали Мощными генераторами идей. В любом случае в каждой команде был один одаренный человек (Генератор идей, Мощный генератор идей или Слабый генератор идей). В экспериментальном исследовании принимали участие 38 команд с 38 Генераторами идей или их эквивалентами. Игрок, претендующий, по нашему замыслу, на роль Генератора идей, не раскрывался другим членам команды и наблюдателям.

Результаты подтвердили наш прогноз по всем шести позициям в каждой команде. Генераторы идей заняли первое место в тринадцати случаях и второе – в двенадцати случаях. Третье место заняли три претендента в Генераторы идей, четвертое – один, пятое – восемь и шестое – один. Тенденция, проясненная в экспериментах, соответствовала нашим ожиданиям.

Еще более впечатляющим было то, как Генераторы идей преобразовывали задачи, поставленные в ходе упражнения. Сами по себе задачи дифференци-



ровали участников упражнения по возможностям выдвижения идей. Наилучший показатель в выдвижении идей показали члены команд, отвечающие за маркетинговую политику. За ними шли Директора. А далее по очереди: ответственные за финансы, за производство и за административный менеджмент. Последнее место занял Помощник директора. Дистанция от Руководителя подразделения маркетинга до Помощника директора виртуальной компании была огромная: согласно протоколу, Директор по маркетингу предложил идей в три раза больше, чем Помощник директора компании. Генераторы идей оказались универсальными игроками и распределились по пяти игровым ролям почти равномерно. И только Генераторов идей, соответствующих роли Помощника директора компании, оказалось значительно больше, чем мы ожидали.

Опыт использования Генераторов идей в роли Помощника директора виртуальной компании показывает, что происходит, когда человек обладает способностями, которые не находят достойного применения в деле. Несколько наблюдателей в своих отчетах отметили эту коллизию. Один из Генераторов идей, исполнявший в команде роль Помощника директора, изобрел хитроумный вариант выдвижения своих идей. Он находил какой-нибудь неясный момент в предложениях других членов команды и уточнял этот момент, и если никто не мог прояснить проблемы, то Секретарь добивался включения этой проблемы в план работы команды. Согласно одному из правил игры, Генератор идей – Помощник директора должен был взаимодействовать с Директором, исполняя обязанности верного помощника. В то же время Секретарь, используя свою близость с Директором, «доносил до его ушей» новые идеи. Позже эта

роль Помощника директора, по представлению Директора, была обсуждена и утверждена всей группой. Что из последних двух примеров следует? Следует то, что личностные качества игрока могут преодолевать пределы той формы поведения, которая предписывается игровой ролью члена команды.

В начале наших экспериментов мы изучали каждого участника, чтобы выявить будущих Генераторов идей. Затем мы создали команды с Генераторами идей на каждом курсе. В этот период мы не могли сравнить результаты команд, выступающих с Генераторами идей, и результаты команд, в которых Генераторов идей не было. Когда в конце концов мы смогли сравнивать результаты командных выступлений (см. главу 8), преимущество команд с Генераторами идей стало очевидным. Но скоро мы столкнулись с очередной странностью: оказывается, существуют границы, в пределах которых творческие способности человека действительно ценное качество. Хорошие идеи, как это ни парадоксально, не всегда доброжелательно принимаются командой, особенно если хороших идей много. Практика игр показала: команды, в которых было более одного Генератора идей, выступали не лучше тех команд, в которых Генераторов идей не было вообще. Сильные индивидуальные качества, которыми обладали сразу несколько игроков, не приносили особой пользы команде. Ситуация сравнима с той, которая возникала ранее с «чистыми» командами Рабочих пчелок и «чистыми» командами Умников (группы «Аполлон»). Тут, как в кулинарном искусстве: перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюдо.

Наблюдатели, по общему признанию, характеризовали некоторые команды как «особо креативные». Но «особо креативные» команды не сопровождались под-

робным описанием. Поэтому мы пришли к убеждению: «особо креативные» наблюдатели признавали те команды, которые умели в полной мере использовать преимущества, создаваемые хорошими идеями.

## Использование индивидуальных творческих способностей

Искусное использование Генератора идей основывается на осознании потенциала личности, на правильном определении персональной роли, на предоставлении простора деятельности, на освобождении от решения несущественных задач и на бережном отношении к Генератору идей всей команды. От правильного построения отношений с Генератором идей в значительной степени зависит успех команды. В Хенли мы обнаружили, что осознание потенциала игрока и выстраивание правильных отношений в команде выпадали из нашего поля зрения. Происходило это из-за общего климата игры, который на каждом курсе складывался по-своему. Никто не может точно объяснить, почему атмосфера деятельности на разных курсах – разная. Схожие сюжеты возникали и на ТТМ, и в командах, которые участвовали «Тимополии». В общем, происходило так. Посетив однажды занятия на курсе или семинаре, менеджеры мгновенно понимают ценность такой фигуры, как Генератор идей. Но за пониманием следует не один, а два варианта реагирования. Первый: развивается чувство подражания: то есть каждый игрок хочет быть Генератором идей. Второй: менеджеры стремятся побыстрее найти и использовать в работе Генератора идей. Вторая реакция, по нашему убеждению, более приемлема – она приносит команде лучшие результаты.

После успешного (или так нам только показалось) проведения экспериментов, в ходе которых выяснилось, что Генераторы идей предлагают больше идей, чем другие игроки, мы стали более внимательно изучать поведение Генераторов идей на последующих курсах. Нам открылись неожиданные методы, которые изменяли интенсивность предложенных идей. Вот как проходили два последовательных курса в Хенли. Мы отобрали восемнадцать Генераторов идей, в каждую команду включали одного и более Генератора идей и стали дожидаться результата. В трех командах было по три Генератора идей и в двух – по два. При этом обнаружили такие команды, в которых один из Генераторов идей не мог подняться выше третьего места в специальном упражнении по выдвижению идей. Но даже несмотря на это, в упражнении по предложению идей в своих командах семь Генераторов идей финишировали первыми, четверо – вторыми и семеро – третьими. И никто не стал четвертым, пятым или шестым.

После такого красноречивого результата доминирование Генераторов идей в выдвижении идей в своих командах, кажется, должно бы стать общепризнанным. Но не тут-то было. Три последующих курса, участвовавшие в экспериментах, отобрали для игры всего шестнадцать Генераторов идей. По шести позициям, в которых Генераторы идей должны были заработать высокие рейтинги в «предложении идей», они выступили неудачно. Всего двое заняли первое место, трое – промежуточное, а двое – последнее. Что же изменилось?

Мы не уверены в том, что даже сейчас у нас есть точный ответ на этот вопрос. На этих трех курсах отработывалась новая методика. Семь участников игры, которые в прошлых играх использовались в качестве

наблюдателей, и один, который раньше привлекался для оценки параметра «предложение идей», получили восемь командных ролей заданий. Один из бывших наблюдателей теперь стал Генератором идей. В самой игре изменению функций участников пристального внимания не уделялось. Члены команд, которым, в основном, следовало обучаться менеджменту, но одновременно они имели право использовать всевозможные ресурсы, очень быстро обнаружили, что некоторые существенные для работы их команды знания можно найти в отчетах наблюдателей. Кроме того, изменение системы отчетов, которое было проведено перед игрой, позволило игрокам легко расшифровывать смысл отчетов. Особая роль Генераторов идей была незамедлительно осознана, так как слушатели колледжа Хенли узнали о Генераторах идей на ранних этапах учебного курса, в лекциях по принципам построения команд. А Наблюдатели в этой игре занимали пассивную позицию: они в форме краткой сводки оценивали масштабы ресурсов, которые использовали члены команды. Игроки, которые «по штату» не являлись Генераторами идей, теперь при желании могли повысить рейтинг личного участия, выступая в роли Генераторов идей. Такое «повышение» рейтинга могло удовлетворить тщеславие игроков, но одновременно неизбежно подрывало целесообразную стратегию построения команды. В общем, учебный курс, основанный на ролевых играх, может выработать и правильное, и неправильное отношение к Генераторам идей. Точно так же может поступить и любая фирма в реальном бизнесе.

В конце кощов мы поняли: если члены команды неправильно осознают свои командные роли, то команде не избежать значительного ущерба. Понимание этого побудило нас разработать каталог командных ролей.

Копии каталога необходимо раздавать членам синдикатов заблаговременно, до начала управленческой игры. В этом каталоге каждая командная роль достаточно подробно описывается. Указываются отличительные черты человека, который подходит на конкретную роль. А членам синдиката предлагается поставить десять баллов каждому игроку из их синдиката. Десять – это сумма, получаемая из баллов, выставленных по разным ролям. Процедура оценки проходит в спокойной атмосфере, так как каждый человек в итоге получает одно и то же количество баллов. На практике большинство оценщиков распределяют свои баллы по каждому оцениваемому игроку между двумя-тремя командными ролями. Баллы суммируются нашей исследовательской командой. Так у нас появляется профиль командной роли для каждого члена синдиката – как его видят коллеги по команде.

## Поиск Генераторов идей и Снабженцев

Формула Генератора идей подверглась перекрестной с точки зрения валидности модели поведения проверке, поэтому нам интересно было посмотреть, как игроки, отнесенные по формуле Кетгела в ряд Генераторов идей, воспринимаются коллегами по команде. Открылась непростая картина. Некоторые игроки, по результатам психометрических тестов отнесенные к Генераторам идей таковыми же воспринимались и членами команды. В то же время другие Генераторы идей коллегами оценивались отнюдь не по формуле. Кое-кто из них при оценке принадлежности к группе Генераторов идей коллегами оценивались очень низко. Еще более интересный случай: члены синдиката определили своего коллегу в Генераторы идей, а результаты нашего теста говори-

ли об обратном. Какое тут могло быть объяснение? Может быть, это какой-то особый тип творческой личности, который не улавливали сети психометрических тестов?

Игроков, признанных коллегами креативными, а по результатам тестов не соответствовавших рангу Генератора идей, мы объединили в одну группу и результаты их тестов изучили вновь. Так выявилась группа людей с четко определенным набором общих качеств. Несмотря на то, что тип Генератор идей близок к интроверсии, тесты этой группы явно указывали на склонность многих ее представителей к экстраверсии. Направлялся вывод: Генераторов идей по поведению логично разделить на два личностных типа: интровертный и экстравертный. То есть легко было предположить, что существуют варианты одной и той же базовой модели.

Но изучение результатов тестов и поведения новой группы показало нам, что объяснение этого явления не так-то просто. Вообще Генераторы идей были людьми, безусловно, умными: они показывали превосходные результаты теста на критичность мышления. Но у новой группы результаты подобных тестов получились средние. А тест РРQ показал: между Генераторами идей и членами новой творческой группы существовали не только сходства, но и различия. Обе группы стремились активно отвечать на поставленные вопросы. Но на этом сходства и заканчивались. У Генераторов идей количество отрицательных суждений значительно превышало средний уровень, одновременно у них было очень много конструктов в категориях «интеллект» и «оригинальность мышления». Новая группа, наоборот, имела низкие показатели по шкалам «интеллект» и «оригинальность мышления», зато отличилась по шкале «устойчивость».

Оценка результатов личностного опросника 16PF выявила и другие различия между группами. Восприимчивость, искренность, интроверсия, характеризующие Генераторов идей, не проявились в новой группе. На первое место здесь вышли коммуникабельность, энтузиазм и низкая эмоциональная устойчивость. Обозначился вывод: людей, которые коллегами воспринимались как Генераторы идей, но по формуле Кеттела не соответствовали этому типу, можно классифицировать как любознательных и эмоционально устойчивых экстравертов.

Выделив эту группу игроков, мы стали очень внимательно изучать поведение этих игроков. Так обнаружилось, что это люди, для которых значительный интерес представляли новые идеи. Часто даже не являясь авторами идей, они стремились ухватиться за фрагменты чужих идей и развить эти фрагменты. Они успешно использовали внешние ресурсы. Контакты вне группы позволяли им вернуться в группу с новыми предложениями, которые часто изменяли планы всей команды. Они очень успешно снабжали команду всевозможными ресурсами. Поэтому мы придумали для них специальный термин Снабженцы (СН).

Хотя СН и ГИ (Генераторы идей) оценивались как творческие и трудно отличимые друг от друга личности, мы определили самые характерные черты этих типов. Когда у ГИ появлялась очень оригинальная мысль, коллеги считали его чудаком и отшельником. А СН, признанный творческой личностью, выделялся талантом взаимодействия с людьми и умением использовать ресурсы. Чем глубже СН вживался в командную роль, тем больше он превращался в менеджера, в то время как, чем дальше ГИ выполнял свою командную роль, тем меньше он походил на менеджера. СН легко входил в команду менеджеров, потому что его отношение



к инновациям в большей мере соответствовало общепринятым аксиомам менеджмента.

## Новаторы в команде

Нам стало ясно, что команда может многое выиграть от сочетания обоих типов новаторов. ИИ и СН прекрасно дополняют друг друга. ИИ сидит себе в углу, что-то обдумывает и время от времени предлагает интересные варианты решения проблем. А СН следит за тем, чтобы ни один вариант решения не выпал из поля зрения команды. Кроме того, он умело включит в работу особые личные навыки для того, чтобы найти выход там, где его никто не видит. Талантливый Директор оценит и использует оба эти преимущества.

Контрастные способности, качества и стиль действий ИИ и СН обычно расцениваются как принадлежность этих людей к различным психологическим типам личности. Но это не всегда так. Иногда капризный гений ИИ и находчивость СН в организации межличностного взаимодействия соединяются в одном человеке.

Хороший пример соединения качеств ИИ и СН продемонстрировал нам человек, который участвовал в трехдневном семинаре по сплочению команды. По профессии этот слушатель был рекламным менеджером одной из транснациональных компаний. Но он оставил эту деятельность и перешел на работу в аппарат премьер-министра.

В начале игры «Тимополия» этот умный и очень творческий человек зарезервировал за собой роль участника аукционов, которые являлись одним из трех способов приобретения собственности. Он обязан был отслеживать тендеры и вести переговоры. «Тимополия» нами задумывалась так, чтобы ни одно направление командной рабо-

ты не доминировало над другими. Эта установка обеспечивала объективный результат игры. В то же время каждая ролевая деятельность должна была соответствовать корпоративной стратегии команды. Или – внести хотя бы минимальный вклад в общую работу, если предложение игрока не вошло ни в один из планов команды. Однако в приводимом нами примере, вопреки установке, как раз доминировали действия, совершаемые этим ПИ-СН, которого команда в начале выдвинула в Директора и по ходу игры расширила его полномочия.

Успех в этой игре команда достигла благодаря превосходной игре на аукционе. Наш ПИ – СН принимал участие во всех аукционах. Заинтересована команда в покупке конкретного вида собственности или нет, он полагал заявку на все, что пролавалось на аукционе. Другие команды считали, что у этой команды очень много денег, источники которых никому неизвестны. Главное в аукционе – во время остановиться и правильно оценить «поле боя». Наш друг собирал такую информацию о финансовом положении и объектах собственности других команд, какой не владел никто. На аукционах он азартно торговался с аукционистами других команд. Но торговался только до тех пор, пока не возникал риск приобретения собственности, в которой команда действительно не нуждалась. В то же время он внимательно следил за тем, чтобы не пропустить выгодные сделки, особенно в самом начале и в самом конце аукционов. На аукционах всегда складывается такая ситуация, когда появляется дешевая собственность. Она-то и становится предметом распродажи или блокирующим фактором, препятствующим нормальному развитию финансовых стратегий конкурирующих компаний. Всегда, когда на аукционе выставялась собственность, которая «вписывалась» в стратегические планы ПИ-СН, он со скучающей беззаботностью предлагал за нее наивысшую цену.

Наш друг действовал на аукционах как вдохновенный и независимый оператор, но это не настраивало команду против него. Хотя многие планы и решения команды он

просто игнорировал. С бравадой делал то, что считал нужным. Только колоссальный успех, достигнутый благодаря находчивым действиям героя игры, оправдывал его в глазах коллег. Но в команде были и такие игроки, которые так и не смогли простить этого дерзкого человека.

В нашем примере стратегические способности Генератора идей сочетались с новаторским оппортунизмом и интеллектом Снабженца. Мощное стратегическое мышление и быстрого ума свойственны людям разных типов. В любом случае надо понимать, что всегда существует опасность выхода особо активного игрока за пределы командной роли – с незавидными последствиями для всей команды.

На другом семинаре мы заменили участника, который перед выпуском бросил учебу в Кембридже, хотя совсем недавно он был лучшим на экзаменах. Результаты его тестов показывали очень высокий уровень критического мышления и высокий результат по шкале «Генератор идей». Мы направили этого человека в хорошо сбалансированную команду, испытывающую некоторую нехватку научных кадров. Коллегами по команде оказались менеджеры, которые были вдове старше нового участника. Такой «коктейль» сначала показался нам очень удачным. Студент из Кембриджа быстро изучил правила игры и вскоре объяснял команде все сложности и нюансы. Более того, он начал разрабатывать стратегии, которые казались ему очень оригинальными. Коллеги по команде считали так же. Стратегии студента быстро принесли результаты. Личный авторитет инициативного игрока вырос. В шире наступил момент, когда основное внимание падало было уделить аукциону. Восходящая звезда бизнеса, наш талантливый игрок, почувствовал необходимость разнообразить применение своих навыков и попросил разрешения представлять интересы команды на аукционе. Опытные менеджеры команды, видя в одаренном игроке многообе-

щающего молодого человека, доверили ему судьбу команды. На одном из аукционов юное дарование выступило неудачно. Коварные бизнесмены заметили, что студент очень волновался во время торгов по некоторым объектам собственности. Конкуренты подыграли ему. Растратив слишком много денег, он понял, что не сможет осуществить свой замысел. Не смог студент адаптировать и свою стратегию к сложившимся условиям. Не использовал он и преимущества различных факторов, которыми умело воспользовались другие. Студент вернулся в команду с поразительно тошным – за те деньги, с которыми команда послала его на аукцион – портфелем приобретений. Потерпел этот игрок неудачу и на переговорах с участниками аукциона, которые, как и он, были огорчены итогами торгов и пытались как-то отстоять свои интересы. Команда, которая до взлета студента лидировала, откатилась назад, на позицию, с которой уже не поднялась, и финишировала последней.

## Генераторы идей в мире бизнеса

Главные уроки по роли Генераторов идей в командах, триумфах и ошибках мы прошли, как только включились в реальный бизнес. Нам открылась ирония судьбы: большинство участников курсов и семинаров по менеджменту стремились стать Генераторами идей, а в мире бизнеса Генераторы идей не очень-то преуспевали. Казалось бы, именно навыки и способности ГИ должны продвигать людей на такие должности, с которых никого уже никуда не сдвинешь. Но желание творцов попасть в быстрый поток менеджмента обычно оставалось тщетным. Менее способные коллеги спокойно и охотно шагают с одной ступеньки карьерной лестницы на другую. Через некоторое время послужной список середнячков позволяет им выдвинуться на высокие должности.

Большинство фирм этого парадокса не понимает и вряд ли знает о существовании такого разлада.

Компании с многолетней историей редко вводят в руководство Генераторов идей – если только это не ответная реакция на разрушение сложившейся системы управления. Только при необходимости выживания происходят назначения, которые в обычных обстоятельствах маловероятны.

Фирма из Средней Англии, производившая изделия из пластика для промышленного и бытового использования, попала в финансовый кризис. Из кризиса фирма никак не могла выбраться, несмотря на помощь своей холдинговой компании. Как и принято в таких случаях, холдинговая компания в конце концов продала эту фирму. Во владение фирмой вступил американский концерн. Американцы назначили генерального директора с безукоризненной подготовкой выпускника бизнес-школы. В фирме провели серьезные изменения всей системы производства управления. Но, несмотря на все усилия, добиться улучшения финансового положения не удалось. Назначили нового генерального директора, но и это также не улучшило состояния фирмы. Фирму снова продали. После смены еще одного руководителя в фирме произошло неожиданное внутреннее назначение: технический директор, который пережил все падения и перемены, стал главой фирмы.

Новый генеральный директор никогда не проходил наши тесты, поэтому отнесение его к типу Генератора идей носит чисто гипотетический характер. Тем не менее он без сомнения был личностью с острым аналитическим умом и явно выраженным интровертом – предприимчивым и творчески мыслящим человеком.

Сразу после назначения генеральный вызвал финансового директора, и они углубились в исследование финансового положения фирмы. Обсудили все показатели, на основе которых рассчитывалась доходность различных из-

делий. Накладные расходы считались прямо пропорциональными материальным издержкам и затратам на рабочую силу по каждой группе товаров. Одной из главных, хорошо продаваемых групп товара этой компании были тобики для крема, оформленные по высшему классу дизайна. Производственная линия работала автоматически. Капитальные затраты на оборудование были высокими, обслуживание требовало привлечения квалифицированных инженеров.

Именно эта группа товара могла принести фирме хорошую прибыль. Но генеральный директор подверг сомнению эту уверенность. Логика Генерального выглядела так: поскольку производство тобиков требовало небольших затрат на рабочую силу и на пластик, то наверняка накладные расходы по этому товару занижались. «Почему бы не попробовать рассчитывать накладные расходы с учетом оплаты той площади, которую занимает производство конкретных продуктов?» – высказал свое предположение генеральный директор. Приняли новый способ расчета накладных расходов. Расчет показал новую картину доходности различных групп товара. Следующим шагом стал прогноз последствий изменения продажной цены, в которой отражались затраты, рассчитанные новым методом.

Продажи в перспективе должны были существенно вырасти. Детальное изучение рынка показало, что считавшийся конкурентным рынок в основном отражал спрос покупателей, но не все факторы рыночной среды. Недостатки системы ценообразования в фирме обсуждались с участием ведущих клиентов. Наконец была принята новая система ценообразования. Через шесть месяцев после назначения нового генерального директора фирма впервые за пять лет получила прибыль по итогам работы за месяц. И после этого фирма двигалась уже только вперед.

Генераторы идей на постах менеджеров относительно редко встречаются в спокойных и устоявшихся фирмах и компаниях. Они часто встречаются в

недавно сформированных организациях. Способности и качества руководителей, необходимые для основания фирмы, значительно отличаются от тех талантов, которые помогают фирме развивать успех. Выдающийся бизнесмен может стать и творцом подъема фирмы, и виновником ее крушения.

После окончания войны университетский городок, известный своими научными традициями, стал свидетелем создания множества новых предприятий, исполняющих передовые технологии. Развитие этих предприятий позволило поддерживать в регионе самый низкий в стране уровень безработицы.

Два Генератора идей, независимо друг от друга, оказали огромное личное влияние на развитие этого региона. Оба этих человека соответствовали классической модели Генератора идей. Один из Генераторов идей был очень галантлив, поэтому его можно отнести к Мощным Генераторам идей.

Генератор идей №1 (назовем его Г-ном Генератором идей) начал с проведения исследований, которые в перспективе могли быть востребованы развивающимися компаниями, испытывающими технологический голод. К Г-ну Генератору идей присоединились несколько коллег, которых привлекли великолепные возможности самовыражения. Предприятие начало свою работу. Эта фирма отличалась небольшими накладными расходами и действовала без администраторов. Любые деньги, заработанные в течение дня, всегда делились между теми, кто принимал участие в работе. Рекрутинг сотрудников проходил без проблем. Как только ученые с творческим складом ума узнавали об этой команде и о привлекательной, дружелюбной и неформальной рабочей атмосфере в ней, они тут же приходили к Г-ну Генератору идей и приступали к работе. Рост численности персонала требовал новых помещений. Благодаря успешной деятельности команды и толстому портфелю заказов деньги на расширение компании нашлись без труда.

Тем временем Генератор идей № 2 (впрямь Г-н Супергенератор идей) занимался производством комплекта электронных инструментов и продавал свою продукцию через систему заказа товаров по почте. Позже производство было передано субподрядчикам. Это был прекрасный ход, позволивший Г-ну Супергенератору идей сконцентрировать свой блестящий ум на разработке и маркетинге новых продуктов. Выросли материальные активы фирмы. Новый и высокотехнологичный продукт с большим и развивающимся рынком сбыта помог фирме победить конкурентов и стать ведущим продавцом электронных инструментов в Западной Европе. Г-н Супергенератор идей теперь имеет процветающую компанию, которая располагается в прекрасном здании. А создателя компании называют не иначе как Вундеркинд.

Стратегия передачи отлаженных технологий субподрядчикам позволила Г-ну Супергенератору идей сконцентрироваться на инновационных разработках. Но по мере роста фирмы Вундеркинду все больше времени приходилось тратить на управление предприятием и принимать огромное количество ежедневных решений. Руководителю компании удалось отказаться от каждодневного решения массы мелких задач, распределив ответственность среди должностных лиц компании. Но развитие бизнеса продолжало зависеть прежде всего и более всего от Вундеркинда.

Иногда расширение производства таит в себе серьезные проблемы. Фирма Г-на Генератора идей породила массу дочерних компаний, которые пожинали изобретения и новейшие технологии фирмы-матери. Г-ном Генератором идей была допущена серьезная ошибка, которая заключалась в создании специальной компании по производству сконструированных головной фирмой изделий. Изобретательные, но одновременно анархичные люди не всегда справляются со спецификой и проблемами современного производства. К тому же у них всегда находятся возражения по поводу своевременного заполнения бланков, ко-



которые позволяют подсчитать затраты на развитие. Талантливые, устремленные к творчеству сотрудники любые документы считают бюрократическим посягательством на свою свободу. Как производители они начали терпеть неудачи, которые немедленно отразились на научно-исследовательской базе производства.

Для спасения ситуации решили провести слияние компаний. Сложные организационные проблемы потребовали назначения во главе объединения нового генерального директора, бизнесмена с проверенной репутацией. Им оказался Г-н Генератор идей! Спецоперация по спасению кризисных производств была приостановлена: весь «хлам» просто продали. Истощенное, но все еще плодоносящее ядро бизнеса, в центре которого находился Г-н Генератор идей купил американский концерн, имевший интересы в этой области. В конечном счете, Г-н Генератор идей утратил пост Генерального директора. Преуспевающая фирма, которую он основал, выгнала своего создателя!

Предполагаемый спаситель Г-н Супергенератор идей тем временем сам столкнулся с трудностями. Его основной продукт, который когда-то одержал полную победу, теперь быстро терял свой сектор рынка. Стало снижаться качество продукции. Вместо улучшения качества продукции Г-н Супергенератор идей развернул активную рекламную кампанию, щедро обещая гарантии качества своих товаров. Предлагая покупателям заменить любой потерявший свои потребительские свойства товар на новый, «спаситель» перевел стрелки на субподрядчиков. Уделяя пристальное внимание уже произведенным товарам, Г-н Супергенератор идей должен был параллельно постоянно контролировать новые разработки.

А в это время Г-н Супергенератор идей между прочим, занимался разработкой нового продукта мирового класса. Технически все шло хорошо. Но затраты на развитие быстро росли, а устойчивая прибыль от продажи старых товаров быстро таяла. Банк отказал в кредитах. Столкнувшись с перспективой банкротства, Г-н Супергенератор идей вынужденно согласился с предложением о поглоще-

нии компании. Огромная империя, созданная одним человеком, начала разрушаться. Настало время, и Генератор идей уступил дорогу человеку организации!

Простое правило: Генераторы идей при возникновении осложнений не могут быть спасены другими генераторами идей – заслуживает специальной прорки. На фундаментальном уровне – понятно: Генераторы идей (тем более Супергенераторы идей) способны выполнять особую – креативную – роль в команде менеджеров. Но при выходе за пределы этой роли ценность Творцов существенно снижается.

## качества Снабженцев

Теперь обратимся к другому творческому типу личности, который мы назвали Снабженцем. Не представляет особого труда определить и понять стиль действий Снабженца: мы многократно наблюдали поведение игроков этого типа. СН легко определяет то, что ему надо узнать. Он хорошо использует в своих интересах других людей, как он обычно поступает. СН умело направляет деловой разговор полезному для себя завершению.

Поразительный пример поведения Снабженца (человека с высокими умственными способностями) продемонстрировал один из участников нашего первого семинара по созданию команд в Сиднее. Семинар проводился в Центре по подготовке менеджеров, расположением в привлекательной местности – речка, заросли кустарника, рядом море. Мы решили применить одно нововведение, опробованное и оправдавшее себя на семинаре в Мельбурне. В игре «Тимополия» мы устроили аукцион в коридоре. К нашему общему удивлению, неожиданно пришел рабочий и установил настенный телефон как раз в

том месте, где намечалось провести упражнение. Наш аукционист по игровой роли написал на доске, что новое место проведения аукциона будет скоро объявлено.

Затем он написал на доске название комнаты, известное только сотрудникам колледжа. Участники семинара бегали по комнатам в поисках аукциониста (а он спрятался), и только один человек додумался поинтересоваться, что обозначает эта надпись. Ответ дал ему преимущество, против которого позднее возражали другие участники семинара. СН на вопрос о том, почему он интересовался названием комнаты у сотрудников колледжа, ответил: «Я использовал ресурсы, а почему вы этого не сделали?»

В Сильнее мы умышленно решили создать похожую ситуацию. В решающий момент упражнения на доске было написано объявление: оно не указывало, а только подсказывало место проведения аукциона: «На аукцион или туда, где падает вода».

Никто из участников семинара не понял смысла этого объявления. Но перед самым началом аукциона все стремглав бросились в ванны и туалеты. В этот момент наш весьма яркий СН понял, что в подсказке заложен какой-то особый смысл. Он решил, что из постоянного персонала центра только один человек поможет найти недостающее в подсказке звено – это секретарь в приемной. СН спросил у секретаря: «Скажите, есть ли рядом что-то похожее на водопад?» «Да, – ответила секретарь. – В ста метрах вниз по течению реки есть водопад». «Хорошо, – сказал наш друг. – А выше по течению ничего похожего нет?» «Нет, – ответила секретарь и добавила: – Но там есть небольшая запруда». «Еще лучше, – сказал наш друг и продолжил: – А скажите, вам больше никто не задавал подобных вопросы?»

Ответ был отрицательным. СН придумал прием подстраховки: он отправил игрока, который на аукционах был покупателем из команды СН, вверх по течению, к запруде. Сам же СН спустился вниз к водопаду. Там он, к великому удовольствию, обнаружил аукциониста,

который был готов к работе. Как только зазвучал зычный голос аукциониста, рассказывающего об особенностях продаваемой в Лондоне собственности, группа австралийских менеджеров, проламываясь через кустарник, от верхней заруды устремилась вниз, на голос аукциониста. Когда разгоряченные и обрадованные игроки выбежали на тихую поляну у водопада, где находился аукционист, то не очень обрадовались, заметив своего коллегу. А он спокойно стоял в стороне – с документами на только что недорого приобретенную собственность в руках. После «разбора полетов» в адрес удачливого СН последовали негодующие укоры. Хотя неудачникам надо было бы задуматься над тем, почему они не узнали место проведения аукциона таким же простым способом, как это сделал СН.

Снабженцы никогда не сидят на месте – выясняют, что творится вокруг, разговаривают с людьми, задают хорошо продуманные вопросы. Моттрам дал такое определение Снабженца: это менеджер, которого никогда не застанешь на месте, но если даже он на месте, то обязательно сидит на телефоне. Снабженцы умеют вести бизнес. Но у них не меньше способностей и для того, чтобы начинать новые дела.

Дар установления контакта и общения с людьми – персональная черта СН. Расскажем как удачный пример об одном человеке, который получил высокий балл СН на нашем семинаре по командному менеджменту. Этот слушатель возглавлял частную консалтинговую организацию, которая специализировалась в сфере производства. Под его руководством фирма, в жесткой конкуренции со структурами государственного сектора, расширила свои функции и стала заниматься подготовкой менеджеров и проведением тренингов по всем сферам производства. СН стал постоянным участником различных семинаров и подготовительных курсов, которые Отдел изучения проб-

лем подготовки персонала проводил в Кембридже. В итоге: этот Снабженец стал первым обладателем лицензии одного из самых продаваемых продуктов ITRU. Таким способом он расширял участие в работе организаций, которые действовали в одной с ними сфере. Если бы этот СН был ученым, тогда можно было бы подумать, что ученый с производственным опытом лучше всех знает, как использовать научные исследования в практике. Но этот СН обладал совершенно иным опытом. На заре своей карьеры он был комедийным актером и выступал на севере страны. На одной из конференций ITRU мы выбрали его Председателем и он заставил аудиторию смеяться до упаду. Мы хохотали даже во время такой рутинной процедуры, как представление докладчиков. Комедийный актер на каждом выступлении не сразу, а постепенно овладевает вниманием публики и по мере *разогрева аудитории вводит в дело секреты своего искусства*. Актер обладает чувством времени. И управляя временем, Снабженец точно улавливал: когда необходимо договариваться, когда и какой вопрос задать, как и в какой момент предложить новую идею, чтобы она принесла успех.

Из этой главы мы должны понять, что «производство» идей само по себе – еще не показатель командного творчества. Креативность – один из самых ценных потенциалов команды, но этот потенциал надо еще заставить хорошо «работать». Мы определили два типа творческих личностей в команде: Генератор идей и Снабженец. Каждый из этих типов обладает искусством обеспечения команды необходимыми ей новаторскими идеями, но каждый обладает своим особым талантом. Удастся команде использовать эти преимущества или нет – все зависит от множества факторов, среди которых не последнее место принадлежит роли лидера в команде.

## Лидерство в команде —

Самый быстрый и верный путь изменения судьбы фирмы — замена руководителя. Эта формула активно применяется теми, кто занимается поглощением и слиянием «проблемных» компаний. В пользу такого метода говорит и огромный практический опыт. Вообще, решающая роль руководства в корпоративной политике никем не оспаривается. Руководство — существенный фактор любой деятельности, в том числе и в управлении командой менеджеров.

Каковы же личностные черты человека, который эффективно управляет организацией в ситуации, когда необходимо постоянно решать множество сложных проблем? Прямолинейный вопрос. Но ответ на этот вопрос невозможно получить без детального уяснения смысла и содержания самого вопроса через серию дополнительных вопросов. Будет ли сильным руководителем тот, кого хорошо принимает команда менеджеров, или — чье личное поведение и имидж наиболее полно соответствуют тем качествам, которые люди связывают с качествами руководителя? Или — самый лучший руководитель тот, кто способствует достижению командных целей? Очень важные различия между избранными (любимыми) руководи-

телями и эффективными существуют и достаточно полно освещены в научной литературе. К сожалению, избранные через демократические процедуры руководители не обязательно продуктивны в достижении целей подчиненных им компаний.

Для начала зафиксируем общее правило: если есть выбор, то (с точки зрения менеджмента) лучший вариант – эффективный руководитель. Популярный, но менее эффективный лидер создает «призрак счастья», жертвуя стратегическими достижениями во имя сиюминутной выгоды. Эффективный менеджер неуклонно стремится к достижению целей, которые он поставил перед собой или которые поставил перед ним корпоративный орган управления.

## Эксперименты с лидером команды

Придерживаясь прагматичного взгляда на управление, мы изучили отчеты наблюдателей об игре первых семидесяти пяти команд, принимавших участие в ТММ. Мы разделили команды на три группы – по их финансовым показателям. Условно у нас определились хорошие, средние и плохие команды. Затем мы тщательно исследовали данные психометрических тестов Директоров каждой группы. Каждая команда сама избирала Директора. Таким образом, у нас получилось три набора характеристик лидеров. Характеристики лидеров, команды которых добились средних успехов, расположились между оценками хороших и плохих Директоров. Результаты тестов успешных и неуспешных Директоров заметно отличались. На основе этих данных мы вывели формулу, которая прошла серьезную проверку в последующих тестах и при анализе поведения учащих курсов. Наша формула утверждала: итоги игры команды, определяемые по финан-

совым результатам, существенно зависели от личностных качеств человека, возглавляющего команду.

## Ментальные способности и креативность

Ментальные способности личности – важная переменная. Прежде чем разбираться в различиях между успешными и неуспешными Директорами, полезно остановиться на ожидаемых результатах деятельности лидера в зависимости от его интеллектуальных способностей. Интеллектуальные способности игроков оценивались по тесту ОКМ. Дополнительно учитывалась еще и оценка креативности личности. Предполагая, что умный и креативный Директор продемонстрирует высокие результаты в игре, мы не забывали и о том, что между Директором команды в управленческой игре и генеральным менеджером реальной фирмы возможны немалые различия. Руководители фирм за счет большого опыта работы и политического искусства могут компенсировать недостаток интеллектуальных способностей и несовершенные навыки решения практических проблем. Но компенсация, разумеется, не снижает ценности высоких интеллектуальных способностей. Интеллект – несомненно, самое продуктивное (значит – самое ценное) качество в менеджменте. Аналитические способности, рассудительность и креативность важны для Директоров и лидеров команд в стабильных условиях, когда знания и опыт неуклонно растут. Но цена этих же качеств многократно возрастает в сложных, неосвоенных, неустойчивых ситуациях управленческой игры. Преобразовав эти предположения в набор ожиданий и прогнозов, мы выдвинули гипотезу: в управленческой игре команды с наилучшими финансовыми результатами должны иметь Директоров с высокими результатами по тестам интеллектуальных



и креативных способностей. И наоборот, Директора, чьи команды покажут низкие результаты, скорее всего не получат высоких баллов по интеллекту и креативности.

Наши предположения основывались на здравом смысле. Множество теоретических аргументов подтверждало истинность наших предположений. Но в науке и «неопровержимые» факты подлежат подтверждению. А факты показывали: успешные Директора по интеллектуальным и креативным способностям не отличались от менее успешных коллег. Получалось, что управленческая игра как-то неявно искажала реальность, чрезмерно выделяя высокие интеллектуальные способности.

Однажды наша самая красивая гипотеза «увела нас в сторону». Тогда мы начали исследования компонентов успеха. Успешные Директора команд превосходили своих коллег по интеллекту, иногда – очень значительно. Средний балл по тесту «Оценка критического мышления у администраторов колледжа Хенли» (у сотрудников зарубежных отделений Хенли, у выпускников и учащихся колледжа) составлял 74 балла. Результаты самых успешных Директоров из Хенли – от 75 до 80 баллов. Чуть менее успешными были Директора с результатом от 80 до 85 баллов. Самыми неуспешными оказались две группы – с самыми низкими показателями интеллекта. Основной вклад Директора в успех команды вносил определенный набор личностных качеств человека. Эти качества можно включить в «формулу успешного Руководителя». Прогностическая валидность этой формулы легко корректировалась оценкой интеллектуальных способностей. Коррекция необходима, если баллы по интеллекту или результат, рассчитанный по «формуле успеха», сильно отличались от идеаль-

ного значения. Формула работала следующим образом. Директора с низкими оценками умственных способностей, как правило, приводили свои команды к плохим результатам. Выступления команд оказывались лучше прогнозируемых, если Директора получали хорошие баллы по «формуле успешного Руководителя». Директора с очень высокими оценками по тесту ОКМ тоже редко проваливали игру своей команды, хотя интеллектуалы не всегда отличались высокими показателями по «формуле успешного Руководителя». Создавалось впечатление, что Директор с интеллектуальными способностями ниже теоретически необходимых для успеха в некоторой степени компенсировали недостаток интеллекта другими личностными свойствами. Но по укоренившейся традиции высокие умственные способности человека затмевают прочие качества личности.

### Свойства личности

Личностный опросник зарекомендовал себя полезным инструментом выявления успешных лидеров команд, поэтому мы решили собрать и обобщить все, что было известно о типичных качествах успешных Директоров. По природе хороший Директор доверчив. Людей принимает такими, какие они есть, без зависти и без подозрений. Контрапунктом такого мягкого имиджа является очень существенное влияние на окружающих. К этому следует добавить еще и сильную, нравственно осознанную ответственность по отношению к внешним факторам деятельности. Кроме того, мы выделили третий, более широкий набор личностных качеств успешного Директора. Он — спокоен и невозмутим в спорах, склонен к практицизму, обладает самодисциплиной и врожденным энтузиазмом. Своей экстравертивной эмоциональ-

ностью он хорошо мотивирует людей на нужные ему поступки. При этом успешный лидер – не «чистый» экстраверт: во внешней среде он склонен к отчужденности и к выдерживанию определенной «дистанции недосягаемости».

Еще один интересный момент, касающийся «странностей» командной эффективности. Игроки, которые проходили тесты с высокими баллами, редко назначаются или выбираются в Директора! В наших экспериментах получалось так, что группа как будто специально выбирала в лидеры игрока, который не был типичным персонажем самой группы. Хартсон, отвечавший за анализ характеристик Директоров, вывел новое определение «успешного Руководителя»: это человек, терпеливо выслушивающий мнение других людей, и достаточно решительный, чтобы отвергать советы других.

Со временем, мы по результатам тестов PPQ нарисовали более полный портрет Успешного Руководителя команды. Успешный Руководитель выглядел как человек, который мыслит позитивными категориями. Он не использует негативно окрашенные слова. Он использует суждения, выражающие одобрение, особенно по отношению к людям, которые добились своих целей или изо всех сил стремились к достижению целей. Он определенно симпатизирует ярким и динамичным людям. По всем этим параметрам оценки Успешного Руководителя всегда выше аналогичных оценок коллег по команде.

Разработанный нами полный набор качеств хорошего Руководителя внес существенный вклад в точность прогнозов будущих результатов команд. Если человек, которому поручили роль Директора, получал высокий балл по совокупности свойств Директора, мы с высокой вероятностью ожидали успешной игры всей

команды. И наоборот, если Директор заслуживал невысокой оценки по нашей формуле, мы прогнозировали малые шансы этой команды на успех.

Развернутая по многим координатам совокупность личностных качеств хорошего Руководителя не пострадала от того, что мы постоянно обогащали и расширяли эту совокупность. В процессе проверки истинности нашей формулы обобщенный образ Успешного Руководителя все основательнее подтверждался фактическими аргументами. Наша конечная формула точно устанавливала различия между игроками, которые проявили максимальную эффективность в достижении положительных результатов, и теми, кто действовал неэффективно.

## Результаты исследований

Наверное, пора полнее раскрыть общий смысл нашей исследовательской работы. Ведь у читателя этой книги могут возникнуть разные вопросы. Зачем нам понадобился детальный разбор качеств человека, который уже доказал свою успешность в игре? Какое значение имеет то, что личные качества и способности успешного лидера не соответствуют тем теоретическим моделям, которые закладываются в методологию игры и исследуются в игре?

Для ответа на подобные вопросы необходимо обратиться к результатам, которые Успешные Руководители показали в игре. А результаты наводят на мысль, что настоящий капитан — это не тот человек, который лично покажет своей команде выход из лабиринта сложных проблем, окружающих команду в процессе тренинга. Мы уже определили тип человека, обладающего креативным талантом и способного находить выходы из безвыходных положений. Имя

ему – Генератор идей. Очевидно, что Генератор идей, выявленный с помощью формул, менее убедителен, чем Руководитель, доказывавший команде свои преимущества в ходе практического эксперимента. Какие же все-таки личные качества можно отнести к безусловным достоинствам лидера команды? Мы отвечаем так: Идеальный Руководитель подобен менеджеру, который знает, как использовать ресурсы, при необходимости умеет приспосабливаться к каждому человеку, никогда не теряет контроль над ситуацией, не утрачивает способности принимать единоличные решения на основе точной оценки динамической рыночной среды.

Этот идеальный личностный блок «Руководителя» полностью совпадает с качествами, которыми должен обладать любой менеджер. Но функционеры менеджмента и лидер отнюдь не абсолютно совпадающие фигуры. Не все менеджеры могут быть идеальными лидерами команд – некоторые из них и не скрывают своего раздражения от команд, комитетов и всего того, что предполагает лидерство. Другие обладают такими индивидуальными талантами, что подчиненные с вдохновением оказывают им всестороннюю поддержку. Эти прирожденные начальники так принимают решения и так наставляют своих подчиненных, что и высокопоставленные сотрудники без всяких прямых указаний продолжают работать (часто интуитивно) так, как будто получают ежедневные инструкции Руководителя. При том такое отношение к начальнику сохраняется и тогда, когда сам лидер находится в командировке за пределами страны.

Менеджер-Руководитель во многом проявляется неординарно. То, что он всегда обладает собственным стилем управления, ясно прослеживается в отчетах наблюдателей. Внешне успешный Руководитель мо-

жет и не очень отличаться от других членов команды, но он всегда выделяется тем, что его «почему-то» уважают все игроки. Выступления лидера всегда ярки и звучат в самые ответственные моменты тренинга. Кроме того, он неизменно и прежде всего стремится наладить дружную работу всей команды. Он никогда не теряет контроль над сценарием рабочих совещаний. При разгорании разногласий в команде он делает все, чтобы споры перешли в позитивный режим.

Но тут возникает непростая загадка. Почему эффективный Руководитель, обладающий прямо-таки выдающимися качествами, почти всегда получает средние баллы по тестам интеллектуальных способностей?

Перед нами досье, из которого можно почерпнуть полезные сведения о Директорах, чьи интеллектуальные способности значительно отличались от средних в группе: то есть были заметно ниже или значительно выше. Эти «необъяснимые» крайности порождали новые проблемы. Крайности, в самом первом приближении, проявляются в потере легкости общения лидера с коллегами по группе.

### Интеллект, общение и контроль

Рассмотрим Руководителя не слишком интеллектуально одаренного. У таких лидеров наблюдались две типичные реакции. Если они не улавливали всех деталей споров или не понимали нюансы предложений, то обычно старались самоустраниться от дел. То есть у лидеров такого рода случаются ситуации, когда они не могут проявить властные полномочия и, вместо разжигания разногласий, мобилизовать команду на совместную работу. «Некоторый изъясн в общении с членами команды», «недостаток контроля»

происходят из неспособности осмыслить суть альтернатив и аргументов, выдвигаемых игроками. Такой Руководитель на игре производил впечатление нерешительного человека, не желающего высказывать какую-либо личную позицию. Группа при таком лидере нередко оставалась без управления и сама несла бремя неразрешенных разногласий.

Другой тип Руководителя, не одаренного высоким интеллектом, противоположен. Этот Руководитель крепко ухватывается за власть, ведет дела в жесткой, но упрощенной манере. Решения принимает без всесторонней проработки различных точек зрения, соответственно - наталкивается на возражения и контрпредложения подчиненных-оппонентов. Такой Руководитель старается придерживаться мнения большинства и при первой же возможности предложения большинства превращает в решения.

Обсудим типологию умного Руководителя. По привычной логике: лидер-интеллектуал должен использовать личные преимущества, которыми он обладает по отношению к тем, у кого умственные способности развиты слабее. Но, как это ни странно, умный Руководитель часто действует не лучше менее умного. Безусловно, результаты деятельности интеллектуала сильно отличались от результатов лидера с посредственным интеллектом. То есть в некоторых случаях достижения умного лидера были высокими, в других - низкими. Но чаще всего умный Руководитель приводил команду к плохим итогам игры. Иногда казалось, что очень умный Руководитель сознательно настроен на низкие результаты. Стремление применить свои выдающиеся способности в управлении командой не проявились. Внимание лидера-интеллектуала к деталям возбуждалось только привлекательностью сложных проблем. Умные

лидеры команда никогда полностью себя не реализовывали. Острый ум такого Руководителя выдвигал его далеко вперед, но этот отрыв приводил к потере контакта с коллегами. Он быстро замечал изъяны в предложениях, высказываемых другими, а его собственные идеи часто основывались на аргументах, которые члены команды не всегда могли понять и, соответственно, не всегда соглашались с предложениями и решениями лидера. Бывало и так, что влияние лидера-интеллектуала было настолько сильным, что команда, в сущности, превращалась в носителя абсолютно персонифицированной стратегии. Интеллектуальный вес Руководителя и статус, который присваивался ему на время игры, иногда полностью обескураживали любую оппозиционность и даже смущали осторожных сторонников. Члены команды настолько утрачивали волю, что не могли доложить простые факты, относящиеся к их сфере деятельности, тем более сообщить о фактах или цифрах, которые были неудобными или проблемными для этого Руководителя. Руководитель-интеллектуал все и всегда делал по-своему, и члены команды не очень расстраивались, когда план лидера-умника терпел неудачу!

Руководитель с интеллектом на уровне среднего человека в команде выглядел намного предпочтительнее. Он говорил на одном языке с членами команды. Если игроки не могли что-то понять, не понимал этого и лидер. То, чего легко и свободно придерживались игроки, придерживался и Руководитель. Контакты без помех поддерживались в обоих направлениях. Поэтому, если кто-то из членов команды обладал способностями к критике или к выдвижению ценных идей, средний Руководитель, как правило, быстро распознавал такой талант в



команде. Чужой талант он считал плюсом, который следовало использовать в интересах команды. Ни у кого (включая самого лидера) не было причин для негативных переживаний из-за того, что кто-то из членов команды в чем-то опережал остальных. Решимость «среднячка» убеждала команду, что лидер знает, кого и когда нужно притормозить.

Идеальный Руководитель, исходя из тех наблюдений, которые мы провели во время разнообразных игр и тренингов, представляется нам в образе человека, который обладает набором качеств, совершенно ничем не примечательных, обычных. Но вот сочетание обычных качеств в идеальном Руководителе должно быть – необычным. Притом плодотворное сочетание было настолько неожиданным, что мы испытывали немалые трудности в поисках людей, обладавших набором всех элементарных качеств, выявленных нами в ходе эмпирического исследования личности эффективного Руководителя. Когда мы все же нашли идеального Руководителя, он во многих отношениях выглядел совершенно обычным членом команды. Но вот результаты деятельности идеального лидера были воистину выдающимися.

Местоимение «он», которые мы постоянно употребляем в этой книге, не совсем точно. Первым образом идеального Руководителя (по нашей формуле) оказалась женщина. Эдна Мейнстей по характеру была практичной, здравомыслящей дамой, без претензий на интеллектуальную исключительность. Она занимала высокий пост в своей сфере деятельности. Когда мы составляли команду, членом которой она являлась, мы включили в команду одного яркого, но трудного человека. Очень энергичного коммуникатора, который как будто заранее обещал: я перехитрю всех конкурентов по игре и обеспечу своей группе наилучшие контакты с «окружающей средой». Наблю-

датель израсходовал много бумаги, записывая все, что произошло. Эдна стала Директором и ее команда финишировала блестяще, оставив далеко позади семь конкурентов по игре. В течение всего упражнения в этой команде нужные люди в нужное время совершали нужные действия. Наблюдатель не выделил особые заслуги Руководителя в управлении командой, он отметил всего лишь то, что Эдна не играла ведущую роль. Но два самых заметных члена команды считали по-другому: они оценили своего Руководителя выше всех игроков, включая и самих себя. Искусство проведения консультаций, своевременное делегирование полномочий, твердость в принятии решений – эти качества Эдны Мейнстейн получили очень высокую оценку. Со временем Эдна приняла участие в нашем семинаре по командному менеджменту и в игре «Тимополия». Команды состояли всего из четырех человек. Роль Руководителя часто оставалась вакантной. Участники игры вместо распределения персональных ролей работали как тесно сплоченная команда. Но и в этих играх Эдна исполняла, играла роль Руководителя, казалось, формально. И опять она управляла незаметно, спокойно, «без эффектов», но каждый член команды снова оказывался «в нужное время в нужном месте». Все было сделано как надо – команда Эдны победила. «Согласно моей профессиональной деятельности я должна работать с консультантами в комитетах, – говорила Эдна после игры. – Думаю, что я знаю, как делать это наилучшим образом».

Очень сложно найти людей с таким талантом Руководителя, потому что этот уникальный дар свойствен обычным, на первый взгляд, людям. Способность правильно управлять людьми сама по себе не такое уж редкое достоинство. Но истинная ценность этой способности, по содержанию и смыслу, проявляется в таланте достижения максимально высоких результатов деятельности команды, которую возглавляет Руководитель.

## Другие качества лидера

Семинары по командному менеджменту, которые мы начали проводить после пристального изучения экспериментальных команд в колледже Хенли, привлекли к себе внимание многих профессионалов, занимающих самые разные, включая и очень высокие, позиции в бизнесе. Среди них было много менеджеров по персоналу из транснациональных компаний и прекрасных генеральных директоров, испытывавших трудности в подборе команд менеджеров для создания дочерних компаний. В группе высокопоставленных менеджеров мы надеялись найти много личностей с типичными качествами Руководителя. Нашему удивлению не было предела, когда выяснилось, что это не так. В результате кропотливых исследований мы разработали формулу лидерства, которую многократно и основательно проверили, отведя именно этой формуле ключевую функцию в прогнозировании результатов игр. Прогнозы, сделанные по нашей формуле, выдержали проверку. Пусть не всегда, но в такой степени, которая давала основание полагать, что мы идем по верному пути. На семинарах по командному менеджменту мы столкнулись с удивительным феноменом: большая группа признанных в бизнесе лидеров не соответствовала общему стандарту личностных параметров людей, талантливых в менеджменте. Успешные бизнесмены даже не приближались к формульному типу Руководителя. Какое этому абсурду может быть объяснение?

Первой нашей мыслью было: существуют принципиальные различия между придуманными играми с искусственными командами, которые проводятся с целью подготовки менеджеров обучающими органи-

зациями, и реальным управлением командами менеджеров в мире настоящего бизнеса и в других сферах производства. Если это так, то мы сильно заблуждались, рекомендуя живому бизнесу менеджеров, которые могут быть хорошими капитанами команд в придуманных играх, но не способны справиться с задачей управления нормальными рабочими командами. Такое предположение таило в себе очевидную опасность. Нам потребовались доказательства, подтверждающие или отвергающие эту версию.

Сначала надо было узнать, насколько успешно Руководители, участвовавшие в наших семинарах, справлялись с функциями лидеров управленческих команд в компаниях, из которых они пришли к нам. Информация, которую мы получили, была строго персонифицированной и неформальной. Разумеется, мы были заинтересованы в качественной информации. Обладали ли слушатели нашего семинара какими-либо характерными стилями менеджмента? В чем их сильные личные стороны? Всей необходимой информации мы не получили, но источники информации в Хенли и наши личные контакты всегда срабатывают, когда это требуется, достаточно надежно. Полученные нами сведения были вполне определенного свойства. Способности, которыми участники семинаров выделялись на настоящей работе, в полной мере соответствовали тем типовым качествам лидера, которые и мы выявляли в игроках во время наших игр, упражнений и тренингов.

Второй вопрос, который интересовал нас, относился к опыту, приобретаемому в процессе наших семинаров Руководителем с хорошим набором личностных качеств. Полезен ли такой опыт при назначении на должность на производстве и при взаимной притирке Руководителя и команды? Коррелируется ли опыт науки с практикой или нет?

Мы проводили большую работу непосредственно на производстве, применяя стратегии и технологии, которые разрабатывались и развивались в ходе исследований командного менеджмента и изучения личностных качеств лидеров команд. До сих пор наши методики хорошо себя оправдывали. В сфере, связанной с прикладными компьютерными задачами, мы провели несколько экспериментов «в поле». Наша работа была признана полезной. Руководители проектных команд компьютерной компании назначались по результатам тестов, определяющих лидерские качества, а не по опыту работы и не по рангу исходной должности. Общий итог получился благоприятным для компании.

Другой примечательный пример – работа с командой, которая занималась развитием продукции в сфере производства изделий из пластика. Эта команда никак не могла добиться нужного коммерческого эффекта. Так сложилось, что руководителя проекта перевели на другую работу. Пришел новый человек, но его знания технологии конкретного производства были недостаточными. Да и набор лидерских качеств не обещал новому менеджеру больших достижений в управлении проектом. Второй человек в этой команде имел достаточно высокие лидерские качества. Новый менеджер разумно оценил ситуацию и сам предложил второму: «Почему бы тебе не возглавить проект? Я предпочитаю работать в тени и быть в стороне от критики». Этому, в некоторой степени нестандартному, варианту был дан ход. Эксперимент завершился удачей. По-новому выстроенная проектная команда вскоре добилась серьезного прорыва в работе, а эффективность командной работы менеджеров считалась краеугольным камнем достижений всей команды.

Эти и другие примеры вновь и вновь убеждали нас в том, что найденный нами комплекс качеств лидера команды вполне соответствовал реалиям практики.

Мы начали искать обоснованные ответы на вопрос: почему все-таки многие старшие менеджеры отличались от того типа лидеров команд, который мы вывели в процессе многочисленных экспериментов.

## Неформальные лидеры

Многие испытуемые на наших семинарах менеджеры принадлежали к своеобразной группе эффективных лидеров: они добивались успехов и выделялись в определенной среде. Если это так, значит, существует такая совокупность качеств менеджера, которую нам не удастся обнаружить в своих исследованиях и которую надо принимать в расчет. Сложность задачи, возникшей неожиданно, заключалась в том, что на индивидуальных консультационных сессиях, которые всегда предлагались участникам семинаров, мы рассказывали о том, как сильные качества и способности личности можно использовать в интересах команды. Высокопоставленным менеджерам мы вряд ли могли предложить что-нибудь конструктивное. Невозможно было сопоставить успешных в реальном бизнесе лидеров с комплексом качеств (см. также главу 6), которые мы считали значимыми для успеха командной работы. В момент наших сомнений в себе роль и участие менеджеров в команде не были определены.

А общее впечатление о топ-менеджерах, которое сложилось на основе тестов и поведения во время тренингов, подсказывало: эти игроки соответствовали экстравертному типу, энергичному и с ярко выраженной нацеленностью на успех. По многим параметрам они, по какому-то невыявленному парадоксу, были антиподами людей командного типа. Они ругались, спорили, конфликтовали. Они раздражались и легко расстраивались. Их агрессивность вызывала

«достойную» ответную реакцию у коллег по команде. Хорошо если они отвечали обидчикам с юмором и элегантностью – как будто резкие ответы коллег им очень нравятся. Главное, по их непоколебимому мнению, – победить в игре, а учеба – вторична.

Если команда топ-менеджеров выступала неудачно, они начинали задавать вопросы о справедливости правил игры и беспристрастности судей. Они не испытывали проблем в использовании сомнительных средств для достижения желанных целей. В Кембридже, например, возник пожар (кто-то поджег листы бумаги с планами команды-конкурента, когда соперники вышли из комнаты!). Как только игра заканчивалась и борьба за победу отходила на второй план, у топ-менеджеров появлялся неожиданный и разумный интерес к будущим занятиям. Чем хуже выступала команда, тем сильнее распалялся интерес игроков неуспешной команды к игре, несмотря на страдания из-за допущенных ошибок. Хотя чаще всего каждый считал, что ошибался не он, а его коллега по команде.

Мы окрестили эту азартную группу менеджеров Мотиваторами. Так у нас появились два типа лидеров команд, которые обозначаются аббревиатурами РК и МТ. Для того чтобы получить более полную информацию об этих типах, мы сформировали команды Мотиваторов для игры «Тимополия». Мотиваторы в любых игровых ситуациях великолепно демонстрировали участникам нашего семинара, как типы людей, привлеченных в команду, формируют характер своей команды. Правильно игроки действовали или ошибались, не имело значения – в их команде всегда царил шум и гам. На семинаре для правительственных чиновников, который мы проводили в Канберре, команда Мотиваторов потратила немало

дорогого игрового времени, разрушая конкурирующие команды – законными и незаконным методами и средствами.

Поведение правительственных чиновников в то время удивило нас. Но это были всего лишь «цветочки» по сравнению с тем, что мы испытали в Мельбурне. Команда Мотиваторов, которая показала наилучший результат из-за экстравагантной торговли на аукционе и неспособности эффективно скоординировать свои планы, прибегла к абсолютно безрассудному фигурству. Игроки этой команды завладели настоящим пистолетом с целью похищения аукциониста (похищение не удалось из-за смены места проведения аукциона). Они же потребовали деньги в обмен на конфиденциальную информацию, потом ограбили банк, применив грубую силу. Ко всему еще и захватили в заложники (опять-таки с целью получения выкупа) женщину из команды-победительницы. Эти дурачества помогли Мотиваторам снять напряжение, вызванное поражением в игре. Лихие выходки превратились в своеобразный заменитель успеха. Столкнувшись с незнакомой до сих пор манерой поведения команды, мой коллега Нил Стакли решил обогатить английский (или хотя бы австралийский) язык. Он придумал новую собирательную номинацию – «Сотрясение Мотиваторов» (a shockery of shapers).

Мы начали исследование отличительных черт и качеств Мотиваторов после того, как выделили и зарегистрировали основные симптомы этого типа. Тип Мотиватора стал восьмой фигурой, описанной и используемой преподавателями колледжа Хенли для определения того, какой, по мнению коллег по синдикату, командной роли соответствует тот или иной участник тренинговых мероприятий. Ранее мы использовали представления о командных ролях в ис-



следовании креативных членов команд. Теперь этот подход нашел применение и в исследовании командных лидеров.

Метод, как и прежде, заключался в том, что нужно было распределить десять баллов по ролям, которые, по мнению оценщика, подходили конкретному участнику тренинга. Все десять баллов можно было отдать (такое иногда случалось) какой-то одной роли, что означало: этот соответствует определенной роли на все сто процентов. Но баллы можно было распределить и по нескольким ролям. Затем баллы, выставленные всеми оценщиками, сгруппировывались и суммировались для каждого игрока. По суммам баллов определялась роль, которой человек больше всего соответствовал. Каждый оцениваемый проводил и самооценку, распределяя десять баллов по ролям для себя, точно так же, как он оценивал своих коллег. Используя эту методику на двух последовательных курсах, мы накопили более ста оценок и самооценок. По этим критериям нам удалось отобрать людей, чьи оценки и самооценки точно соответствовали типу Мотиватора.

После определения критериев МТ мы вернулись к результатам тестов – чтобы понять, какой тест выявляет тип Мотиватора. Статистика критериев и тестов показала: Мотиваторы отличаются следующими качествами: способностью быстро усваивать материал, подозрительностью, склонностью к разочарованиям. Кроме того, Мотиватор – скорее стихийный, чем сознательный тип. Он прагматичен и эмоционален, лишен застенчивости и робости. Все это указывало на грубого эмоционально неустойчивого экстраверта – человека, склонного чрезвычайно остро реагировать на неприятности и раздражителями, но одновременно жизнерадостного, бесстрашного и неуступчивого в отношениях с людьми.

## Мотиваторы в командах

По мере приобретения опыта проявления в командах Мотиваторов и через наблюдения за командами, состоящими только из Мотиваторов, мы начали понимать: Мотиваторы обладают совершенно конкретными плюсами и минусами. Мы никогда не сомневались, что команда, управляемая Мотиватором будет побуждаться лидером к самым активным действиям. Если какая-то команда склонна к самоуспокоенности и бездействию, введение в такую группу Мотиватора, восстановит энергию и активизирует работу команды. Но Мотиватор – разрушительный игрок хорошо сбалансированной группы, особенно управляемой человеком с чертами Руководителя.

Мотиватор может испортить хорошо сформированную команду. Выступая в одной команде, Мотиваторы показывают отнюдь не плохие результаты. Команда Мотиваторов творит свою собственную культуру, часто достигает очень высокого темпа работы, используя самые разнообразные подходы к делу и отвергая бесперспективные варианты действий. Однако Мотиваторам не всегда нравится работать друг с другом. Они понимают, что команда, созданная по их образу и подобию, рано или поздно обязательно столкнется с трудностями. Тогда вместо позитивной деятельности, направленной на достижение целей команды, начинают проявляться разрушительные внутренние противоречия. И все заканчивается плачевными результатами. Соединение сложной ситуации с неудачей – слишком тяжелое бремя для команды Мотиваторов. Они готовы признать совершенные грехи, но только для того, чтобы тут же страстно излить свое негодование.

## Руководители и Мотиваторы в роли лидеров

Объединение качеств эффективного Руководителя и Мотиватора помогли нам открыть два подхода к лидерству. Самые надежные результаты (на наших занятиях и на тренинговых мероприятиях в условиях реального производства) существенно расширили набор признаков эффективного Руководителя. И опять коллизия: известные далеко за пределами Хенли лидеры отличались качествами Мотиваторов. Как объяснить этот видимый парадокс?

Наверное, возможны два варианта объяснения этого парадокса. Первое: очень активный, динамичный и неугомонный менеджер, скорее, согласится на трехдневный семинар (где он надеется быстренько «ухватить» что-нибудь полезное), чем на десятидневный курс менеджмента в тихом и милом местечке под названием Клитенс. За многие годы работы мы обнаружили различия в составе аудиторий, с которыми проводили игры, тренинги и семинары. Перевес Руководителей и нехватка Мотиваторов на курсах в Хенли. Избыток Мотиваторов и полное отсутствие Руководителей на наших семинарах.

Второй вариант объяснения относится к бифуркации самой тематики лидерства. Существует значительное ситуационное различие между директивным исполнением роли лидера группы и выстраиванием ресурсов команды, особенно в команде, хорошо подготовленной к решению сложных взаимосвязанных проблем. Многие реальные компании сталкиваются с проблемами, обусловленными сложностью процесса управления. Притом, наряду с профессиональными трудностями, проявляются и проблемы политического характера. Там, где требуются согласованные

действия людей, работающих на разных уровнях иерархии, почти неизбежно наступает инертность и застой. Несмотря на то, что менеджеры – иногда не без конфликтов – устанавливают свои правила, порядки и оказывают давление на персонал. Когда необходимо преодолеть стагнацию, которая порождается политическим конформизмом, приходит время Мотиватора. Мотиватор эффективен в разгоне заторможенных систем и при смене направления действий компании, которые нередко приводят к плодотворным результатам. Если наш анализ верен, то Мотиватор способен развивать сильное позитивное воздействие на процесс, поэтому его быстро повышают в должности.

В играх «Тимополия» Мотиваторы прекрасно действовали индивидуально, когда на них возлагалась лидерская функция. Таланты лидера в Мотиваторах лучше раскрывались на семинарах, чем на ТЭМ. На семинарах их активные действия и инициативы всегда оказывались востребованными.

Эффективное планирование и координация действий в играх «Тимополия» имели некоторое значение, но проявлялись менее выражено, чем на тренингах. Правила «Тимополии» были разработаны нами таким образом, чтобы в ходе игры развивались ключевые для топ-менеджеров навыки. К успеху можно двигаться различными способами и на основе разных идей. Один из способов достижения успеха особенно эффективен для менеджеров с навыками «Мотиваторов». Оставаясь верными себе и используя свою внутреннюю энергию, настойчивость и умение во благо команды добиваться нужного результата на переговорах, Мотиваторы способны перехитрить конкурирующие команды. И в ситуациях, когда хитроумная тактика не дает результата, Мотиватор более устойчив, чем тишичный Руководитель.

Так же как есть лошади для скачек, есть и лидеры для команд. Мы установили два исходных типа лидеров. Один сочетает навыки использования ресурсов группы с эффективным управлением членами команды (тип РК). Другой – зачинщик мероприятий (тип МТ), который постоянно тянет команду за собой. Понятно, что характер стоящих перед командой задач, качества и особенности игроков влияют на то, какой из этих двух лидеров лучше подходит для конкретной команды в конкретной ситуации.

## Лидеры команд «Аполлон»

В большинстве случаев нам встречаются лидеры команд типа РК и МТ, но в результате длительных исследований мы выявили еще один тип лидера. Это был человек, который лучше всего справлялся с руководством командой, состоящей из индивидуумов с очень высокими интеллектуальными способностями, типичными для команды «Аполлон» (так мы назвали подобные группы во второй главе этой книги). Команды такого рода редко реализовывали свой потенциал полностью. Высокая интеллектуальная одаренность игроков не приносила ожидаемых от команды результатов. Команды «Аполлон» выступали плохо даже по сравнению с заурядными командами, но все-таки случалось, что такие команды, столкнувшись с внутренними организационными трудностями, преодолевали их и финишировали с хорошим результатом. В этих играх команд «Аполлон» исключительно важную роль исполнял лидер команды. Естественно, мы не могли не заинтересоваться успешными Руководителями команд «Аполлон»: к какому из двух типов лидеров, РК или МТ, эти команды больше тяготели?

В одном отношении успешные лидеры команд «Аполлон», безусловно, походили на успешных лидеров команд других типов. Они были умнее остальных членов возглавляемых ими групп. На практике они были умнее и успешных лидеров других типов, потому что индивидуально все игроки команд «Аполлон» интеллектуально превосходили игроков других групп. Но во многих отношениях Руководители команд «Аполлон» сильно отличались от типичных лидеров. Своими характерными чертами они напоминали Мотиваторов. Но настоящими Мотиваторами они не были: у них не проявлялось неудержимое стремление Мотиваторов всегда быть впереди. Основным отличительным качеством лидеров «Аполлона», как явствует из анализа результатов психометрических тестов, были более высокие баллы по таким параметрам, как подозрительность и скептицизм. Это компенсировалось небольшим понижением оценок по влиянию и по склонности уступать от участия в решении практических задач. Они проявляли интерес к предметам более глубокого жизненного смысла.

Эти соображения требовали целенаправленной проработки, особенно когда мы внимательно изучили отчеты наблюдателей, в которых отражался стиль действий успешных лидеров команд «Аполлон». Важнейшее различие в поведении типичного Руководителя и лидера команды «Аполлон» заключалось в разном подходе к группе. Типичный Руководитель — специалист по выявлению потенциала группы. Он распознает и поощряет все нюансы таланта и способностей игроков, которые полезны команде в ее стремлении к достижению высоких целей. Типичный Руководитель, к примеру, непревзойденный мастер в открытии и развитии «спрятанных» творческих спо-

собностей игроков своей группы. А лидер типа РК команды «Аполлон» мало занимается поиском «чужих» талантов, он выступает, скорее, как жесткая влиятельная личность, которая в любой команде найдет место себе, в то же время лидер «Аполлона» стремится к безграничному доминированию в своей команде.

## Заключение

Итак, обобщая данные наших размышлений, исследований, наблюдений и психометрических тестов, можно выделить три типа командных лидеров. Первый тип лидера подходит для сбалансированной команды, которая благодаря правильному распределению командных ролей располагает несколькими потенциальными уровнями решения сложных проблем. Другой тип лидера хорош в команде, которая, в принципе, обладает способностью добиваться своих целей, но постоянно наталкивается на внутренние и внешние препятствия. Третий тип лидера соответствует команде, подобной «мозговому центру». Качествами РК, МТ и РК «Аполлон» обладают лидеры, отвечающие особенностям конкретных команд. Поэтому полезно осознать, что создание хорошей команды – это двусторонний процесс: лидер подбирается для команды, но и команда подбирается для лидера. Что можно сказать о лидерах команд, которых невозможно соотнести ни с одним из трех типов и чьи личные качества отличаются от всех типов руководителей? Некоторые люди, в принципе, подготовлены к лидерству в командах, некоторые могут быть официально назначенными руководителями различных комитетов. Эффективное управление командами достигается во всех случаях, но приходит это не сразу, а постепенно. Человек, который доказал свою ценность в одной

сфере менеджмента, нередко стремится стать эффективным и в других сферах, к деятельности в которых он не способен. Тогда вызов, брошенный новой профессией, мотивирует менеджера на продуктивную ответную деятельность. Пример. Есть талантливый и здравомыслящий менеджер, обладающий высоким интеллектом. Но по натуре он недоверчив и скромн. (Результаты тестов подтверждают наличие самых разных сочетаний личностных качеств людей.) Подчиненным и высшему руководству компании бывает трудно понять, когда способный человек старается избежать ответственности, связанной с высокой должностью, а когда он медлит с принятием решений по каким-то иным причинам. Но со временем способный и деятельный человек непременно поднимется. Он, собственно, с самого начала действует так, как надо действовать, но его поступки непривычны, нетипичны для стандартного поведения лидера. И если такому неяркому человеку не слишком часто приходится поступать наперекор самому себе, то он непременно выживает, а со временем любится и всеобщего признания. Но если «непривычному» и неуспешному лидеру сразу предъявляются повышенные, хотя часто это всего лишь стандартные, требования, вынуждающие его играть не свойственную ему роль, он начинает смотреть по сторонам в поисках подходящей работы или сразу спокойно уходит с занимаемой должности.

Обладает ли своеобразный менеджер, у которого нет типичных черт командного лидера, талантом и готовностью вести за собой команду? Это зависит от того, сможет он найти и развить убедительный стиль лидерства, не противоречащий его индивидуальности, или не сможет. Но конечный результат зависит не только от лидера, но и от степени соответствия между ним и командой. Главный вопрос: насколько



глубоко у лидера развиты те качества, которых не хватает команде? Мы еще многое узнаем о том, что необходимо хорошей команде и о том, какой вклад должны вносить рядовые члены группы для поддержания уравновешенности, работоспособности и нормального психологического климата в команде.

## Ключевые командные роли

Теперь, когда мы определили основные типы личностей, которые необходимы для успешной деятельности команд, можно обобщить то, что мы уже знаем. Почему и как выделенные нами типы ролей проявляют себя? И что будет потеряно, если не собрать воедино полный комплект индивидов, отвечающих требованиям команд различных моделей?

### «Рабочая пчелка»

Начнем со сложного процесса обработки статистических данных для идентификации роли, которую мы назвали Рабочая пчелка (company worker). Команды, принимавшие участие в управленческих играх и имевшие в своем составе достойное число людей такого типа, добивались значительных результатов. Позднее мы узнали, что Рабочие пчелки хорошо зарекомендовали себя на ответственных должностях в крупных компаниях.

Словосочетание «Рабочие пчелки» (РП) звучит не очень привлекательно. Некоторые менеджеры выражали даже недовольство из-за того, что их – по результатам тестов и по оценке коллег по группе – оп-

ределили в Рабочие пчелки. Партнеры по играм и опытные в создании команд практики пытались ввести другие термины – «Реализатор» или «Организатор». Любое из этих названий имело преимущество перед нашим, потому что лучше воспринимались участниками тренинговых мероприятий. Но недостаток альтернативных терминов заключался в том, что эти термины менее выразительны в отражении сути того вклада, который участник команды определенного типа вносил в общий успех.

Рабочая пчелка – это не просто человек, который выполнял или организовывал работу (в практике происходило и то, и другое). С поведенческой точки зрения Рабочая пчелка – это личность, которая работает в основном на команду, не сосредотачиваясь на своих целях и всегда поступающая достаточно практично и разумно. Рабочую пчелку правомерно идентифицировать с организацией. Такой человек принимает на себя производственные задачи и выполняет свою работу не только как профессиональный, но и как моральный долг. У него никогда не возникает сомнений и вопросов по поводу порученной работы. Дисциплинированное прилежание – функция личности и стандарты отношения Рабочей пчелки к делу. Врожденные способности, интеллект, интересы Рабочей пчелки – второстепенные ценности. Личная дисциплинированность таких людей органично перетекает в хорошо организованную деятельность. Любой талант, который у Рабочей пчелки проявлялся, всегда воплощается в стремлении к общей цели и в способности упорядочения деятельности и отношений.

В больших, хорошо структурированных компаниях такие люди добиваются замечательных успехов. Но мы выявили интересный парадокс. Имидж Рабочей пчелки мало привлекателен для менеджеров, но

люди, исполняющие функции генеральных директоров, имеют много общего с ролью Рабочей пчелки. В практике укоренилось следующее: имидж Рабочей пчелки – не самый престижный, но в то же время большинство уверено, что отличительная черта Рабочей пчелки – безусловное преимущество над остальными членами команды. Наше удивление вызвало и такое утверждение практиков: качества Рабочей пчелки коррелируются с самыми высокими должностями. Но тут мы уточняем: идеальные качества Рабочей пчелки в игровых командах в реальных компаниях и в обществе встречаются намного реже, чем принято считать. Отсюда и родилось оригинальное определение личности генерального директора: это менеджер, берущийся за работу, которую не сделает никто другой.

В этом афоризме заложена большая доля правды. Многие люди выполняют только ту работу, которая привлекает их, и пренебрегают неприятной работой. Поэтому для многих менеджеров нет большой радости в наказании или увольнении нерадивого сотрудника, чья работа не соответствует установленным стандартам. Рабочая пчелка успешно и устойчиво работает в любой компании, потому что всегда добросовестно и точно выполняет задания, которые необходимо выполнять. Выполняет – даже если задания неинтересны и неприятны. Это серьезный тест на проверку силы характера. Это жизненная стратегия, опровергающая искаженное понимание образа Человек организации.

Уничжительность, закрепленная за фигурой Человека организации, обрела хождение в обществе благодаря известной книге Уайта «Человек Организации». Человек организации – голимый персонаж в среде носителей антииндустриальных ценностей.

Ценностей, которые так широко распространены в учебном мире. Человек компании в книге Уайта нарисован как индивид, утративший индивидуальность, сформированный крепкой рукой всемогущей компании. Живет он как униженная личность, способная делать только то, что ему предписано фирмой. Если такой – откровенно слабый – человек и занимает ответственные посты, то он не имеет ничего общего с Рабочей пчелкой. Личность типа РП выявилась в процессе наших интенсивных исследований. И Человек организации, и Рабочая пчелка испытывают давление системы, необходимой частью которой оба эти типа работников являются. Но между этими типами людей есть существенная разница. Человек организации уступает давлению системы, сводит свою личность на нет. А Рабочая пчелка не только служит организации и не просто удовлетворяет свои потребности, но развивается в процессе служения и самореализации.

## Командные роли в парах

Рабочей пчелке как основному члену команды мы добавляем два набора парных ролей. В пятой главе изучены два типа лидеров команд. Самый надежный и успешный Руководитель (РК) – специалист по эффективному использованию ресурсов группы. И напористый и деятельный Мотиватор (МТ). В четвертой главе мы выявили еще одну пару связанных ролей, которые управляют креативностью команды. Очень интровертированный и умный Генератор идей (ГИ) и предмет наших многочисленных экспериментов – любознательный Снабженец (СН).

Создание и очевидная ценность этих пар напомнили нам, в философском смысле, о способе дости-

дения баланса в природе. В физике каждое тело и каждая сила имеют соответствующие антитела и антисилы. Все устойчивые системы в мире построены на равновесии внутренних связанных между собой противоположных моментов.

Помня об этом, можно пересмотреть наши две пары командных ролей, прежде чем мы попытаемся узнать, что еще нужно добавить к модели, чтобы получить полноценную команду.

РК и МТ предлагают свои способы осуществления слаженных действий команд. Эмоционально устойчивый РК объединяет группу. Благодаря своей способности найти каждому члену команды соответствующую роль РК действует как объединитель усилий в погоне за общими целями. Сверхактивный МТ действует в противоположном направлении. МТ нужен, чтобы постоянно изменять точку равновесия, бросать вызов, беспокоить, побуждать к действию и вытаскивать группу из рутины, в которую она может попасть. Лидеры РК и МТ не могут комфортно действовать в одних и тех же командах, пока один из них не подавит свою доминанту или не переключится на новую роль, которая тоже ему подходит.

Такой же принцип противовеса объединяет и другую пару: ГИ и СН. Но в этой паре нет явно выраженного потенциала конфликта. ГИ обычно счастлив, если ему удастся сидеть в углу, обдумывая свои планы и формулировки. А СН всегда занимается экспериментированием. Интроспективный интенсивный интеллектуальный подход к решению проблем, как ни странно, очень близок к процессу поиска и развития идей через сеть личных контактов и встреч. В известном смысле, ГИ и СН – две стороны одной монеты, которые едва ли встретятся лицом к лицу! И именно РК должен свести ГИ и СН в единую пару,

когда команде необходимо рассмотреть разнообразные варианты действий. Только так возникает основание для конкуренции. А до тех пор предпочтительные для каждого и контрастирующие стили ГИ и СН приводят к такому разделению функций, что агитподы не вмешиваются в деятельности друг друга и не посягает на «не свои» права.

## Недостающие командные роли

Команда, которая сможет собрать идеальных Рабочих пчелок, Руководителей, Мотиваторов, Генераторов идей и Снабженцев, – будет хорошо укомплектована для того, чтобы справиться со всеми возможными превратностями судьбы. Такая команда, несомненно, обретет хорошего лидера, выдвинет плодотворные идеи и проявит способности к продуктивной деятельности. В реальных командах полной гармонии, которая видится поверхностному взгляду, почти никогда не складывается. В жизни произойдет так. ГИ и СН начнут предлагать команде несовместимые идеи, каждый из творцов будет рьяно отстаивать свои предложения. Можно удивляться, можно смириться с ненормальным положением, но два соперника, у каждого из которых свои хорошие идеи, оказываются в тупике: ни один из них не может отстоять свою идею. Не могут они прийти и к компромиссу в отношении идеи, выдвинутой третьей стороной. Поэтому в командной работе, после отчаянного соперничества, нередко принимаются не самые плодотворные идеи. Все политические, личные и эмоциональные факторы приводятся в движение, чтобы приуменьшить ценность идей коллег-соперников, а в результате снижается творческий потенциал всей команды.

Можно было бы решить эту проблему так: сортировку идей и выбор самых лучших возложить на лидера команды. Но и эта установка к успеху не приведет, потому что интеллектуальные способности классического лидера группы находятся, как правило, на уровне чуть выше среднего. Лидер не является равновесным интеллектуальным контрагентом игрока, генерирующего идеи. Оценка конкурирующих предложений требует человека, обладающего высоким уровнем умственных способностей, которые к тому же сочетаются с беспристрастностью. Время от времени, в критические моменты ТТМ, такой человек выдвигается на передний план для выполнения особой задачи – оценки идей. Мы назвали этого игрока «Аналитик» (АН).

#### «АНАЛИТИК»

В процессе экспериментов наблюдатели заметили члена команды, который оставался в тени до тех пор, пока не наступал момент принятия важного решения. Блестящий ГИ и полный энтузиазма СН – ценные члены команды, но они редко подходят для оценки достоинств той или иной обсуждаемой идеи. Не подходят для этого и многие другие типы игроков. Не подходят по разным причинам: одни слишком вежливы, другие испытывают благоговейный трепет перед кем-то из команды, третьим не хватает остроты ума, чтобы оценить сложную систему элементов решения. Выявленный наблюдателями Новичок, по нашим представлениям, мог заполнить нишу оценщика идей. Интеллектуально АН оказался единственным человеком, который мог отстоять свою точку зрения в дебатах с ГИ и вынудить ГИ изменить свое мнение. То есть АН способен безусловно



обосновать свою позицию и подвести команду к принятию продуктивного решения.

Изучая результаты тестов тех людей, кто был назначен на роль Аналитика, внимательно наблюдая за их поведением, мы смогли нарисовать детальный портрет АН и выстроить спецификацию роли. Прежде всего, АН имел высокий балл по тесту «Оценка критического мышления». Особенно успешно АН действовал в последней части теста, в которой предлагались спорные аргументы. Твердость суждений АН не ослаблялась при вбросе в игру эмоционально нагруженного материала, имитировавшего всплеск предрассудков.

АН проявил себя серьезным, сдержанным командным игроком с органически присущим ему иммунитетом против безосновательной увлеченности. Он был несколько медлителен, формулируя свою мысль. Продуманность каждого слова предпочитал скорости словесного потока. Истинное достоинство АН – способность к прозорливым суждениям, которые учитывали все факторы. Он гордился тем, что никогда не ошибался. Правда, у него отсутствовали взлеты воображения. При анализе результатов теста РРQ выявилась слабая ориентация АН на успех. Это человек со слабым внутренним импульсом. Но к этому времени мы уже понимали, что этот личный недостаток может обернуться командным преимуществом. Когда нет ответственных обязательств, внутренний импульс, энергия вмешательства – лучшие средства поспособствовать беспристрастному принятию решения.

Постороннему человеку АН может показаться скучным, надоедливым, а иногда излишне критичным. Многие люди, познакомившись с АН, удивляются тому, как такой тип вообще становится менеджером. Тем не менее многие Аналитики занимают

**Стратегические посты** в бизнесе и на производстве, постоянно продвигаются на все более высокие должности – в основном, в головных структурах компании. В некоторых профессиях успехи и неудачи зависят от относительно небольшого количества ключевых решений. Такие сферы деятельности – идеальная почва для АН, потому что человек, который никогда не ошибается, в итоге непременно одерживает победу.

Я мысленно представлял стиль управления АН, когда вспоминал свой опыт работы в одной крупной фирме, которую регулярно посещал в Лондоне. Целью моих визитов было введение новых методов управления бизнесом в обстановке консерватизма и традиционных подходов к работе. Менеджер, который к тому же и владел компанией, обладал предусмотрительностью и другими свойствами, необходимыми руководителю такого уровня. Он был человеком с хорошими способностями, с глубокими и разносторонними специальными знаниями. Менеджер всегда соглашался с необходимостью изменений, если выдвигалось рациональное обоснование такой необходимости.

Повестка дня наших совещаний всегда точно определялась. По правилу на совещании обсуждался всего один вопрос. Мы заранее готовились к обсуждению. Анализ одной проблемы обычно приводил нас к трем-четырем вариантам решения этой проблемы. Каждый вариант решения рассматривался всесторонне и оценивался с предельной объективностью.

Мы встречались утром. Варианты обсуждались так, как будто все они обладают равными достоинствами. Мы подолгу раздумывали над каждым возможным решением. Не существовало никаких возражений, которыми мы бы пренебрегли. Любой заслуживающий внимания аргумент и контраргумент без внимательного изучения не отвергался. Всевозможные аргументы и

контраргументы никак не исчерпывались. Обсуждение временами растягивалось до бесконечности. Нас не беспокоили ни телефонные звонки, ни случайные посетители. Хозяин заботился о том, чтобы мы работали в спокойной обстановке. Иногда кто-то стучался в дверь, но мы на это не реагировали. Иногда у дверей собиралась очередь из людей, которые надеялись как-нибудь проникнуть к шефу. Но только один человек без одобрения хозяина кабинета пользовался правом нарушать нашу уединенность. Этим человеком была секретарша с чаем и с материнской улыбкой, приглашающей нас сделать небольшой перерыв на утренний чай. После ее ухода мы снова погружались в варианты, к которым мог добавиться пятый и шестой вариант. Число вариантов сокращалось медленно, только после полного и обоснованного отвержения. Давно ожидаемый обед позволял сменить тему разговора. И мы говорили о чем угодно, только не о работе. После часового перерыва мы возвращались в кабинет, чтобы еще раз свежим взглядом окинуть уже хорошо проработанные варианты решения. Наконец, через несколько часов, мы принимали окончательное решение и намечали меры по его реализации. Дверь кабинета открывалась и терпение сотрудников,ждавших своего часа, вознаграждалось. Иногда явление лучше осмысливается, если оно проверяется противоположными аргументами. Стиль управления АН не имеет ничего общего с принятием решений по наитию. Менеджмент, настроенный на практике длительных заседаний и на выработке решений «одним местом», непрерывно множится. Большинство этих решений берется из мгновенно приходящего на ум многообразия вариантов. Поэтому при таком стиле управления высок риск скоропалительных решений. В противоположность этому менеджер типа АН за тот же период времени предлагает всего несколько решений, но он абсолютно уверен, что любое из предлагаемых им решений правильно.

Качества АН не соединяются в личность, типичную для команды, но они часто великолепно вписываются в команду. Это происходит особенно просто и легко, если роль АН понятна и ему, и команде. Медлительность команды в принятии решений не раздражает АН, наоборот: именно медлительность команды дает ему возможность «оседлать своего кошка». В идеале он, а не Руководитель, должен быть внутригрупповым арбитром при принятии решений. Чем больше высказывается предложений и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль АН как специалиста, способного выступить усмирителем и вразумителем сверхэнергичных и быстрых коллег.

### «Вдохновитель»

При настрое на точное разграничение ролей среди членов команды не исключено возникновение сомнений в том, что удастся создать эффективную группу из разнотипных людей, даже при действительно талантливом Руководителе. Пример. Некоторые игроки часто не соглашались с командной ролью, на которую они лучше всего подходят. В то же время другая командная роль их привлекает. В такой ситуации АН, особенно если он отличается замедленной реакцией, вынужденно уступит свое место более энергичным членам команды, переполненным стремлением зафиксировать собственные решения и суждения. Точно так же застенчивый, но очень творческий ГИ может быть отодвинут от своей роли людьми с худшими способностями, но одержимыми желанием дать волю своим идеям. Беда многих команд: большинство членов группы стремятся высказать свое мнение, и никто не хочет услышать мнение своих коллег.

В то время как игроки говорят, не слушая, кто-то из членов команды ведет себя совсем по-иному.

Иногда такой человек спасает положение. Его спокойное, но твердое вмешательство предотвращает возникновение потенциальных противоречий и помогает «трудным» личностям в команде направить их навыки в позитивное русло.

Любому, кто обладает таким даром, отводится специальная роль: создание успешной команды, особенно когда в команду входит один или несколько человек, обладающих выдающимися талантами, но не способных работать в команде.

Так мы пришли к пониманию необходимости установления персональной роли, имеющей отношение к формированию команд. Мы воспользовались помощью наблюдателей на ТТМ для определения людей, которые умеют внимательно слушать других, умеют налаживать контакты с «неудобными» людьми и способны благоприятно подействовать на командный дух. Такие игроки цели группы всегда ставят выше собственных интересов.

Один из таких людей соответствовал командной роли, которую мы назвали «Вдохновитель» (ВД). Он имел противоречивые результаты психометрических тестов. Результаты тестов ВД на общительность показывали его принадлежность к экстравертам, а слабо выраженная способность влияния – об интроверсии. ВД выглядел доверчивым и чувствительным человеком. Конструкты по тесту PRQ выявили стойкий интерес к людям, особенно к человеческим взаимоотношениям и общению.

Некоторые менеджеры выражали разочарование, когда им – на основе различных методов оценки, которые мы разработали для определения идеальной для конкретного человека командной роли, – присваивали аббревиатуру ВД. «Подневольным» ВД для своей роли было трудно представить что-нибудь, кроме

выполнения вспомогательных функций. Каково же было удивление, когда выяснилось, что по итогам психометрических тестов и по восприятию поведения коллегами по команде в кругах топ-менеджеров ВД представлены достаточно широко. Обстановка, в которой доминируют менеджеры типа «Мотиватор», иногда создает условия, когда навыки дипломатии и прощительности, свойственные ВД, превращаются в незаменимые качества. И особенно – при авторитарном и конфликтном режиме управления, порождающем множество проблем. Объяснение популярности этого типа личности в верхних эшелонах бизнеса: менеджер-ВД, которого никто не воспринимает как противника и который полезен в любой команде, привлекает к себе внимание как человек, под началом которого готовы служить все.

Хороший пример топ-менеджера ВД мне встречался и в практике бизнеса. Это был человек, который пригласил меня помочь ему структурировать одну из производственных команд. Приятно, когда такие люди интересуются исследованиями в области командной работы. Директор по развитию в крупной промышленной организации, он столкнулся со знакомой нам проблемой. Один из проектов обещал принести значительный коммерческий доход, в то время как другие проекты не оправдывали вложенных в них средств. Часто это считается неизбежной жертвой в бизнесе. Беспокойно однако то, что надо было найти команду с большим опытом успешной проектной работы. Маркетинговое исследование выявило небольшую по размерам фирму, которая в аналогичный проект вкладывала намного меньшие средства. Возможно, и в этой давно сформированной проектной команде возникали какие-то дисбалансы и недостатки другого рода, но, преодолев разные несовершенства, фирма научилась работать эффективно? Так и оказалось. В тече-

ние длительного периода руководитель малой, но эффективной фирмы настойчиво добивался успехов в очень сложной сфере. Он перемещал персонал таким образом, чтобы недостатки в работе исчезли, а сильные качества каждый сотрудник мог раскрыть в полной мере. Индивидуальный стиль управления руководителя проектной фирмы не раздражал и не устрашал сотрудников, а вдохновлял всю команду. На совещаниях он говорил меньше, чем обычно говорит босс, больше слушал. Коллеги брали с него пример и тоже были немногословны. Меньше шума и больше дела – такой стиль установился на совещаниях, которые проводил руководитель фирмы.

Особый стиль поведения лидера фирмы сохранялся и в неформальных ситуациях. Он всегда консультировался с другими людьми. Проектировщики фирмы считали своего лидера человеком с редкими способностями тренера-наставника. На более высоких уровнях иерархии он считался протее менеджеров, которые всем казались неприступными. Сам лидер стал влиятельным человеком. Своего положения он достиг во многом благодаря именно стилю управления, который учитывал и потребности деятельности, и интересы личности, и право на развитие способностей.

В работе с командой ВД достигает эффекта «смазки». Общее правило: моральное состояние людей выше, люди лучше взаимодействуют, когда в команде присутствуют Вдохновители. Во многих командах встречаются «трудные» люди, на которых ВД могут оказать очень деликатное воздействие и предотвратить возможные конфликты. Даже на конкретных – по узкой проблематике – совещаниях ВД помогают председателю, кем бы тот ни был по своей командной роли, провести совещание в конструктивном духе.

## «Контролер»

До настоящего момента мы обсуждали список полезных для команды людей, исходя из необходимости укомплектовать семь командных ролей. Восьмой, и последней, была роль Контролера (КН). Способность скрупулезного доведения до конца всего, что начато, важна в любом деле. К сожалению, это редкое личностное качество. Кроме того, это качество трудно разглядеть во время проведения интервью при отборе кандидатов на те или иные роли. Энтузиазм в начале какого-нибудь мероприятия встречается намного чаще, чем умение довести начатое дело до завершения. Есть много талантливых людей, которые обладают разносторонними способностями, но при этом патологически не способны доводить начатое до запланированного итога.

Командную роль (КР) можно понять, учитывая те человеческие недостатки, которые и создают потребность команды в конкретной роли. Если так, то полезно узнать хороший пример из практики вводного курса для выпускников учебных заведений, принятых на работу в национальную авиакомпанию. Нас попросили ознакомить с концепцией командного менеджмента шестнадцать выпускников учебных заведений, спонтанно отобранных из 300 кандидатов. Претенденты на работу прошли батарею тестов, включая традиционные тесты на интеллект. Шестнадцать кандидатов, как и ожидалось, «во всей красе» продемонстрировали свои умственные способности на семинаре. Тесты, которые мы предложили выпускникам, выявили качества личности, которые определяли совпадение или несовпадение кандидата с назначенной командной ролью. Мой коллега Билл Хартстон и я после тестирования беседовали с каждым слушателем курса и обсуждали результаты их тестов. Некоторые из претендентов получили низкие баллы по шкале командной



роли Контролера. Такой результат, например, был у одной девушки. Когда Хартстон осторожно довел до нее этот факт, она немедленно согласилась с результатом теста, добавив мудрый, по нашим представлениям, факт: «Интересно, связано ли это как-то с тем, что я уже девять лет вяжу себе джемпер и никак не могу его довязать?»

Наши исследования показали, что умение доводить дела до конца свойственно людям, которые имеют поверхностный взгляд на частности и не любят выполнять свои рутинные обязанности. Потребность в Контролере свойственна тем командам, которые быстро охватывают множество целей, но не могут преодолеть самый последний барьер. Такое встречалось на управленческих играх в Хенли, когда незначительные ошибки в вычислениях расстраивали хорошо продуманную концепцию действий. В упражнении, которое занимало важное место в семинарах по созданию команд, команды нередко пропускали решающие аукционы и тендеры, опаздывая на них... всего на несколько секунд. Вспомним: битва проиграна из-за того, что лошадь упала, лошадь упала, потому что полкова отпала, а подкова отпала, потому что гвоздика не хватало. Эта старая притча не утратила своей важности и сейчас. Небольшая неудача приводит к большой беде. Внимание к деталям – отнюдь не тривиальная задача. Тот, кто обладает способностью непреклонно доводить дела до конца, – настоящая жемчужина в любой команде.

Наши эксперименты часто повторялись в промышленности, особенно при выпуске новых продуктов и моделей. Хороший продукт нередко не завоевывает свою долю рынка из-за малых недостатков, от которых товар никак не может очиститься. Команда, выпускающая новый товар, может быть хорошо укомп-

ектована энтузиастами своего дела, среди которых **сть** почти все творцы коммерческого успеха – дизайнеры, маркетологи, продавцы, которые с нетерпением **дут**, когда наступит «время Ч». Чего не хватает, так **то** того, кто удержал бы товар от выпуска в свет, **по**ка не завершены все необходимые испытания и **про**верки и не предприняты меры безопасности. То есть **-** пока продукт действительно не станет готовым к **вы**пуску в массовую продажу. Иногда испытания **по**казывают: это изделие не будет пользоваться спросом, **его** необходимо уничтожить или усовершенствовать. **Мар**кетинговые исследования и независимые лабораторные испытания могут принести нежелательные **из**вестия. Но именно такие плохие вести спасают **ком**панию от краха.

Хороший пример полезности Контролера в команде мне встретился, когда я вел семинары по контролю качества в Британском институте менеджмента (British Institute of Management). От имени этого института я опубликовал статью «Последствия плохого качества». Во время работы на этом курсе я получил информацию по 121 случаю низкого качества продукции. Все они были обычными инцидентами, связанными с недовольством качеством изделий, что приводило производителей продукции к крупным финансовым потерям. Причины этих инцидентов мы внимательно изучили. Нам стало ясно, что 36% всех провалов произошли из-за недостаточных испытаний новых моделей, материалов и технологий. Типичный эпизод крупной коммерческой катастрофы случился с компанией, производящей резиновую нить. Производство нити – длительный технологический процесс выдерживания латекса в уксусной кислоте и протягивания его через печь для последующего покрытия нитями. Но стоимость натурального каучука возросла, поэтому фирма была вынуждена заняться поиском альтернативных материалов. Американская компания, с которой фирма сотрудничала,

только что выпустила новую нить из синтетического каучука, более дешевую. Сверх того, лучшие физические свойства нового материала давали новому продукту преимущества перед натуральным каучуком. Провели переговоры, и британская компания приобрела лицензию на производство этой нити в Великобритании. Технология переориентировалась с натуральной на искусственную каучуковую основу. Клиентам были обещаны разнообразные преимущества. Из-за стремления побыстрее получить новый продукт британская компания не стала подвергать новый каучук многочисленным тестам, которые можно было провести в хорошо оснащенной лаборатории. Один из тестов исследовал изменение свойств продукта в процессе ускоренного старения. Случайно у нового каучука обнаружили плохие показатели старения. Синтетический каучук стал ненужным на основном рынке сбыта. Вскоре последовали многочисленные претензии клиентов по возмещению нанесенного ущерба. В конце концов предприятие остановилось, а ущерб компании превысил два миллиона фунтов. Исток всей этой драмы прост: американская компания предоставила подробную техническую информацию, но не упомянула всего «одно» физическое свойство нового продукта. А в британской команде никто из менеджеров не посчитал нужным направить продукт на собственную полномасштабную проверку.

Для этого был необходим менеджер с определенным складом ума, способным заранее планировать и выстраивать работу так, чтобы ничто не оказалось упущенным и чтобы все технологические процессы были проверены по всем параметрам. Поэтому в ходе экспериментов мы и искали менеджеров-КН, которые продемонстрировали бы умение доводить любое дело до полного завершения. Таких менеджеров найти трудно, потому что многие специалисты сами признавались в том, что они теряют интерес к новой идее, как только им становятся известны все вероят-

ные коллизии проекта. Но успех редко достигается легко. Для достижения успеха обязательно стремление и умение добиваться совершенства во всем. Со временем мы пришли к мнению, что менеджеры-Контролеры способны преодолеть чувство застенчивости, которое они испытывают на тренингах и курсах, но они не проявляют своих ценных качеств, когда «попадают в самое сердце» успешных предприятий.

Самопрезентация была тем случаем, благодаря которому пересеклись мои пути с выдающимся Контролером. Президент международной трастовой компании совершенно неожиданно прислал мне письмо, содержащее следующий параграф: «Чтобы делегировать полномочия людям, думаю, необходимо доверить им вести дела так, как они предпочитают это делать. Поэтому мне нужна методика, которая поможет найти людей с точно такой же «извилиной», как у меня. Или это полный абсурд?»

Автором письма был Эрнест Коуб, который оказался прирожденным Контролером. (Самые успешные Контролеры в менеджменте часто имеют сильно выраженную запасную командную роль Генератора идей или Аналитика.)

Эрнест Коуб был сыном очень известного политика и дипломата. Коуб неохотно последовал совету отца сделать карьеру в финансовом мире. Он мечтал на унаследованные деньги сделать что-нибудь стоящее для преодоления серьезных проблем, с которыми столкнулся мир. Однажды он бросил свою работу на Уолл-стрит и поехал в Индию. Он посвятил себя изучению демографического взрыва. Там он работал несколько лет, титанно пытаясь найти практическое решение демографических проблем. В итоге Эрнест вернулся на Запад, убежденный в том, что успешное выполнение работы может быть обеспечено только на основе использования технических знаний.

Эрнест собирался систематизировать поток информа-

пии в этой области и, соответственно, создать для этого специальную фирму и журнал. В течение трех лет он с тремя помощниками работал, не получая за это денег, собирая материалы для ежемесячных библиографий и внедряя услуги фирмы, которая в будущем должна была стать самоокупаемой. «Вот работа, которая меня притягивает. Это как вновь появившаяся страсть к коллекционированию старых марок. Мне нравится сводить в единое целое свободные концы любого дела. Я испытываю навязчивое желание доводить свою работу до конца». В эти годы Эрнест стал доверенным лицом фонда, занимающегося исследованиями в этой области. Приобретенный им опыт помог понять важность командной работы (с численностью команды десять и более человек) для достижения целей, которыми он всегда поглощен.

Эрнест начал мастерски использовать те технические знания, которыми он владел. Открыв свой собственный безукоризненно спланированный цех, он вместе со своими коллегами изобретал одно за другим новшества, которые сейчас используются в больницах многих стран. Теперь он президент фонда, отошедший от управления своей старой компанией после двенадцати лет ее существования. «Теперь, когда там все хорошо отлажено, она сама может управлять собой».

Эрнест Кобб обладает врожденной потребностью доводить начатое дело до конца. Когда он вспоминает свои неудачи в жизни, то винит в них свое упорство и заявляет: цели были изначально недостижимы, а я потратил на них так много времени. Успехи и неудачи Контролера проистекают из его характерных особенностей.

Рассматривая яркие примеры менеджеров типа КН, мы придумали набор параметров для психометрического теста, который давал представление о модели поведения Контролера. Результаты теста показали: менеджеры-Контролеры хотя и подвержены эмоциональной неустойчивости, но они имеют высо-

коразвитое чувство самоконтроля и самодисциплины. Коллеги по синдикатам и командам редко видели их возбужденными. Чаще вовсе не замечалось каких-либо резких движений со стороны КН, поэтому окружающие считали их спокойными и невозмутимыми. Контролер скорее интроверсивный, чем экстраверсивный тип. Кажется, что он специально ищет и гасит стрессы, несмотря на то, что эти поиски иногда имеют негативные физические последствия для самого Контролера. Мы даже подошли к пониманию язвы как характерного признака идеального менеджера-КН! Анализ конструкторов менеджера-КН по тесту РРQ выявил тенденцию к личной гармонии – через усилия по выживанию и устойчивости. В то же время КН почти никогда не поддавался очарованию внешнего успеха.

Стиль менеджмента КН наряду со стилями РК и МТ недооценивается. Многие менеджеры требуют дополнительных аргументов в доказательство того, что этот стиль часто свойствен успешным топ-менеджерам. Менеджеры, работающие в средствах массовой информации, обычно имеют напыщенные манеры и воспринимаются как типичные топ-менеджеры. Но «за кулисами» многие истинные топ-менеджеры отличаются от стереотипа «большого» бизнесмена. Их успех основывается на безукоризненных свойствах характера и на дисциплине, которые соединяются в способности к напряженной и эффективной работе. Они доводят до конца все, что начинают. Они стремятся не браться за дело, если у них есть сомнения в том, что смогут довести это дело до конца. Командное время никогда не тратится напрасно, если в команду входит менеджер-КН. В идеале качества КН требуют расширения и обобществления. Контролер заинтересован не просто в завершении работы для

себя, но и для всей группы. Умение хорошо закончить работу – ценное качество человека, который вносит заметный личный вклад в сферу своей деятельности. Коллеги по работе быстро замечают и высоко ценят это качество.

## Заключение

Восемь типов людей, идентифицированных как полезные члены команды, завершают наш типологический список. После пятилетних экспериментов на производстве по составлению команд мы не смогли обнаружить еще какую-либо продуктивную командную роль, которая расширила бы наш список. Это вовсе не означает, что людей, обладающих чувством юмора и глубокими техническими знаниями, которыми должен обладать любой специалист, не следует приглашать в команды. Это значит лишь то, что такие люди не могут получить обобщенную командную роль, соответственно которой они воспримут определенные обязанности. Яркие примеры восьми выделенных нами типов подтвердили верность наших установок. Но это не значит, что все восемь командных ролей необходимы всегда – любой группе и в любой обстановке.

Процедура оценки каждого человека в проекциях команды, исходя из прогнозов нашего психометрического теста, потребовала определить две роли, на которые человек подходит лучше всего. Первая роль главная, вторая запасная. Поэтому типы АН и КН характеризуют человека, основные черты которого – интеллект и способность к логически обоснованным умозаключениям. Вместе с тем человек этого типа стремится довести начатое дело до конца. А экстраверты СН и ВД любят разрабатывать новые

идеи, легко общаются и взаимодействуют с коллегами по команде.

Истинную ценность конкретных командных ролей можно продемонстрировать путем создания команд, в которых нет какой-то командной роли. Хотя «неполные» команды и могут добиться успеха за счет использования общекомандного потенциала, но какой-то конкретный недостаток в действиях такой команды обязательно проявится и высветит ошибку, заложенную в схеме построения команды.

Полезными для команды людьми можно считать тех, кто обладает достоинствами и качествами, которые необходимы команде и не дублируют характеристики людей, входящих в команду. На первом месте в любой команде – уравновешенность, баланс. Нужны не только хорошо уравновешенные личности, но и личности, которые хорошо уравновешивают друг друга. Только в этом случае человеческие слабости могут быть компенсированы командой, а сильные стороны будут использованы в полной мере.



## Полезные для команд роли

Тип	Символ	Типичные черты	Позитивные качества	Приемлемые недостатки
Рабочая пчелка Company Worker	РП	Консервативный, исполнительный,	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина.	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Руководитель Chairman	РК	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способность без предубеждения выслушивать и рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей.	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей
Мотиватор Shaper	МТ	Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению
Генератор идей Plant	ГИ	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания	«Витает в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола.

Снабженец Resource Investigator	СН	Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке.	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность.
Аналитик Monitor- Evaluation	АН	Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, проницательность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Вдохновитель Team Worker	ВД	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух	Нерешительность в решающие моменты
Контролер Completer- Finisher	КН	Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению «выкинь из головы»

## Неуспешные команды —

Наши эксперименты с созданием команд различного типа и последующей проверкой их в конкурентных условиях игры предоставили нам возможность изучить команды, которых, возможно, никогда не будет в природе. Пример. Редкая привилегия – составить команду из заведомо слабых участников. Ни один из менеджеров не пойдет на это в реальной ситуации и никогда не получит разрешение на такой опыт. Достоинство изучения плохо выстроенных команд заключается в том, что можно получить ценную информацию о том, какие проблемы будет испытывать такая команда, если сложится спонтанно. Знание недостатков построения команд может стать одной из граней искусства создания удачных командных композиций.

Прежде чем анализировать характерные особенности неудачных команд, надо сказать несколько слов о сложности проведения такого исследования. Неудачные команды вызывают настоящее замешательство среди самих участников. Больше трудностей возникает на ТТМ, чем в «Тимонолии». «Тимонолия» имеет то преимущество, что проводится под нашим контролем, а участники игры изучают принципы

построения команд и ничего иное. Напряжение, создаваемое угрозой поражения, легко переносимо при условии непродолжительности переживаний поражения.

Члены вновь сформированных команд собираются вместе перед обедом, чтобы поднять по бокалу вина, и уже пять часов спустя, перед самым ужином, упражнение завершается. Победители поднимают тосты за успех, побежденные топят свои печали в том же вине. Вечером игроки готовят свои презентации для следующего дня. В большинстве своем проигравшие команды воспринимают свою неудачу с юмором. Случилась неудача из-за ошибок в построении команды или по причине неправильного использования ресурсов команды – участникам тренинга всегда есть чему поучиться. В конце концов, именно за этим слушатели и приходят на семинар.

ТТМ в Хенли – это совершенно другое мероприятие. Прежде всего, игра продолжается в течение длительного периода. В начале наших экспериментов выполнение отдельного задания занимало целый день, а весь тренинг длился целую неделю. Во вторых, целью управленческой игры в Хенли было не построение команды, хотя эта задача и входила в этот тренинг, но основная цель ТТМ – доведение до сознания важности «количественных методов принятия решений». Игра занимала только часть десятидневного курса. Продолжительность курса вообще зависела только от того, какой период обучения менеджеров оплатила фирма или институт, направившие слушателей в Хенли. Обычно карьерные планы студентов Хенли были соразмерны содержанию всего курса обучения. Управленческая игра предоставляла игрокам реальную возможность проверить свои амбиции, «натравливая» себя на конкурентов. При таком настрое поражение переносилось нелегко. В «Ти-

мополии» мы могли изобретать «плохие» команды с дьявольской изощренностью, удовольствием и безнаказанностью. В Хенли все было по-другому. Нам запрещалось создавать абсолютно плохие команды. А с политической точки зрения было желательно, чтобы каждая команда имела шансы на победу: слабые команды мы «разбавляли» сильными игроками, чтобы команды не вырождались, не превращались в заложников какого-то типа. Но, несмотря на принятые нами ограничения, модели слабых команд появились в тренингах по менеджменту.

Характерные особенности неуспешных команд определялись тщательным исследованием групп, которые финишировали последними или добивались половинчатых результатов и никогда не выигрывали. Этот жесткий критерий потребовал вывести команды «Аполлон» за черту неэффективных команд, потому что некоторые команды «Аполлон» все-таки побеждали. Их общие результаты были низкими, но неудачи не были фатальными. В противоположность этому некоторые команды были составлены так плохо, что им никогда не удавалось преодолеть препятствие, «возведенное» составом команды.

## Моральное состояние – фактор несущественный

После отбора одинаково неуспешных команд мы приступили к изучению отчетов наблюдателей об их выступлениях на ТТМ и наших собственных записей по «Тимополии». Мы смогли составить «Лигу неудачников», возглавляемую командой, составленной так, чтобы всегда проигрывать. Но тут обнаружился один интересный момент: неуспешные команды проигры-

вают не обязательно из-за слабого морального духа или заведомо слабой командной работы. Слабый моральный дух может проявляться, и он обычно проявляется как следствие поражения и упущенных возможностей. Но моральный дух нельзя рассматривать как причину поражения команды. Некоторые команды, финиширующие с ужасными результатами, стартовали как «счастливые» команды и даже после поражения в игре игроки, случалось, заявляли: мы получили удовольствие от совместной работы. «Они проигрывают с улыбкой на лице», – говорили о таких командах посторонние наблюдатели. В то же время иногда между членами команд вспыхивали острые конфликты, но они не всегда предвещали слабые результаты. Вывод: связь между моральным духом команды и плохими результатами игры – незначительна.

## Интеллектуальные способности – решающий фактор

Из-за шепетильности предмета рассказывать об особенностях слабой конструкции команды легче в книге, чем на семинарах и играх. Это относится и к основному предвестнику результатов выступления «плохих» команд – низким баллам по тесту интеллектуальных способностей.

Даже одного участника с высоким баллом по интеллекту было бы достаточно для приличного окончательного результата команды. Особенно если интеллектуал оказался бы хорошим Генератором идей или хорошим Аналитиком. Мораль этой сентенции такова: в любой команде менеджеров должен быть хотя бы один умный (в аналитическом или творчес-

ком смысле этого слова) человек. Пока в команде не будет эффективного и умного менеджера, она обречена на поражения.

Сложение личностных качеств членов команды – испытанная гипотеза, продуктивная практически в любой ситуации, в которой оказывается группа менеджеров. Этот принцип редко формулируется так откровенно, как утверждаем мы, но эмпирически ему следуют успешные промышленные и коммерческие предприятия. Наем на работу выпускников учебных заведений с хорошими интеллектуальными способностями, невзирая на исходную специализацию, – самый простой способ пополнения фирмами команды менеджеров. Искушенные компании идут еще дальше. Но об этом мы узнаем в следующей главе. Оценка интеллектуальных способностей – стандартная процедура поиска одаренных менеджеров.

Неудачи некоторых компаний в менеджменте связаны с малочисленностью талантливых менеджеров, но вряд ли такое положение можно объяснить сознательным поиском людей с низким интеллектом. Ущербный менеджмент – следствие переоценки при найме персонала личностного фактора, который не сочетается с интеллектуальными способностями.

## Негативный отбор

Нам полезно рассмотреть концепцию негативного отбора. Этот термин относится к процессу найма сотрудников. Найм, разумеется, нацелен на достижение положительного результата. Но иногда найм проводится так, что кандидаты, в которых нуждается компания, выпадают из поля зрения компании. Это и есть негативный отбор. Типичный пример. Компания, находящаяся в состоянии продолжительного спада, ищет генерального директора, способно-

го исправить положение, но предлагает заработную плату на уровне окладов действующих и приведших компанию к спаду топ-менеджеров. Такой пайм хотя и непреднамеренно, но несомненно приведет к исключению из списка кандидатов личности, которая лучше других подходит для исполнения миссии, возлагаемой на директора-спасителя.

А вот пример негативного отбора, связанный с интеллектуальными способностями. Этот вариант продемонстрировала фирма с репутацией неудачника.

Компания Multigute, крупная машиностроительная промышленная группа, территориально сосредоточенная в основном в Средней Англии. Компания через слияние нескольких фирм выросла в конгломерат множества предприятий. Группа «Малтигейт» многие сегодняшние свойства унаследовала из ценностей своего, ныне покойного, но не забытого, основателя. Берт Роулингс был инженером-самоучкой, обладавшим неисчерпаемой внутренней энергией и даром предвидения. Бизнесом Берт начал заниматься очень рано и на свои собственные средства. Это был практичный человек, в позитивном и в негативном смысле прагматизма. Он умело пользовался талантом «все приводить в движение», а ко всему, что относил к теории, испытывал неприязнь, и даже презрение. Эта личностная черта не имела особого значения, пока Берт тесно взаимодействовал с ключевыми менеджерами своей компании и пока он мог единолично оценить компетентность коллег. Обмен опытом открывал перспективы для взаимовыгодных контактов. Но Берту становилось не по себе, когда ему приходилось вести переговоры с людьми иного, чем он сам, склада ума. «Чужаки» принимали решения на основе четких аргументов и профессиональных консультаций, а не на основе практического опыта, признаваемого Бертом за «последнюю» истину.

По мере роста компании, Берт Роулингс старался окружить себя коллегами, которые прошли трудный жизнен-



ный путь и чей образ мышления и жизненная позиция были ему близки. Выбор чаще всего останавливался на инженерах-практиках. Благодаря продвижению по службе инженеры-практики занимали руководящие позиции, а «чужаки» увольнялись. Найм выпускников высших учебных заведений вообще не проводился. Если бы Берт попытался развить своих любимцев через дальнейшее обучение и тренировку, возможно, мы могли бы сказать что-то неординарное о проводимой им кадровой политике. Но компания Берта упорно уклонялась от профессионального развития своих менеджеров. После смерти Берта компания продолжала расширяться в быстро растущей среде рынка. В борьбе за экономию эта компания затеяла серию слияний с другими компаниями. Но в подборе персонала сохранялись «добрые» старые традиции: только «люди Берта Роулингса» могли войти в касту высших менеджеров.

Первый спал на рынке имел очень серьезные последствия для судьбы «Малтигейта». Рынок восстановился, затем снова начал колебаться, но компания уже неостановимо покатила по нисходящей. Перед угрозой надвигающегося финансового краха генеральные директора непрерывно сменяли друг друга. В конце концов компания сменила собственника, после чего стала нанимать на работу выпускников университетов. Но корпоративная культура компании оставалась невосприимчивой к изменениям до тех пор, пока для спасения ситуации в компанию не призвали этого пугающего «чужака» Спайки Смарта.

Новые менеджеры обычно приносят изменения в высший менеджмент организации. Такое случилось в компании «Малтигейт» и раньше. В этом отношении у Смарта были предшественники. Но теперь все пошло по-другому. Новичок решительно потребовал, чтобы все менеджеры, занимающие в компании ключевые посты, были объективно оценены, в том числе и через тесты интеллектуальных способностей. Это решение негативно восприняли все, кого оно касалось.

Но Сمارт не собирался отступать. Индивидуальные оценки менеджеров «Малтигейта» оказались хуже среднестатистических результатов аналогичных тестов менеджеров, работающих в промышленности. Это подтверждало необходимость принципиальной смены всей системы менеджмента компании, чем и собирался заняться Смарт. Наверное, новый генеральный директор догадывался, что кадровая политика, укорененная Бертом Роулингсом, по сути своей была негативным отбором персонала: в компанию не принимались именно интеллектуалы. Человек, обладающий высокими интеллектуальными способностями, не прошел бы путь карьеры, характерный для менеджеров, отобранных по системе Берта Роулингса. Причина «запрета интеллекта» вполне очевидна. При основании фирмы на работу наняли начинающих менеджеров, которые когда-то в раннем возрасте закончили школу. За небольшим исключением, кандидаты отбирались из классов с низким уровнем интеллектуальных требований. Распределение учащихся по разным типам школ, по мнению специалистов системы образования, достаточно точно соответствует индивидуальным способностям. Сами же способности во времена создания «Малтигейта» оценивались в критическом возрасте. Тесты на интеллект были составной частью освидетельствования, проводимого с целью распределения учащихся по шкалам разного уровня требований к интеллекту. Вероятно, те, кто показал наихудшие результаты тестов на интеллект, скорее всего оказались в классе, из которого их и наняли на работу инженеры-практики и будущие менеджеры компании «Малтигейт».

Пример компании «Малтигейт» напоминает нам об одном из самых точных «указателей» будущих провалов. Низкие результаты тестов на интеллект очень точно предсказывают шансы будущих менеджеров на успех. Если бы надо было выделить единичный фактор максимального риска для любой компании, именно фактор интеллекта необходимо было бы выбрать.

## Качества личности

Хотя менеджеры большинства фирм обладают примерно одинаковыми интеллектуальными способностями, но корпоративной культурной среде фирмы существенно отличаются друг от друга. Вряд ли это можно объяснить относительной закрытостью компаний. Объяснение более сложно, но связано оно именно с культурой конкретной фирмы. Культурные различия разных фирм создают личности, работающие в фирмах. Некоторые фирмы типичные экстраверты: сотрудники коммуникабельны, внимательны к окружающим, постоянно ищут новые контакты, стимулы и пути развития. Но одновременно они легкомысленны, когда надо довести сложное и «непослушное» дело до положительного завершения. Другие фирмы нанимают на работу в основном интровертов. Интроверты самодостаточны, склонны к самоуглублению, настойчивы в достижении намеченных целей, но им свойственна некоторая неуспокоенность. И снова культура выступает силой, создающей определенный тип личности. Неординарные менеджеры, чьи индивидуальные качества не совпадают со своеобразием фирмы, обычно смиренно принимают культурные нормы, которые установлены в фирме. Или не принимают – уходят.

Концепция индивидуальной неповторимости фирмы заслуживает внимания в связи с наблюдениями команд, сформированных экспериментальным путем в соответствии с типологией членов каждой команды. Эта концепция обсуждалась в третьей главе. Команды, состоящие из эмоционально неустойчивых интровертов, выступают, как правило, плохо. Члены команд ЭНИ чаще всего хорошие специалисты, и именно благодаря профессионализму они поднялись

по карьерной лестнице до уровня менеджеров. Но, несмотря на высокие профессиональные достижения, став менеджерами, неустойчивые интроверты продолжают действовать как специалисты: они не оглядываются по сторонам и не видят проблем, встающих у них на пути.

Некоторые фирмы, работающие в области высоких технологий, сохраняют культуру, комфортную для ЭНИ. И чем выше роль и авторитет, который менеджеры-специалисты заслужили в своих фирмах, тем явственнее их действия походят на поведение команды ЭНИ на ТТМ. Твердая сосредоточенность на частных целях иногда обеспечивает прорыв в работе. Такой стиль деятельности М. Ф. Вудс из Центра менеджмента Университета Бредфорда (University of Bradford's Management Centre) назвал синдромом Конкорда. Письмо в газету «The Guardian», в котором Вудс описывает опасность профессионалистского подхода к менеджменту, заслуживает полного воспроизведения.

«Один фактор, по-моему, упущен в дискуссии по докладу Финнистона о развитии инжиниринга. Этот фактор я бы назвал синдромом Конкорда. Британская промышленность, в противовес Германии и Японии, приступила к серии грандиозных государственных проектов.

Идеи частного бизнеса менее известны общественности, но это тоже впечатляющие проекты. Классический пример – RB 211. Мы готовы осуществлять рискованные проекты, своеобразные «квантовые скачки», отказываясь от «скуки» повседневности. Амбициозные проекты очень привлекательны – ведь это бизнес! А бизнес мы, «разумеется, знаем, как свои пять пальцев». И если дерзкий проект хотя бы в принципе обещает коммерческий успех, мы отважно беремся за дело. Но отвага, не подкрепленная всесторонним анализом проекта, – это проявление элементарного непрофессионализма.

Синдром Конкорда, в самом общем смысле, это прежде всего несбалансированность конкретного проекта по совокупности факторов риска. Но еще важнее – отсутствие полноценной команды менеджеров. То есть: специалисту – инженеру, маркетологу, химику – разрешается «погрузиться в свое искусство», а все остальные навыки, необходимые менеджеру, игнорируются. Когда инженер «гнет свою линию» – это и есть проявление синдрома Конкорда. А за этим синдромом неизбежно следует истощение всех видов ресурсов, которыми располагает компания. Специалисты в командах менеджеров – это совершенно особая проблема современного менеджмента».

Исполнение командных ролей, конечно же, не что иное, как тормоз на пути творческих прорывов специалиста, вышедшего из-под гнета менеджеров, которые не столько «творят», сколько контролируют продвижение проекта.

## Построение неэффективных команд

Неэффективные команды менеджеров можно разделить на два типа. Первый тип: неэффективные команды, сложившиеся в несовершенной корпоративной культуре. То есть: ошибки менеджеров конкретной команды повторяют заблуждения, которые в течение долгого времени исповедовала фирма. В таких случаях персональные изменения в команде менеджеров дадут всего лишь минимальный эффект. Второй тип неэффективной команды не имеет очень уж глубоких причин несовершенной деятельности. Здесь недостатки менеджмента обусловлены неудачной комбинацией индивидуальных характеристик членов команды. Выправление неэффективных команд – задача непростая, в этом процессе, во-первых, существенен социальный контекст, во-вторых,

действуют противоречивые и трудноуловимые факторы. Да и диагноз командной болезни не так очевиден, как может показаться.

Неэффективные команды второго типа складываются там, где прениятствия самого разного рода не позволяют точно подобрать наиболее подходящую командную роль для каждого человека. Эта трудность касается любой командной роли и всех типов личности. Хорошо разработанные командные роли и персонал с прекрасными личностными качествами – это отнюдь не гарантия эффективной команды. Рассмотрим примеры неудачных комбинаций членов команд.

Руководитель и два активных Мотиватора со средними умственными способностями. (В такой команде типичный РК почти наверняка не утвердится в роли Руководителя.)

Генератор идей в сочетании с другим Генератором идей (более активным, но менее креативным) – неудачный вариант состава команды. Креативный ГИ будет подавляться другими членами команды до такой степени, что не сможет проявить своих творческих способностей.

Аналитик без Генератора идей и в окружении эмоционально устойчивых и умных Вдохновителей и Рабочих пчелок. (Команда создает климат организованной и единой работы и не признает необходимости постоянного поиска и развития альтернативных стратегий и идей.)

Рабочая пчелка в сочетании с Рабочими пчелками, но без Генератора идей, Снабженца. (Команда неуправляема: организаторам в ней нечего организовывать.)

Вдохновитель вместе с другими Вдохновителями, Рабочей пчелкой и Контролерами, но без Снабженца, Генератора идей, Мотиватора и Руководителя. (Счастливая и добросовестная команда, но чрезвычайно возбудимая при поиске согласованного решения. А присутствие в команде двух ВД будет регулярно вводить команду в состояние эйфории.)

Мотиватор в сочетании с другим, очень активным, но неумным Мотиватором, Мощным генератором идей, эмоционально неустойчивым и медлительным, плюс две и более Рабочих пчелок. (МТ быстро обнаружит, что любое проявление его внутренней энергии только усиливает недовольство коллег, усугубляет неорганизованность и ведет к хаосу уже изначально неуравновешенную команду).

Снабженец с другими Снабженцами и Генераторами идей, но без Вдохновителей, Контролеров, Аналитиков и Руководителей. (Это формула команды для разговоров на узкопрофессиональные темы. В такой команде никто никого не слушает, никто не следит за мыслями коллег и никто не принимает никаких решений по поводу того, что необходимо делать.)

Контролер с Аналитиками и Рабочими пчелками, но без Снабженца, Генератора идей и Мотиватора. (КН, который всегда вмешивается во все дела, активно поспособствует продвигающейся в работе команде окончательно увязнуть в деталях).

Во всех типах представленных нами команд практически всегда есть человек, который потенциально мог бы внести существенный вклад в успех команды, но вряд ли эта личность что-то полезное для команды сделает. Законная командная роль потенциального лидера команды будет заблокирована или отсутствием у него самой потребности в лидерстве или присутствием конкурентов. Это не означает, что необходимая командная роль будет исполнена кем-то другим. Там, где «семь кухарок портят блюдо», вероятнее всего, ни одна, даже самая искусная, кухарка не сможет спасти блюдо. К тому же в такой обстановке всегда много посторонних людей, которые только мешают делу.

Фирме, которая в реальной жизни столкнулась с подобной проблемой, не надо впадать в пессимизм по поводу своих перспектив. Разумеется, перестанов-

ка людей может создать вполне эффективную команду. Один генеральный директор крупного холдинга очень образно сформулировал способ преодоления неэффективности команды: «Если дела идут плохо, достаточно просто встряхнуть портфель». Даже перегруппировка членов команды, проведенная наугад, способна улучшить результаты.

## Члены команды без командных ролей

Плохо скомпонованные команды приводят к конфликтам, к пересечению командных ролей, а иногда к образованию вакансий. Во время проведения «Тимополии» мы преднамеренно создали плохо скоординированные команды. В таких играх менеджеры смогли хорошо прочувствовать природу проблем, которые порождает неправильное построение команд. Некоторые менеджеры смирились с возникающими командными проблемами, другие противостояли этим проблемам, используя и выверяя свою роль в команде. В любом случае в такой игре менеджерам было чему поучиться.

Мы вплотную подошли к анализу личностного фактора, которому часто «приписывается» вина за неэффективность команды. Речь идет о присутствии в команде людей, которых можно отнести, скорее, к «пассивам», чем к «активам» команды. Это не означает, что сама «композиция» команды ошибочна. Тут другое: есть такие индивидуальности, которые не подходят ни для какой команды. Они снижают потенциал любой команды и ничего не прибавляют любой команде. Примерно для трети протестированных нами менеджеров мы не смогли подобрать ни одной подходящей им командной роли. Это «личности неопределенных качеств». Они вовсе не из разря-



да персон, которые не обладают способностями, но они относились к проблемным типам. Мы не ожидали встретить таких «отверженных» в сообществе менеджеров. Вот три типичных примера.

Результаты теста г-на Блэка свидетельствовали: это человек с высоким интеллектом, но одновременно он совершенно не творческая личность. Даровитость этого человека нелегко применить во благо команды, потому что он, будучи экстравертом, на все реагирует спонтанно. Он сначала говорит, а уж потом думает. Это не позволяло отнести его к Аналитикам или Генераторам идей. Его самообладание, как показали ответы на опросник, неустойчиво, а конструкты отражают повышенную эксцентричность. У него не было никаких шансов стать полезной Рабочей пчелкой или эффективным Руководителем, так как он в принципе ничего «не слышал» о самодисциплине. Он недостаточно общителен, чтобы быть Снабженцем или Вдохновителем. Не хватает ему и настойчивости Контролера или Мотиватора. В то же время его неужжимость и острота ума опасны: он может сильно влиять на действия команды. Он способен уверенно достигнуть только одного – снизить результаты деятельности всей команды. Более того, он непреднамеренно и несомненно помешает другим членам команды «сыграть» свои роли.

Г-н Тауэрс – человек с низким интеллектом, но очень влиятелен и самонадеян. Он беспеременен в стремлении стать Мотиватором, а его конструкты в тесте PPQ ориентированы, скорее, на справедливость, чем на успех. Выяснением, кто прав и кто виноват, он озабочен больше, чем выполнением своих функций в команде. Он полон надежд – пока все идет хорошо. Но как только команда сталкивается с трудностями, он начинает искать «крайних» вместо того, чтобы способствовать исправлению сложной ситуации.

Г-н Ситмэн обладает средним интеллектом и эмоционально очень неустойчив. Его не интересуют практические вопросы, у него низкий балл по шкале контроля в лич-

ностном опроснике. Поэтому у него нет шансов стать Контролером. Он слишком медлителен и сосредоточен на себе, чтобы быть Мотиватором. Как только команда столкнется с первой неудачей, вероятнее всего, он будет деморализован. Другие члены команды не знают, что с ним делать. Если ему доверить ответственный участок, он может провалить дело, скрывая от команды допущенные им ошибки. Его постоянные колебания наверняка мешают нормальной работе команды. Он легко бросает начатое дело, но никогда не признается в этом. Другим людям трудно принять его обязанности на себя, потому что невозможно разобраться в том, что он сделал неправильно.

Менеджеры, которые относятся к «пассивам» команды, создают менее серьезные проблемы, чем те, кто обладает энергией разрушения. К разрушителям относятся менеджеры, склонные к спонтанным действиям, наделенные острым умом и не слушающие советы коллег. К счастью, разрушителей среди менеджеров немного, но на производстве, где сами условия деятельности создают разрушителям определенный шанс «отличиться», они могут «далеко пойти». На первых порах моей производственной карьеры я повстречал замечательную личность, вполне соответствующую типу разрушителя.

Эд Раштон был менеджером по продажам в компании, работающей в сфере высоких технологий. В отличие от своих предшественников Эд проявлял большой интерес к тому, что происходило в нашей исследовательской лаборатории. Как только появлялась малейшая надежда на то, что какая-то экспериментальная разработка может стать хорошим товаром, он кружил вокруг лаборатории, выведывая у сотрудников лаборатории интересующую его информацию. Его любопытство по отношению ко всему, что разрабатывалось в инжиниринговой компании,

было чрезвычайно высоко, особенно с учетом того, что он, долго проработав в компании, так и не получил технического образования. Однажды один из рядовых сотрудников лаборатории, забывший о предосторожности, показал Эду результаты испытаний нового материала. Эд схватил образец материала и мгновенно умчался из лаборатории. Позже руководство узнало, что основные клиенты компании уже осведомлены о новом корпоративном научно-техническом достижении. «Кто-то» сообщил клиентам даже дату начала производства нового материала. Это привело управление компании в замешательство, поскольку исследования по созданию новой продукции находились в самой начальной стадии. Кроме того, еще было не ясно, будет ли вообще запущен в производство экспериментальный материал. Проступок Рапington раскрылся, но Эд не утратил боевого духа. И в момент, когда его призвали к ответу, он совершил дерзкую политическую акцию. После полного «раскрытия карт» Эд гордо удалился – с большим выходным пособием. Некоторое время спустя Рапington снова «всплыл», уже как управляющий компании-конкурента. Что с ним произошло в этой компании, неизвестно. Известно лишь то, что «после политических разногласий с правлением» Рапington был уволен, получив значительную компенсацию за то, что компания разорвала с инициативным управляющим трудовые отношения. Затем Рапington дал о себе знать совсем в другой сфере бизнеса, где он стал председателем совета директоров холдинга. Всего через два года пребывания председателем Рапington оставил и это объединение, снова получив компенсацию – сумму, рекордную по тем временам в Великобритании.

Люди, которые не приживаются ни в одной команде менеджеров, меняют одну работу за другой. Поступая так, они набирают богатый послужной список, который в каждом новом (всегда временном) пристанище обеспечивает «перелетным птицам» быстрый подъем по карьерной лестнице. И вот вам

парадокс: менеджеры, которые хорошо подходят для любой управляющей команды, обычно надолго «замирают на месте». Способность менеджера к эффективному исполнению командных ролей редко принимается во внимание. Причина этого казуса проста: система менеджмента испытывает недостаток важной информации, которая могла бы помочь в отборе достойных менеджеров и в создании команд, соответствующих типологии менеджеров.

## Неизвестные элементы в командах

В наших экспериментах нам иногда не хватало информации о менеджерах, входивших в команды. В процессе всех исследований в среднем десять-пятнадцать процентов обучаемых не участвуют в тестировании. Некоторые слушатели курсов, приезжающие из-за рубежа, смущаются из-за того, что приехали они из далекой Африки или Азии. Узнав, что тесты проводятся на добровольной основе, игроки из дальних стран устраивают себе отсрочку от «трудных» занятий. Английские «прогульщики» – это те, кто занят подготовкой выступления или отчета, заядлые спортсмены, которые психометрическим тестам предпочитают игру в сквош. Но большинство «отказчиков» от тестов поступают вполне осознанно. Они не верят тестам и относятся к тестированию как к вмешательству в частную жизнь и опасаются того, что информация о них не останется строго конфиденциальной, попадет к работодателям.

Включение в команды игроков, которые не принимали участия в тестах, – рискованное дело. Мы могли только догадываться о том, как они себя поведут. Мы не могли обоснованно соотнести этих игроков с какой-то определенной командной ролью.

Поэтому участников наших семинаров, не прошедших тестирование, мы не включали ни в одну команду, создаваемую под определенные задачи. Вместо этого мы объединили их в «разномастную» команду, состоящую из слушателей, не включенных ни в одну из команд, ориентированных на прогнозируемый стиль деятельности. Несколько раз мы создавали команды, полностью сформированные из людей, которые не принимали участия в тестах. Но как бы мы ни компоновали такие команды, они всегда подтверждали точность наших прогнозов о том, что слушатели, отказавшиеся проходить тесты, неизменно оказывались в командах, которые выступали неудачно (обычно финишировали последними). Это проявлялось особенно наглядно, когда «непроверенные» игроки занимали какую-нибудь ключевую роль в команде.

Пока мы точно не знаем, почему люди, не участвовавшие в тестах, выступают хуже тех, кто проходил тестирование. Возможно, это проявление склонности к подозрительности, которая пагубна для командной работы? Или это чувство замешательства и даже вины из-за отказа пройти тесты, что надуманно расценивалось самими противниками тестов, как якобы демонстрация негативного подхода к упражнению? По крайней мере, никаких объективных причин для того, чтобы отказавшиеся от тестов участники экспериментов чувствовали себя уязвимо, не существовало. Никто из членов команд не знал, кто проходил тесты, а кто не проходил, пока они сами об этом не сообщали. Единственным свидетельством того, что игрок не проходил тестирование, было отсутствие интервью со мной, во время которого обычно обсуждалась предпочтительная для игрока роль в команде. Если кто-то не проходил тестов (11,

Следовательно, интервью), то этого участника эксперимента «помещали» в команду к тем слушателям, у которых результаты тестов не показывали четкой предрасположенности к исполнению какой-то одной командной роли. Большинство таких игроков оказывались посредственными исполнителями командной работы.

Похоже, игроки, у которых не удавалось обнаружить сочетаемости с какой-либо командной ролью, в некотором смысле попадали в худшее положение, чем те, для кого находились конкретные роли. Человек, который проявлял какие-то индивидуальные особенности, почти всегда был доволен, если его своеобразие находило применение в важной командной роли. Спокойный и сдержанный человек с развитыми аналитическими способностями, но медлительный в выражении своих мыслей мог страдать из-за того, что он не динамичен в работе. Но на наших занятиях он с облегчением обнаруживал, что соответствует типу менеджера-Аналитика. Для него открывались новые возможности, и он стремился проявить и развить те командные достоинства, которые раньше бесполезно «дремали» в нем.

### Команды с неопределенными ролями

Некоторые созданные нами команды, включали слушателей, соответствующих типичным профилям командных ролей, а другие команды формировались из слушателей с неопределенными профилями командных ролей. Игроки без заранее заданных ролей выглядели спокойными, менее озабоченными вопросом: смогу ли я хорошо исполнить свою командную функцию в команде? Вместо этого обладатели неопределенных командных ролей сосредотачивались

на той работе, техническими навыками выполнения которой они владели лучше всего.

Как такая деятельность осуществлялась, ярче всего иллюстрирует краткая оценка, взятая из отчета одного из наблюдателей, который участвовал в ТМ.

«Пять членов команды пришли вовремя и начали просматривать свои записи. Через несколько минут G.R. предложил прежде всего избрать Директора. J.P. заявил, что он не хочет руководить командой ни при каких обстоятельствах, так как он уже занимает две должности. Примерно такая же реакция на должность Директора последовала и от других членов команды. Когда в комнату вошел T.F., G.R. шутливо сказал: «Тебе мы нашли работу». T.F. согласился: «Если я буду полезен команде в этом качестве, то я готов стать Директором. Оставшиеся игровые должности свободно заняли люди, которые предложили свои кандидатуры, исходя из своего опыта. R.W. взял на себя финансы; G.R. – маркетинг; J.P. сказал, что он готов возглавить производство и закупки. Затем он добавил, что его опыт позволяет ему успешно решать административные задачи, а W.G. – юрист по образованию – может быть помощником Директора. В ходе игры каждый член команды в основном работал сам по себе, но при необходимости взаимодействовал и с другими членами команды.

Команда мало занималась планированием и координацией общей работы, и Руководитель был очень пассивен, пока не настало время заполнять отчеты. Игроки немного поспорили по различным аспектам поведения своей команды, но закончилось все тем, что каждый игрок взял на себя ответственность только за свой участок работы. Настроение царило хорошее: группа действовала дружно, и все члены команды от игры получали удовольствие. Когда были объявлены низкие результаты работы команды, наступило уныние.

## Важность корпоративного мышления

Если каждый менеджер выполняет свои функциональные обязанности профессионально, в команде все в полном порядке. Так принято считать. Факты же, как в управленческих играх, так и в реально действующих фирмах часто говорят об обратном. Из поля зрения практиков (и исследователей) нередко выпадают конфликты между разными отделами одной фирмы. А мало-мальски серьезное изменение в одном отделе негативно отражается на другом. Неэффективная компания – это такая компания, в которой топ-менеджеры не способны преодолеть привычку мыслить на уровне отделов и развить у себя корпоративный взгляд на положение вещей компании.

Негативный эффект мышления на уровне отдела у менеджеров высшего звена хорошо показывает пример крупной компании, которая поставяет компоненты изделий, широко распространенных на рынке потребительских товаров длительного пользования. В самом начале, когда в этой отрасли было несколько надежных поставщиков, на рынке доминировала компания «Продукция» (Production), которой единолично управлял компетентный автократ. Компания удовлетворяла значительную часть спроса потребителей, а сама стремительно росла. Позже она отступила под натиском конкурентов. Авторитарный генеральный директор перешел на работу в холдинг группы фирм и занялся продажами. Холдинг сконцентрировался на удовлетворении подтвержденного маркетинговыми исследованиями спроса клиентов. Были созданы большие запасы готовой продукции, а улучшенный сервис, предлагаемый клиентам, позволил фирме занять полумонопольную позицию на рынке и добиться высокой прибыльности всего бизнеса. Общий спад производства, структурные изменения рынка совпали с уходом на пенсию генерального директора холдинга по продажам. Пре-



емник был менее опытен, но проявлял живой интерес к финансовой сфере. Когда начались проблемы с движением денежной наличности, в холдинге значительно сократили массу товарных запасов и связанных с ними расходов. На некоторое время показатели деятельности компании восстановились. Но позже, когда промышленность, остро прореагировавшая на спад рынка, стала испытывать нехватку запасных частей для оборудования по производству потребительских товаров длительного пользования, фирма «Продукция» не сумела своевременно и точно прореагировать на эту ситуацию. Конкуренты мгновенно вышли на сцену, чтобы заполнить брешь в поставках необходимых промышленности компонентов оборудования. Позиция полумонополиста «Продукцией» была потеряна, и некогда процветающий холдинг оказался в состоянии фирмы, отчаянно борющейся за свое коммерческое выживание.

Принцип четкого определения командных ролей в менеджменте позволяет развивать корпоративное мышление, которое защищает организацию от риска функционального доминирования отдельных подразделений. Но в реальном бизнесе всегда существуют реальные альтернативы – целей, политики и приоритетов, – из которых организации приходится выбирать что-то одно, вполне определенное. Хорошо, когда эти альтернативы будут проработаны – эффективно и спокойно – командой менеджеров. Без такой совместной проработки сложность и противоречивость проблем и альтернатив послужат основой оправдания неудач. А неудачи одному из менеджеров дадут право доминировать над коллегами, равноценно с ним работающими в единой корпорации.

## Инверсии командной роли

До сих пор разные модели неэффективных управленческих команд рассматривались как производные неудачного построения команд. Мы целенаправленно собирали информацию о командах, намеренно проигранно сконструированных в ходе экспериментов. Это делалось для того, чтобы научиться с достаточной степенью уверенности предсказывать, какие команды обречены на неудачу. Однако в самом начале (перед игрой) оценить реальные шансы любых команд оказалось невозможным. Встречались нам такие команды, которые, имея, казалось бы, все необходимое для успеха, «умудрялись» проиграть.

Эти «незаконные» поражения были связаны в первую очередь с инверсией командных ролей. Под инверсией командной роли мы подразумеваем следующее: человек, который органично подходит для одной роли, получает «не свою» роль. Когда происходят такие искажения, команда начинает действовать вразнобой. В одном хорошо запомнившемся эпизоде для придания оперативности в действиях талантливой, но слабой команде, мы ввели в нее динамичного Мотиватора. Мотиватор стал Руководителем, но почему-то повел себя, как самый пассивный тип Вдохновителя. Усиленная команда финишировала последней. Объяснение неожиданного повеления Мотиватора заключалось в том, что недавно кто-то осудил его за чересчур прямолинейное и агрессивное поведение. Думается, что он усвоил урок, оплаченный командой, сполна. Жаль, если одновременно этот Мотиватор не понял главного: как стать и быть не только потенциальным, но и действенным Мотиватором!

Чаше неожиданно низкие результаты получаются из-за неправильного распределения человеческих ресурсов внутри команды. Идеальный РК становится Помощником директора, а эмоционально неустойчивый ВД назначается Директором. ГИ собирает и записывает информацию, а совсем не дипломатичный ПР ведет переговоры. СН со слабым критическим мышлением занимается планированием, в то время как КН отвечает за разработку новых стратегий. К счастью, такие фатальные несоответствия случаются редко. Но и одного несовпадения человека со всей ролью достаточно для быстрого переворота судьбы команды.

Команды могут использовать свой внутренний потенциал и с высоким и с низким эффектом. Чем лучше команды осознают свои сильные и слабые стороны, тем легче исправить положение. Чем меньше команды знают о самих себе, тем выше вероятность стратегических ошибок, которые «неожиданно» возникают из-за успокоительного самообмана. Возможно, именно поэтому компании, состоявшие из людей, отказавшихся от тестов, выступали плохо.

## Команды-победители —————

Весь мир всегда интересуется победителями. Золотой олимпийский медалист обогнал серебряного призера всего на 0,1 секунды, но большинство людей будут относиться к ним так, как будто они спортсмены абсолютно разных классов. Почти то же самое наблюдалось и в наших исследованиях. Прогнозирование как средство проверки теории и опыта построения команд мы долго держали в фокусе нашего внимания, и этот «фокус» постоянно вызывал вопрос: а вы угадали команду-победителя?

Многие люди единственной нашей целью считали создание команды, которая непременно победит в игре. Но мы были заинтересованы в другом — в определении точных, или хотя бы близких к истинным, рейтингов всех команд. Задача предопределения победителя намного проще, чем прогноз рейтингов всех команд. Разные команды могли испытывать нехватку наиболее продуктивных людей разного типа. Поэтому перед нами всегда стояла трудная задача: точнее и четкое разграничение команд по их шансам на успех. Команда, которая к финалу игры, в соответствии с нашим прогнозом, приходила второй, и должна была проявить себя сильной командой. Силь-

ной, но не настолько, чтобы (опять-таки по прогнозу) быть самой первой.

## Прогнозы

Нашей главной задачей было не создание одной команды-любительницы, а разработка методологии прогнозирования и проверка точности наших прогнозов. Но определенная польза особого внимания к командам, которые действительно побеждали, безусловно, была. Какими команды-победительницы были? И что надо знать о подборе, структуре и действиях команд, способных побеждать?

Прежде чем мы начнем разбираться в этих «загадках», надо признать, что вычислить команду-победительницу намного труднее, чем команду-аутсайдера. Опыт быстро научил нас определять, какой персональный состав команды указывает на то, что эта команда может рассчитывать только на последнее место в игре. Немаловажно для нас было и то, что мы после некоторого опыта проведения игр поняли: команда, которая теоретически выглядит очень убедительно, на практике может сильно разочаровать. Еще один незначительный фактор в определенных обстоятельствах может испортить многообещающую модель команды. Этот, как правило, неучитываемый фактор – потеря одной из ключевых персон личного интереса к работе команды. Такая «мелочь» способна полностью разрушить плодотворные коллективные усилия. Отсутствие одного члена команды может потребовать перераспределения обязанностей, а перераспределение, в свою очередь, может оказаться неудачным – и путь к поражению проложен. Или – команда утрачивает свои безусловные преимущества из-за чрезмерной самоуверенности после стреми-

рального и легкого старта. Понятно, что хорошо составленная команда обладает достаточным талантом и гибкостью, чтобы разрешить любые проблемы и закончить выступление по крайней мере с приличным результатом. Команды, которым первое место предсказывалось нашим прогнозом, не обязательно выигрывали, но одно из первых трех мест обычно занимали и никогда не финишировали последними.

После всего изложенного можно представить обобщенный образ типичной команды, которая считается фаворитом и претендует на самое высокое место в таблице результатов игры. Из разных, способствующих высоким достижениям факторов наиболее достоверными признаками будущего успеха обладали: качества человека, возглавляющего команду; наличие в команде хорошего Генератора идей; широкий диапазон интеллектуальных способностей и личностных качеств, определяющих разнообразные возможности команды; распределение ответственности среди членов команды соответственно различным личным способностям и, наконец, корректировка состава с целью сбалансирования команды. Вопросы, связанные с факторами успеха (некоторые из которых упоминались ранее), заслуживают более полного освещения.

## 1. Руководитель команды

Важно соответствие между личными качествами человека (по тестам), возглавляющего команду, и качествами Руководителя, которые установлены в наших исследованиях (см. главу 5). А наша формула: успешный Руководитель - это спокойный человек командного типа, который излучает доверие, выявляет и знает, как использовать способности других людей. Он не доминирует над членами команды в процессе совместной работы, но точно чувствует,

когда нужно встряхнуться и принять важное решение, а когда закончить совещание. Он всегда работает с талантливыми членами своей команды, а не борется против них.

## 2. Один талантливый Генератор идей в команде

Во всех командах, которые побеждали, всегда был Генератор идей, очень близко совпавший со стандартом своего типа. Проще говоря: успешная команда нуждается в креативном и умном члене команды. Креативность может трактоваться как «вещь в себе», которая отличается от высокого интеллекта и аналитических способностей. Креативность Генератора идей более важна, чем аналитические способности, развитый интеллект и разносторонняя талантливость. Если же еще и эти качества совмещены в одном человеке, то это даст большое преимущество команде.

Но надо помнить, что степень и креативности, и талантливости трудно определить точно. Например: умный и очень креативный Генератор идей может представлять большую ценность для команды. А очень креативный, но обладающий средним интеллектом Генератор идей вряд ли добьется успеха. Он не в состоянии реализовать какое-либо подобие командной роли в своей команде. Неспособность Генератора идей реализовать себя в командной роли – самый точный отличительный признак команд, которые должны были победить, но так и не стали победителями. Генераторы идей, которые подводили свои команды, иногда были креативны несоизмеренно игровой ситуации. Они нередко вели себя, как вдохновенные творцы, тогда когда надо было проявить себя строгими расчетчиками, а часто вообще не интересовались работой команды.

### 3. Команда равных по интеллекту

Различия в оценках интеллектуальных способностей членов команды имеют важное значение для успехов команды. Наилучших результатов добивались команды, состоявшие из одного очень умного Генератора идей, еще одного умного члена команды и Руководителя, который обладал интеллектуальными способностями чуть выше средних, а интеллект остальных членов компании был чуть ниже среднего уровня.

Эта формула успешной команды, безусловно, не то, что мы, возможно, получили бы в процессе случайных экспериментов или через изыскания здравого смысла. В то же время практика менеджмента подтвердила высокую достоверность нашей модели. Блистательно умный и креативный Генератор идей – очень ценное приобретение для команды, но только в том случае, когда ответственность за всю команду возложена на другого ее члена (Руководителя). Фантазер для целеустремленной работы интеллекта нуждается в стимулирующем воздействии другого живого ума равного калибра. А любая команда нуждается в человеке, который способен уловить проблеск плодотворной мысли в оригинальных, но не всегда исполнимых предложениях. Таким человеком может быть Аналитик с его сдержанностью, критическим интеллектом и беспристрастностью в оценке своих и чужих идей. Если в команде нет тишичного Аналитика, то другой интеллектуально развитый член команды может продуктивно взаимодействовать с Генератором идей, но только не еще один Генератор идей, который обычно вместо взаимодействия с коллегами возбуждает конкуренцию.



Преимущество команд, в которые входили участники с интеллектом ниже среднего уровня, на время озадачило нас. Возможное объяснение «парадокса»: пустота, образующаяся между посредственными интеллектуалами и их интеллектуальными коллегами вынуждает «середняков» искать позитивные командные роли для себя. Сильная конкуренция на одном фланге побуждала их к поиску самореализации на других флангах. Во всяком случае, для разгадки «секретов» дружной командной работы полезнее изучать команды с широким диапазоном уровня интеллекта, чем интеллектуально однородные группы.

#### 4. Команды с широким спектром ролей

В команды, одерживавшие победы, входили участники, которые по результатам тестов соответствовали широкому диапазону возможных персональных ролей. На ТМ успешным командам требовались Контролер и по крайней мере одна Рабочая пчелка. В упражнении «Тимополия», где высоко ценилось умение вести переговоры, на первое место в командах-победителях выходила фигура Снабженца. В упражнениях видимые преимущества имели команды, в которых был один интроверт и один экстраверт. Хотя поведение игроков успешных команд на ТМ и в «Тимополии» отличалось, но, в общем, команда-победитель и на тренинге, и в игре почти всегда имела определенный набор сильных командных ролей. При этом спектр личностных качеств сильных игроков шире спектра сильных ролей, необходимых для успеха команды. Различные типы игроков повышают возможности команды, одновременно снижая неконструктивные трения, которые возникают, когда два и больше игрока претендуют на одну и ту же роль.

## Удачное сочетание качеств и функций членов команды

Надежным признаком успешных команд был способ, при помощи которого игроки подбирали обязанности и роли, соответствовавшие личностным качествам и способностям. Точно предсказать, как команда будет работать, невозможно, но анализ отчетов подтверждал, что разумное распределение обязанностей и ролей – устойчивый признак успешных команд.

В общем, для игроков успешной команды не обязательно получить роль, которую каждый из них заслуживает. Члены команды, как правило, соглашались выполнять работу, в которой имеют опыт, независимо от того, насколько удачным был этот опыт. В менее успешных командах распределение обязанностей и ролей проводилось без соотнесения игровых функций с прошлой деятельностью.

Важно и то, что успешные команды почти всегда находили способ снижения зависимости от единоличного исполнителя существенных командных функций, если игрок не проявлял выдающихся способностей. Иллюстрацией такого подхода является решение финансовых вопросов. Многие команды поручали ведение финансовых вопросов коллеге, который был самым сведущим в финансовой сфере. В некоторых успешных командах риск назначения на командную роль не соответствующего роли человека устранился другим, более гибким способом.

За выполнение специальных функций отвечала пара игроков. Например – за финансы отвечали: игрок, обладающий острым умом, и игрок, который хорошо оперирует цифрами. Гибкая система позволяет способному игроку участвовать в решении разных задач, ес-

ли игрок понимает смысл конкретной задачи и обладает знаниями, необходимыми для решения хотя бы фрагмента этой задачи. Другими словами: наилучшее сочетание игроков и командных функций достигается за счет неформального соглашения об устранении исходных несоответствий в распределении ролей, которые складываются в любой команде и обнаруживаются уже в процессе совместной работы.

## 6. Корректировка ролей для устранения дисбаланса команды

Слабости и недостатки команды можно компенсировать самопознанием. Эта аксиома в принципе относится к поведению личности, но ее можно распространить и на группу. Следование этой аксиоме – шестая особенность успешных команд, выявленная в «Тимополиии». Нам понятны причины, по которым эта особенность менее заметно проявлялась в исследованиях победителей ТТМ. На первоначальном этапе участники ТТМ были совсем незнакомы или имели поверхностные представления о теории командных ролей. И мы сомневаемся, что при поверхностном знании предмета аксиома о самопознании помогла бы участникам тренинга в создании эффективной команды. В некоторых группах самопознание только затрудняло межличностную корректировку. Например, представлявшие себя Генераторами идей, исполняли свои командные роли во властной и ущербной для команды манере. Они не принимали во внимание командные роли, которые лично им не понравились, хотя на определенных этапах игры именно эти роли были очень важны. Настоящие знания о командной деятельности участники тренинга получали уже после завершения упражнения, во время «разбора полетов». К сожалению, просветление приходило слишком

создано и не могло оказать какого-нибудь воздействия на поведение отдельных личностей.

В «Тимополии» преобладала совершенно другая обстановка. Участники семинара уже перед игрой обладали достаточными знаниями по теории и методике исполнения командных ролей, и прежде чем начиналась «Тимополия», принимали участие в некоторых практических упражнениях. Но этот опыт не всегда проявлялся в нужных формах поведения. Как только начиналась «Тимополия», возбуждение, испытываемое игроками в связи с этим, заставляло забыть все, чему их учили. Разумеется, существовала и проблема применения полученных общетеоретических знаний на практике. Но были и такие команды, члены которых точно учитывали потенциально сильные стороны своей командной роли, осознавали и компенсировали слабые. Эти команды добивались победы за счет наиболее эффективного развертывания своих ресурсов, удивляя и себя, и других.

Вот пример. Команда, основываясь только на «голых фактах», подобрала необычно сильный состав, приехав из Кембриджа, с семинара по созданию команд. Команда полностью состояла из Мотиваторов. Вдобавок к затруднениям, которые испытывала эта несбалансированная команда, — только один игрок получил высокую оценку по тесту интеллектуальных способностей. Формально команда Мотиваторов значительно уступала трем командам, с которыми она соревновалась. Когда композиция этой команды стала известна всем, участников семинара попросили составить прогнозы командных результатов в проводимом упражнении. В соответствии с оценкой возможностей команды Мотиваторов, она должна была финишировать последней. Причем личные прогнозы членов этой команды совпадали с общим вердиктом. Когда участники команды Мотиваторов встретились в первый

раз, они обменялись скорбными взглядами, в которых отражались ожидаемые перспективы. Но – команда выиграла, притом выиграла красиво.

Неожиданный результат нашел откровенное и недвусмысленное объяснение в выступлении представителя Мотиваторов на подведении итогов игры. «Мы поняли, что у нас мало шансов победить, но мы хотели доказать, что все, думающие так, ошибаются. Только один из нас имел высокие показатели интеллекта по тесту ОКМ. Мы решили, что раз больше ни у кого из нас «нет мозгов», сделаем нашего интеллектуала Генератором идей. «Иди куда-нибудь и придумай что-нибудь полезное», – сказали мы ему. Потом мы вспомнили то, что нам рассказывали о полезном для успеха команды альянсе Генератора идей и Руководителя. Мы подумали, что любой из нас, имеющий опыт менеджера, может играть роль Руководителя. Мы поручили Генератору идей: «Выбирайте капитана команды сами – того, с кем вам понравится работать». С этого момента дела пошли хорошо. Но мы не могли долго терпеть Генератора идей среди нас, поэтому выдвинули его на роль в правлении. Когда он вернулся с правления, то подсказал нам, над чем стоит поработать. Пока Генератор идей отсутствовал, мы поняли, как нам лучше всего использовать имеющееся у нас время. Мы все – Мотиваторы, и мы знали, что каждый из нас любит поспорить. Решили провести голосование по каждому вопросу. Это помогло нам быстро принимать решения и разумно использовать имеющиеся у нас ресурсы. После этого наступило «спокойное плавание».

Способность понимать важные командные задачи хорошо проявилась в действиях многих команд, не сбалансированных по составу, но с высоким уровнем самопознания. В основном преобладала такая модель: на первом общем совещании команда определяла свои слабые стороны, а затем назначала одного из игроков контролировать выполнение функций, которые,

по мнению игроков, соответствовали отсутствующей командной роли. Например, команда выясняла, что в ее составе нет Контролера. Значит – неизбежны нарушения сроков выполнения заданий. Один из членов команды назначался для выполнения функций Контролера. Причем обычно это был как раз тот человек, который по личностным качествам больше всего подходил к вакантной командной роли.

После такой подготовки к работе в процессе выполнения упражнения слабые стороны команды не проявлялись, команда выступала вполне успешно. Пример. Члены команды обнаруживали, что среди них нет Генератора идей, что делать? Игроки определяли такую командную роль, которая больше всего походила на отсутствующую. Обычно на роль Генератора идей подбирался самый предприимчивый член команды и Аналитик, который считался по крайней мере интеллектуалом. В ходе игры один из этих двух игроков придумывал новые идеи и стратегии, соответствующие стоящим перед командой проблемам. Часто получался очень неплохой результат. А если у команды были и другие сильные стороны, то общий уровень выступления команды был значительно выше результата, прогнозируемого в начале игры.

Подводя итоги экспериментов с успешными командами, следует отметить, что их сильной стороной были личностные качества и способность игроков, исполняющих ключевые командные роли, разумно использовать разносторонние таланты и индивидуальные особенности всех членов команды. А игрок, подходящий для выполнения любой поставленной перед командой задачей, всегда находился. Даже те команды, где распределение ролей было далеко не идеальным, справлялись со своими недостат-

ками, если они спокойно выявляли эти недостатки и принимали необходимые меры по компенсации несовершенств своей команды.

## Команды, преуспевающие в бизнесе

Со временем стало ясно, что мы уже накопили достаточно экспериментальных знаний о успешных командах. Наступила пора переносить полученный опыт в мир бизнеса. В любой компании мы могли найти недостатки, характерные для команды менеджеров. А раз недостатки можно выявить, то можно их и учесть, и даже без изменения персонального состава менеджеров компания способна многое сделать для повышения эффективности использования своих ресурсов. Два примера заслуживают упоминания в этой связи.

Hilltown Engineering Ltd была крупнейшим работодателем в сельском городке на западе страны. Несмотря на хорошие производственные связи и благоприятную общую атмосферу, коммерческое положение фирмы неостановимо ухудшалось. Наконец, холдинговая компания, владеющая фирмой, решила: пора что-то предпринимать, а если не осуществить разумных действий, то фирму придется продать конкуренту или просто закрыть. Холдинг принял третий вариант: введение кризисного управляющего. На этом и остановились. Обстановка на этот момент складывалась так. Фирма была тесно связана с производством двигателей. А в этой отрасли наступали трудные времена. Поэтому менеджер-спасатель должен быть человеком настойчивым и умным. Он должен быть прагматичным и бескомпромиссным одновременно. В общем, способным сохранить хорошие многолетние деловые отношения с партнерами по отрасли.

После изучения многих вполне компетентных кандида-

тов, которые претендовали на вакансию, окончательный выбор пал на Джона Брайта, менеджера типа «Руководитель-Мотиватор». Джон Брайт по результатам тестирования показал очень высокий уровень интеллекта. Он прошел специальную программу обучения, в том числе и наш трехдневный семинар по командному менеджменту. Наш курс уже на стадии выполнения учебных ролевых заданий помог Джону достаточно точно определить некоторую рассогласованность управленческой команды Hilltown Engineering Ltd. Эту информацию он доложил руководству. И сам Брайт смог объективно оценить команду, которая «досталась ему в наследство». В результате были проведены некоторые изменения в организации и распределении обязанностей и полномочий, хотя персонально и по общему составу команда менеджеров почти не изменилась.

Джон Брайт для изучения проблем, с которыми столкнулась фирма, создал несколько проектных групп менеджеров. В тот год, когда Брайт пришел в фирму, фирма еще работала с прибылью, но в бюджете на следующий год предусматривались потери в размере 600 тыс. фунтов. Эти непривлекательные перспективы усугублялись кризисом в моторостроительной отрасли, который ударил и по Hilltown Engineering Ltd. Над самым фирменным изделием, производимым по лицензии, также нависла угроза: компания-владелец предупредила о скором окончании действия лицензии.

Чтобы подготовиться к надвигающейся «грозе», Hilltown Engineering Ltd «пришла в движение». В течение второго года работы Брайта персонал фирмы без особых конфликтов был сокращен с 1136 до 580 человек. Вместо ожидаемых убытков фирма получила небольшую прибыль. В это время были основаны несколько новых предприятий. На третьем году работы Брайта руководителем компании фирма пострадала из-за международного нефтяного кризиса. Самое прибыльное изделие фирмы сняли с производства. Численность персонала сократили до 530 человек, но компания все равно достигла большего оборота,



чем три года назад. Чистая прибыль на собственный акционерный капитал составила 24%, а на следующий год, несмотря на неблагоприятное состояние рынка, прибыль планировалась на уровне 21%.

Холдинговая компания решила повысить Брайта и предложила ему другую работу. К сожалению, усилия Брайта по созданию управленческой команды не нашли продолжения после его ухода. Через два года убытки компании составили 11% от использованного капитала, а еще через год потери достигли катастрофического уровня - 43%.

История спасения и нового падения Hilltown Engineering Ltd - пример того, как введение в команду менеджеров всего одного человека может изменить судьбу компании. В нашем примере с приходом талантливого менеджера компания продвинулась в благоприятном направлении. Но этот же пример подтверждает и обратное: уход всего одного человека из команды может иметь не менее весомый отрицательный результат. Колебания в противоположных направлениях могут происходить до тех пор, пока не восстановится баланс на каком-то уровне. Поэтому в некоторых фирмах есть специальные «группы успеха», которые эффективны только в течение определенного периода деятельности. Некоторые фирмы находят свою формулу поддержания «ауры победителей». Достигается это через развитие корпоративной культуры или через карьерное продвижение и хорошо продуманную политику в работе с персоналом.

Изменение поведения команды, которая терпит неудачи, - задача более трудная, чем помощь активной команде в сохранении импульса движения вперед и в преодолении тех ловушек, которые можно предвидеть при анализе структуры команды менеджеров. Хорошая команда способна обнаруживать

собственные ошибки и исправлять свои недостатки. Пример - компания Simpson Ltd в Аделаиде, которая приняла участие в наших семинарах по созданию команд. Через два года я снова побывал в Австралии. Компания Simpson Ltd знаниям, полученным на семинарах, нашла полезное применение. Во время моего второго приезда все топ-менеджеры этой фирмы приняли участие в тестах. Это помогло нам глубоко разобраться в команде, которая управляла компанией. Более того, всестороннее изучение этой команды послужило основой исследования поведения групп, созданных нами для игры «Тимополия» в учебных целях.

Объединение Simpson Ltd работает в индустрии «белых товаров» - бытовых приборов. Фирма известна во всей Австралии благодаря своим стиральным машинам, сушилкам для одежды и печам. Политика снижения тарифов на хорошо защищенном и конкурентом австралийском рынке - вот те факторы, которые фирму «Симпсон» постепенно превратили в убыточную. Назначили нового генерального директора, перед которым поставили сложную и ясную задачу - спасти компанию. Новый директор начал с изменений в группе топ-менеджеров, что, разумеется, вызвало тревогу среди менеджеров. Однако период беспокойства длился недолго. Руководители, занимавшие ключевые должности, получили заверения, что компания нуждается в них. Образовавшиеся вакансии постепенно заполнялись специально подобранными способными молодыми людьми. Дух недоверия и подозрительности благодаря ставке на открытость менеджмента исчез. Командная работа стала лозунгом дня и фактором объединения старых и новых кадров компании. Новички назначались на вновь введенные должности и очень корректно представлялись всему коллективу. Процесс производства каждого изделия управлялся группой менеджеров, которые владели смежными специальностями.

Эксперимент послужил развитию не только специализированных управленческих групп, но и персональному развитию менеджеров. Быстро проявились сильные личностные качества людей. Каждому человеку подбиралась такая работа и такая команда, где его индивидуальные способности могли использоваться наилучшим образом.

После проведения перестановок персонала результаты тестов команд топ-менеджеров показали полное соответствие вновь сложившихся групп типичным моделям успешных команд. Командные роли Руководителя, Генератора идей, Вдохновителя, Снабженца, Аналитика и Рабочей пчелки заняли самые подходящие на эти роли кандидаты. Но наем особо одаренных менеджеров в практике управления создаст проблемы, напоминающие синдром «Аполлона». Притом эта командная болезнь может проявиться там, где никто никаких сложностей не ожидал. В компании Simpson произошло следующее. Общий уровень интеллектуальных способностей менеджеров был самым высоким в сравнении со всеми исследованными нами командами. Молодые менеджеры большую часть своего рабочего времени проводили в своих подразделениях, и пока молодежь работала в таком режиме, каких-либо видимых проблем не возникало. Но на этом этапе командная работа особо сильного впечатления тоже не производила. И тогда для упражнения «Тимополия» мы снова решились создать команду «Аполлон». Несмотря на все тренинги по командной работе, которые были проведены с менеджерами компании Simpson, команда «Аполлон» столкнулась с ожидаемыми трудностями. Члены этой группы работали и действовали в своем обычном стиле: конфликты не преодолевались, координация действий не осуществлялась. Команда «Аполлон» показала такие низкие результаты, что все другие команды фирмы очень удивились, но сочувствия при этом не проявили.

В конечном счете, компания Simpson все-таки нашла оптимальный подход к менеджменту, что позволило добиться устойчивых успехов. Теперь эта одна из самых

процветающих производственных компаний Австралии. В течение пяти лет объем оборота увеличился в четыре раза, хотя сами по себе рынки выросли незначительно. Доля рынка, заполненная изделиями Simpson, постепенно расширилась, от 20%-30% до 55%-85%. Рентабельность повышалась в среднем на 25% ежегодно, стоимость акций выросла в четыре раза. Компания стремительно наращивает объем инвестиций. В настоящее время созданы и создаются все новые предприятия за рубежом.

На семинарах, которые мы проводили, особое внимание уделялось смешанным командам и тому, как через найм человека, соответствующего конкретной роли, и корректировкой командных ролей можно добиться успешной работы смешанной команды. Особое внимание смешанным командам нами уделялось тому, что типичные смешанные команды зарекомендовали себя самыми надежными среди устойчиво успешных команд. Дальнейшие исследования убедили нас: концепция смешанных команд была настолько не известной практикам, что они считали группы любого состава совершенно новым предметом, который еще предстоит изучить. Действительно, очень сложно найти фирму, которая бы активно использовала эту концепцию.

## Другие успешные модели

Типичная смешанная команда, тем не менее, не единственный тип устойчиво успешной команды. Другие модели команд тоже фигурировали среди победителей. Они были менее сложными по составу и чаще, чем классическая смешанная команда, встречались на производстве.

Самые лучшие результаты среди команд, занимающих вторые места, демонстрировали группы хорошо взаимодействующих эмоционально устойчивых экстравертов. Команды этого типа выигрывают редко, но они часто занимают вторые места и почти никогда не показывают худших результатов. Члены команды ЭУЭ не отличаются разнообразием командных типов. В основном, это Вдохновители и Снабженцы с Рабочей пчелкой в качестве поддерживающей командной роли. Если такая команда укомплектована игроками с высоким уровнем интеллектуальных способностей, она не страдает из-за отсутствия Аналитика или Генератора идей. Вообще, четкие различия командных ролей в команде этого типа менее заметны, чем обычно. Все, чего таким командам не хватает в профессиональном отношении, они восполняют за счет своей гибкости. Вечная истина: «Весь мир театр, а люди в нем актеры». Но иногда бывает трудно узнать, кто какую роль играет. Все актеры очень заняты. Люди любят работать в командах, наслаждаются общением друг с другом, много говорят и непрерывно что-то обсуждают между собой. Но команда устойчивых экстравертов не так хаотична, как может показаться случайному зрителю. Оживленное взаимодействие игроков нередко приводит к коллективному рождению таких идей, которые превосходят индивидуальный кругозор игроков.

Если у этой команды и есть недостаток, так это самоуспокоенность и эйфория, которые почти всегда свойственны эмоционально устойчивым экстравертам. Мы смогли улучшить состав команды, включив в нее экстраверта недостающего типа – Мотиватора. Мотиватор прекрасно подошел для команды беззаботных экстравертов. Он выполнял роль «надсмотрщика», способного «щелкнуть хлыстом», как только

обнаруживал противоречие между объективной ситуацией и излишне оптимистичной оценкой своего положения членами команды.

Опуская конкретные результаты разных команд, отметим: мы выявили еще два типа успешных команд. Хотя вряд ли кто-то отважится такие типы команд воспринимать в качестве образцов для подражания. Непостижимость обоих этих типов команд заключается в том, что их неудачи так же подозрительны, как и их успехи.

В первой из этих периодически очень успешных команд лидирующее положение удерживала в своих крепких руках Суперзвезда. Более конкретно можно сказать, что это была команда, в которой Руководитель имел неоспоримое интеллектуальное или креативное превосходство над своими коллегами. Положение лидера и прирожденный талант усиливали друг друга в установлении личной власти. Это позволяло команде разрабатывать четкую стратегию, выгодно использовать индивидуальные способности игроков и при необходимости принимать быстрые решения. Моральное состояние команды ЭУЭ еще больше улучшается, когда команда добивается высоких результатов. Отсутствие оппозиции суперзвезде – Руководителю – обеспечивает четкую согласованность каждого командного действия. Правильно сформулированная команда с Руководителем-суперзвездой во главе может добиться значительных результатов. Но если что-то идет не так, эта команда становится медлительной, долго согласовывает свои действия. Властный лидер способен «крепко держать штурвал» и решительно вести свою команду к намеченной цели. Но он с той же вероятностью может завести свою группу в тупик и никто не подумает повернуть назад до тех пор, пока команда не попа-

дет в настоящий кризис. Команды с Суперзвездой в роли лидера иногда быстро взлетают на самый верх «турнирной» таблицы, но так же быстро могут опуститься на самое «дно».

Последним типом успешной команды, которая заслуживает особого внимания, является команда «Аполлон». Этот тип команды мы подробно рассмотрели во второй главе книги. Команда «Аполлон» непрерывно накачивает интеллект, поэтому всегда обладает богатыми ресурсами и талантами для решения самых сложных проблем, но она же страдает от неспособности продуктивно использовать разнообразные выдающиеся личностные качества всех своих членов. В наших экспериментах группы «Аполлон», как правило, выступали неудачно, но иногда эти неординарные команды легко и убедительно побеждали своих соперников. Под управлением умелого, организованного и волевого Руководителя из умных и богато одаренных индивидуумов может сложиться группа, способная на эффективную командную работу. В таком счастливом случае команда «Аполлон» с блеском реализует свои в принципе высокие достоинства.

Итак, если критически оценить все, что мы знаем о командной деятельности, то к самым успешным командам следует отнести несколько типов команд. Первый тип – классическая смешанная команда, в которой четко распределены командные роли. Наши исследования доказывают: это самые эффективные команды менеджеров. На втором месте – типичная команда эмоционально устойчивых экстравертов, в которой предпочтение отдается командной работе без строгого распределения командных ролей. Еще два успешных типа – команды, которые или управ-

ются умным и талантливым человеком, или состоят из людей талантливых и умных.

Можно ли команды, эффективность которых установлена и подтверждена многолетними экспериментальными исследованиями, сравнивать с командами, которые управляют успешными компаниями в мире реального бизнеса? Применимы к игровым и реально действующим командам одни и те же основополагающие принципы и модели или не применимы?

Ответить на эти вопросы не просто. Успешные в достижении конкретных целей команды легко определить по официальным документам. Намного сложнее найти адекватные средства описания того, как управляются эти команды и кто ими управляет.

Тем не менее некоторые полезные идеи можно сформулировать, если пристально присмотреться к нескольким успешным командам, в деятельности которых отчетливо проявляются значимые в методологии наших исследований качества. Во времена нашей активной экспериментально-исследовательской работы мы выбрали три выдающихся корпорации, чтобы на основе изучения менеджмента в этих корпорациях найти ответы на существенные вопросы командной работы.

## Командная практика в трех компаниях

Промышленность Великобритании не имеет особо выдающихся достижений в послевоенный период. Если не принимать во внимание мультинациональные корпорации и ограничить круг наших исследований успешных команд чисто британскими компаниями, то выбор будет не велик. Из группы успешных британских фирм я выбрал три компании, по одной из разных сфер деятельности: Marks & Spenser, ICI и



BBC, Marks & Spenser – это крупнейший британский розничный магазин, известный качеством товаров, стандартом услуг, подготовкой персонала и рентабельностью. ICI была выбрана как крупнейшая и очень успешная британская промышленная корпорация, образцовый работодатель, у которого самые современные технологии и коммерческий успех неразрывны.

BBC заслужила авторитет в особой сфере. Это государственная корпорация, что несколько не умаляет ее коммерческую репутацию. BBC называют самым лучшим британским послом, а телевизионные передачи этой корпорации известны всему миру. Еще одна причина, по которой мы выбрали BBC, – успехи или неудачи творческих групп, создающих телепередачи, можно измерить. Некоторые программы настолько неудачны, что они просто не выходят в эфир. Другие программы привлекают внимание огромной зрительской аудитории и формируют собственный экспортный рынок.

## Общие черты

Прежде чем исследовать эти компании по отдельности, мы отметили общие для всех трех компаний черты. Все три компании являлись крупными работодателями и нанимали на работу выпускников университетов. ICI ежегодно рекрутировало учеников, более квалифицированных, чем любая другая фирма в Великобритании. BBC принимала на работу выпускников высших учебных заведений не только на важнейшие позиции (например, сценаристов) но и на все вакансии, требовавшие высокого интеллекта в процессе профессиональной деятельности. В магазинах фирмы Marks & Spenser примерно половина помощников менеджеров торгового зала были специа-

стами с дипломами. Аналогичных требований к персоналу на других предприятиях розничной торговли Великобритании тогда не встречалось. Все три выбранные нами организации заполняли высшие должности почти полностью за счет внутренних продвижений по службе, поэтому кадровая политика этих компаний строилась на выдвижении в команды менеджеров образованных молодых мужчин и женщин, обладавших развитым интеллектом и большим профессиональным опытом.

Магазины компании Marks & Spenser располагались в центре любого городка Великобритании. Но сама компания Marks & Spenser, кроме компьютерного центра, размещалась в главном офисе на Бейкер стрит, в Лондоне. Такая централизация могла превратить компанию в чрезвычайно негибкую и консервативную структуру, особенно из-за того, что в этой компании существовала четко определенная система менеджмента. Но эта опасность компенсировалась внимательным отношением высшего менеджмента к деятельности управляющих команд и групп взаимодействия.

В правление фирм Marks & Spenser во время нашей работы с командами этой компании входили двадцать два директора. На практике большинство важных решений принималось на постоянных заседаниях консультационного совета при председателе правления компании. Эта группа высших менеджеров состояла из председателя правления и четырех постоянных членов совета, а также специалистов, которых приглашали на заседания совета в качестве дополнительных консультантов по конкретным проблемам. Председатель проводил ежемесячные информационные заседания, на которых присутствовали до восьмидесяти менеджеров высшего звена. Менеджеры отделов проводили свои информационные совещания, на которых присутствовали от десяти до двадцати человек. На уровне магазинов постоянно собирались группы взаимодействия

численностью от двенадцати до тринадцати сотрудников, которые представляли различные подразделения магазина. Сотрудники на этих совещаниях могли поднять любой вопрос, который их интересовал, в то же время они получали информацию о том, что происходило в компании.

Что касается проблем производства, то команды регулярно собирались на совещания в главном офисе компании Marks & Spenser, где обсуждались важные планы и изменения, связанные с этой сферой бизнеса. Эти совещания организовывались очень просто: все ключевые менеджеры, ответственные за определенный бизнес-процесс, находились в расположенных на одном этаже офисах, которые окружали внутренний дворик. Характерной чертой деловых совещаний было то, что, несмотря на сокращенный состав участников, на них обычно были представлены несколько уровней менеджмента. Более представительное совещание сбытового блока, состоявшее из двадцати пяти человек, могло включать менеджеров и сотрудников семи уровней – директора по сбыту, старшего менеджера, менеджера, менеджера по сбыту, торгового представителя, товароведа и технолога. В работе этих совещаний принимали участие перечисленные выше менеджеры, а участники совещания с более низких уровней привлекались решением непосредственных начальников. Так осуществлялась определенная форма контроля над составом участников совещания, и нижестоящие сотрудники получали благоприятный шанс проявить свои способности.

В дополнение к этим постоянным заседаниям проводились информационные совещания, которые являлись частью политики тесного взаимодействия и средством привлечения внимания к рассмотрению под разными углами зрения важных аспектов деятельности компании. К тому времени, как новый менеджер становился членом команды топ-менеджеров, он был уже очень опытным командным работником. Разумная социальная основа менеджмента смягчала негативные эффекты централизации управления всей компании. Снижался риск потрясения,

возникавший в связи с переходом ключевых менеджеров на другую работу и при увольнениях. Без такой сложной, четкой и одновременно гибкой системы менеджмента подрывается жизнеспособность и процветание любого подразделения или компании в целом.

Компании Marks & Spenser и ICI – пример успешных в отдельных производственных сферах организаций. Обе компании очень активны в общественных, деловых и производственных взаимоотношениях. Но то время, как Marks & Spenser очень централизованная компания, ICI делала акцент на децентрализации, за исключением некоторых основополагающих элементов.

ICI организационно состояла из десяти основных департаментов и одновременно управляла девятью дочерними компаниями. Каждый отдел гордился особенной культурой и ценил свою автономию. Способ, которым гармонизировались процессы централизации и децентрализации, наглядно проявлялся в наборе кадров из числа выпускников учебных заведений. Как и другие крупные компании, ICI работала со «сливками» британских университетов. Первоначальный отбор осуществляла Организация по координации трудоустройства выпускников университетов (Coordinated University Recruitment Venture – CURV). «Будущие сливки» проходили первоначальное собеседование в своих университетах. В ходе собеседований отсеивалась примерно половина из претендентов на работу в ICI, заполнивших бланки заявлений.

Список кандидатов поступал в главный офис ICI, где циркулировал по департаментам. На этом работа CURV заканчивалась. Департаменты проводили свой собственный отбор кандидатов. Некоторые подразделения, чтобы выбрать будущих сотрудников, устраивали целую серию отборочных тестов. Другие подразделения не использовали тесты. Департаменты, которые проводили тестирова-

ние кандидатов, применяли разные тесты. Даже внутри одного департамента методы отбора персонала могли быть различными. Например: инженеры-механики проходили отбор с помощью тестов, а инженеры-химики тестов не проходили. Различия в отборе сотрудников часто определялись разными точками зрения менеджеров на отбор персонала. Но везде работало общее правило: кандидатам предлагалась конкретная работа в отделе, который и проводил с ними собеседование; департаментам не разрешалось перехватывать кандидатов.

Несмотря на некоторые различия в практике найма сотрудников, существуют\* два фактора, которые показывают устойчивую отличительную черту ICI. Первый фактор: повышенное внимание к уровню академической подготовки тех, кого принимают на работу. При этом компанию интересуют только те выпускники, которые успешно окончили высшие учебные заведения. К тому же в ICI укоренилась тенденция, не характерная для производства: на работу принимаются кандидаты только с ученой степенью доктора наук. Было даже время, когда руководить химическими заводами приглашали докторов наук, уверовав в то, что это наилучшая основа элитного менеджмента «высшего калибра». Со временем были найдены другие способы достижения эффективного менеджмента. За многие годы методы работы изменились, но принцип набора «самых лучших» профессионалов остается неизменным. Второй фактор: подготовка к командной работе принятых в компанию выпускников учебных заведений. Толковый молодой человек вводится в коллективную работу, как только «переступает порог» компании. Обучение командной деятельности осуществляется не только непосредственно на рабочем месте, но прежде всего методом «погружения» сотрудника в культуру ICI. В одном социологическом исследовании компанию сравнили с клубом. Клубная атмосфера в ICI действительно играет роль своеобразного «антипода» кадровой политики, сложившейся в других компаниях. Традиционная политика могла бы превратить ICI в компанию типа «Аполлон».

\* Текст основан на материалах исследований, которые М.Белбин проводил в 1970-х гг. В настоящее время ситуация в сфере управления персоналом и менеджмента в широком смысле может быть другой.

Третья английская успешная компания отличается от первых двух тем, что в ней меньше совместной работы, консультаций и работы в группах. Многие трудники BBC, как и посторонние наблюдатели, в разговорах о своей компании называют ее не иначе, как «тегушка». Некое «дядино покровительство» (или «тегушкино») – часть доброго «наследства». На работу в BBC активно привлекаются выпускники гуманитарных учебных заведений. Это дает компании возможность собирать свой «урожай» талантливых искателей рабочих мест, но одновременно рождает проблему: как недавним студентам включиться в эффективные рабочие команды.

Все телевизионные программы создаются небольшими творческими группами. На практике творческие коллективы постепенно складываются и распадаются. Большинство программ – одноразовые работы. На таком фоне трудно сформировать гармоничную и последовательную кадровую политику. Для работы над программами привлекают свободных в данный момент людей, часто приглашают специалистов со стороны. Поэтому формирование команды происходит таинственным образом. В создании команды участвует линейный менеджер, но не меньшее влияние на состав команды оказывают те, кто играет главную роль в конкретной программе. Ключевые персоны всегда испытывают сильное желание влиять на коллег. Кинорежиссеры, авторы, сценаристы, ведущие актеры, операторы и монтажеры нередко бывают известными профессионалами. Творческие личности стремятся создать и вести программы, которые открывают широкие возможности проявления собственной творческой индивидуальности. Но, несмотря на это, все творцы хотят работать с теми, кто сам находится на вершине древа своей профессии. А два сильных желания – стремление к самовыражению и тяготение к сотрудничеству с выдающимися профес-

сионалами – трудно совместимы.

Профессионалы, отвечающие за творческий уровень бизнеса, единодушны в одном: ВВС под завязку загружена Генераторами идей. А Генераторы идей часто бывают неблагоприятными в решении: с кем и на каких условиях они готовы работать. Сами Генераторы идей и их талантливые любимцы способны вести себя нестандартно. Например: Генератор идей может быть настолько выдающимся актером, что менее заметные члены творческой группы готовы работать «с гением», уступая ему во всем, что относится к профессиональному самовыражению.

Творческий процесс строится на сложных моделях человеческих взаимоотношений и в некотором смысле непредсказуем, поэтому менеджеры не всегда вмешиваются в творчество и не настаивают на том, чтобы определенные люди играли строго очерченные роли. Понимая, что творческие люди с одними членами команды могут работать, а с другими – не могут, менеджеры предлагают самым талантливым участникам программ некоторую самостоятельность в собирании собственных команд. Иногда команды образуются по взаимному соглашению всех участников. Программная политика должна согласовываться со стратегией использования ресурсов в той степени, насколько это возможно с экономической точки зрения. Поэтому при создании любых программ разумное распределение людей и ресурсов необходимо обеспечить. Некоторые Мотиваторы – Генераторы идей должны иметь право на авторские программы, но во всем остальном меры – иногда деликатные – по формированию сбалансированных производственных команд должны определять и принимать менеджеры.

Поступая таким образом, менеджмент обеспечивает сочетание высококачественных телевизионных программ с экономически эффективным процессом производства.

## Теория командных ролей.

### Успешные команды

Если посмотреть на три представленные нами предприятия с позиции отличий успешных команд, установленных нами в экспериментальных условиях, то мы увидим: каждое из трех предприятий нашло свое решение проблемы создания эффективной управляющей команды. Компания Marks & Spenser разработала модель, которая соответствовала поведению эмоционально устойчивых экстравертов, и эта модель подтвердила свою полезность в рекрутинговых мероприятиях компании. Генераторы идей были не нужны этим командам, а высокий уровень интеллектуального развития менеджеров обеспечивался особенностями процесса найма сотрудников. Служебное продвижение происходило так: члены команд проявляли себя в «младших» командах, и по мере того как они перемещались в команды более высокого уровня, руководители компании получали информацию, на основе которой принимались решения о повышении по службе. Когда Marks & Spenser стала процветающей компанией с кадровой политикой, проверенной временем, проблема создания успешных команд менеджеров решалась сама собой – по укоренившейся традиции. Поэтому полезно обратить внимание на корпоративную культуру компании Marks & Spenser.

В отношении корпоративных культур существует немалое сходство между Marks & Spenser и ICI: проявление заботы о служащих; развитие высоких стандартов внутренней коммуникации; вера в сотрудничество; профессиональное взаимодействие с коллегами и командная работа. Но ICI предлагает и свое, особенное, решение проблемы формирования команд, которые управляют ее департаментами. Эта



компания заслужила имидж основательной компании. Один директор школы сравнил ICI с Английским банком. Но одновременно процветание компании зависит от постоянного движения вперед и все более активного применения науки в производстве — на международном, а не только на национальном уровне.

ICI привлекает на работу интеллектуалов, так как компании необходимо поддерживать высокий темп развития. Академические стандарты, предъявляемые к кандидатам на работу, и процедуры строгого отбора обеспечивают множество талантов даже с риском избыточного числа одаренных людей. Дилемма состоит в том, что этой компании необходимо сохранить высокий уровень культурных ценностей и в то же время достигнуть значительных коммерческих целей. Проблема «удвоенной сложности» в некоторой степени компенсируется тем вниманием, которое уделяется подготовке способных выпускников учебных заведений, отобранных компанией для командной работы. Вывод: компания нанимает потенциальных членов команды «Аполлон», чьи индивидуальные таланты необходимы для решения сложных задач, но одновременно создает такие условия командной работы, при которых типичные группы «Аполлон» не образуются.

BBC можно сравнить с ICI по высокому уровню стандартов, которые компания предъявляет своим кандидатам. Но эта компания ищет преимущественно Генераторов идей. Как и ICI, BBC рискует набрать избыточное число одаренных кандидатов, чтобы быть уверенной, что не потеряется именно тот талант, который нужен компании. Команды «Аполлон» возникают часто и идентифицируются по своему поведению. Они часто хаотичны по стилю работы и по

ящей в них атмосфере. Но практика доказывает, и команды «Аполлон» способны хорошо работать, и управляют ими менеджеры-Суперзвезды. Группы «Аполлон» — один из четырех типов успешных команд, не самый надежный, но способный время от времени достигать выдающихся результатов.

Если и существуют какие-то общие качества успешных компаний в мире бизнеса, то одно из этих качеств таково: умение продумывать свои действия так, как это делают Эмоционально устойчивые экстраверты, но ... без привлечения в свои ряды настоящих Эмоционально устойчивых экстравертов. Успешные компании пополняют свои ряды самыми добными кандидатами, полагаясь на свою корпоративную культуру, которая поможет отобранным кандидатам достигнуть мастерства в командной работе и не заразиться болезнью «Аполлона».

Наиболее успешная команда, по результатам наших экспериментальных исследований, — смешанная. Такие команды до сих пор, кажется, не фигурируют среди эффективных команд в деловом мире. Почему это происходит? Ответ прост: такие команды существуют, но их очень трудно обнаружить. Но если так, то мы должны были бы заметить какие-то признаки смешанных команд. Нехватка этих команд, если она существует, может быть объяснена несколькими причинами. Во-первых, композицию смешанных команд не просто охватить: состав и структура успешной группы сложны. Во-вторых, существует естественное человеческое сопротивление подбору успешной команды как продуманной политике работы с персоналом. Менеджеры все-таки склонны давать группы в соответствии со своими представлениями. В-третьих, хороший «человеческий материал» для смешанных команд может вызвать подозре-

ние у специалистов по персоналу, которые чаще всего ищут идеально «усредненного» человека. Но, как сказал Шекспир в «Око за око, зуб за зуб»:

«Говорят, что лучшие люди слеплены из недостатков, и они становятся еще лучше, если в них есть хоть что-нибудь по-настоящему дурное».

В смешанных командах всегда присутствует кто-нибудь, подтверждающий несовершенство человека и испытывающий от этой миссии удовлетворение. Этот «фактор несовершенства» побуждает не только к хорошей командной работе, но и к умеренности и последовательности.

## Выводы

Какие выводы мы можем сделать теперь? На практике классические смешанные команды обеспечивают наиболее стабильные достижения. Но чтобы собрать такую команду, необходимо провести мудрую операцию, которая по силам только очень способному специалисту. Нарушение гармонии смешанной команды приводит к рассогласованности в действиях. Вот почему необходимо особенно внимательно относиться к формированию группы, участники которой не имеют ярко выраженных ролей и способностей. Ориентированные на команду эмоционально устойчивые экстраверты, хорошо дисциплинированные и обладающие высокими интеллектуальными способностями, создают стабильно успешные команды, разумно распределяя между собой функции и задачи, которые необходимо выполнить. Преимуществом таких команд является то, что их члены могут быть объединены и переведены в другие команды без особых потерь

тичной эффективности. Фирма, которая привержена консультативному стилю менеджмента и ищет разносторонних, полезных, творческих, в широком смысле этого слова, менеджеров, должна обратить свой взор на кандидатов, которые являются типичными членами успешных команд второго типа по нашей классификации. Эту политику можно без каких-либо сомнений рекомендовать крупным компаниям. Другие варианты движения к классической модели успешных команд могут обернуться проблемами. Крупные компании часто испытывают трудности в формировании управленческих команд высшего звена, потому что при принятии решений о продвижении по службе тех или иных менеджеров сталкивается множество разноречивых факторов. Маленькие фирмы имеют в этом вопросе неоспоримое преимущество.

Два других типа успешных команд одинаково способны добиться высоких результатов, хотя нередко зависят от своего основателя. Команда, ведомая суперзвездой, где один очень талантливый и креативный человек твердо властвует над своими коллегами и управляет, «шествуя впереди», не часто встречается в крупных компаниях в современных социальных и экономических условиях.

Не стоит забывать, однако, что команды с суперзвездой во главе добивались значительных успехов. Если авторитарная власть направлена на то, чтобы выжить в конкурентной среде, то «диктатура» лидера — это формула жизнеспособности фирмы. В маленьких фирмах команды, управляемые суперзвездой, и сегодня все еще добиваются хороших и стойких результатов. Но, в общем, создание команды с лидером-суперзвездой не стоит рекомендовать. Высокая зависимость от одного человека неиз-

бежно вырождается в установку на определенную нерешительность в действиях команды.

Проблема зависимости от одного человека не плохо решается в командах типа «Аполлон». Этот тип команды, по нашему мнению, встречается среди менеджеров, управляющих высокотехнологичными фирмами. Необходимость рекрутирования высококвалифицированных и компетентных молодых людей, способных действовать на грани научно-технического прогресса, предопределяет тип менеджмента, который ограничен этим условием. Есть основания считать, что в такой обстановке фирмы, управляемые командами «Аполлон», могут добиться успеха. Сильный Руководитель и быстрая смена молодых менеджеров (по принципу: выживают только сильнейшие) увеличивают шансы команды «Аполлон» на успех.

Эффективные компании отличаются от команд, которые ими управляют. Даже после наших многолетних исследований и экспериментов по созданию команд и поощрению других на поиск собственных моделей команд, а также после основательного изучения истоков в реальном производстве мы обязаны заявить: выбор всесторонне проверенных моделей успешных команд чрезвычайно ограничен.

# Идеальный размер

## команды

---

Сколько человек должно быть в команде? Ответ в первом приближении определяется объемом работы, которую необходимо выполнять. Но идеальную численность команды уместно обсуждать, когда сами члены команды начнут решать эту задачу. Прежде чем мы рассмотрим примеры, взятые из наших исследований, проясним вопросы, высвечивающие влияние размеров группы на поведение ее членов.

### Группы и индивидуальное поведение

Без особого риска ошибиться можно сказать: чем больше группа, тем сильнее то невидимое давление, которое приводит к конформистскому поведению членов группы. Это давление настолько сильно на общих совещаниях, собраниях и встречах, что создает иллюзию полного единодушия. Поведение людей в группе заметно усложняется еще и структурой, которая регулирует деятельность группы. Чем мощнее структура, тем ниже толерантность по отношению к сотрудникам, придерживающимся особых взглядов,

тем острее неприятие каких бы то ни было отклонений от нормы. Там, где группы не структурированы (то есть множество людей собираются для решения определенных задач, но действуют они без какого-либо принуждения), проявляется чувство особой независимости, близкой к веселому пикнику. Но множество людей, совершенно освобожденных от контроля, превращаются в толпу. Так или иначе, но коллектив оказывает такое влияние на своих членов, что каждый человек становится или чересчур пассивным, или (если разрешено полное самовыражение) заражается вирусом безответственного поведения – вплоть до «крепких идиом» и разрушительных действий.

Почему человек в больших сообществах утрачивает чувство личной ответственности и способность действовать полезно? Часть ответа состоит в том, что многочисленное собрание лишает человека какой-то осознаваемой роли и умаляет личность.

Например. На собрании присутствуют сто человек, собрание проходит очень демократично – всем участникам предложено выступать. Представим, что председатель попросил выступающих соблюдать регламент и определил продолжительность собрания – один час. Значит: в течение часа каждый человек на один процент выступал и на девяносто девять процентов слушал. При строгом соблюдении регламента каждый выступающий получил бы на выступление тридцать шесть секунд. За такое время ничего вразумительного никто сказать не смог бы.

## Команды из десяти участников

Предположим, что мы уменьшаем число участников заседания в десять раз. Но и теперь все участники собрания выступают по очереди и имеют оди-

такое время для выступления. Тогда каждый человек будет говорить на десять процентов от общего времени заседания и слушать на девяносто процентов. Хотя такая организация работы выглядит более разумной, но и на этом собрании, по сути, каждому участнику отведена пассивная роль. Что превращает такую команду в фикцию? Вот что: в «равной» по праву голоса группе люди сильно отличаются друг от друга словоохотливостью.

Человек наиболее распространенного типа будет сдерживать себя в течение девяноста процентов времени. Слабохарактерный человек, скорее всего, вообще не станет выступать. Если в группу входит несколько личностей властного типа, борьба за время выступления может привести к постоянному перебиванию друг друга и к одновременным монологам нескольких участников совещания. Такое собрание мало кого устроит.

Группа из десяти человек оказывается слишком большой, если люди одного круга обсуждают проблемы создания команды. Совершенно другая картина сложится, если группа приобретает формальные очертания. Прочность любой структуры, как известно, зависит от свойств и взаимного расположения элементов, составляющих структуру. Этому нас учит само прошлое. История должна воздать должное римской армии за то, что она была организацией, просуществовавшей дольше всех известных нам объединений людей. Залогом длительной жизнеспособности римской армии явилась самая сильная власть, которую мир когда-либо знал. Эта армия имела многоуровневую организацию. Во главе каждого уровня стоял свой командир, которому непосредственно подчинялись десять человек.



Командир, который обращался к своим десяти подчиненным, мог говорить, не повышая голоса. Ему легко было убедиться, что все десять подчиненных перед ним, пересчитав их на пальцах. Командир мог говорить столько времени, сколько требовалось – чтобы отдать указания и довести инструкции. Он всегда оставлял время, чтобы могли высказаться и подчиненные. Для хорошо налаженной системы управления число десять считается идеальным для первичной структуры организации любого рода. Возможно, не случайно армия инков, самой древней цивилизации на американском континенте, имела такие же по численности воинов и по структуре подразделения.

Синдикаты в Колледже административного персонала в Хенли состояли из десяти или одиннадцати человек – властные полномочия при этом возлагались на одно, назначаемое, лицо – на Руководителя. Обучение менеджменту не может продолжаться столь же долго, сколько существовала римская армия, но, по крайней мере, можно утверждать, что численность учебного синдиката в десять человек себя оправдала. Это подтвердилось сразу же, как только синдикаты колледжа начали действовать.

Руководитель, контролируя происходящее, использовал ресурсы группы, давая возможность всем высказать свое мнение по рассматриваемой проблеме. Сам характер проводившихся мероприятий снижал число активных участников до оптимальной величины. По опыту, десять-одиннадцать человек – наиболее подходящая численность участников тренингов. Такие группы имели свои преимущества и во время развлечений, которые мы периодически устраиваем для укрепления личных связей в командах. Немаловажная техническая деталь: десять человек помещаются в две машины.

Десять-одиннадцать человек – достаточно большая группа для обеспечения разнообразия межличностных контактов, обогащающих жизнь игроков. Но вместе с тем, это число не слишком велико, чтобы возникло чувство группового единства. За сельским пабом, который посещали слушатели, мы нашли лужайку, на которой одиннадцать сельских жителей играли в крикет. А на поле за пабом мы увидели футбольную площадку, на которой другая команда играла в футбол, и она тоже состояла из одиннадцати человек.

Можно ли десять-одиннадцать человек считать идеальной численностью структурированных групп людей, вовлеченных в близкие личные взаимоотношения? Если да, то кто-то в этом «магическом числе» может увидеть отголоски ватаги первобытных мужчин, собиравшихся вместе, чтобы силой и разумом победить в большой охоте. Добыча может меняться, но цифра остается неизменной, в соответствии с этимологией фрейдистской личности. Существенные аспекты команды также сохраняются. Главное отличие заключается лишь во внешней форме, в которой представители отрядов древних охотников сублимировались в современные спортивные команды.

## Средние по размеру команды

Преимущества группы, состоящей из десяти-одиннадцати человек, «улетучиваются», когда команда садится за стол для проработки планов и совместных действий, которые потребуются для принятия и выполнения решений. Вряд ли хватит времени для того, чтобы все желающие высказались по существу проблем без удлинения срока принятия решений и без снижения эффективности работы. Вынужденное отстранение членов команды от активной работы то-

же приводит к возникновению проблем. Читать газету в подобной ситуации невежливо, поэтому все делают вид, что им интересно, и они внимательно слушают. Такая организация деятельности не обеспечивает воспитательного и стимулирующего воздействия на группу, которое испытывали слушатели в Хенли. «Рыхлая» деятельность вообще подобна желанию объять необъятное.

Эмпирически, без вмешательства исследователей, администрация Хенли в самом начале работы пришла к выводу, что для проведения деловой игры команда из десяти-одиннадцати человек слишком велика. Численность участников была сокращена до восьми человек. Время показало, что даже такой состав команды оказался чрезмерным. На практике команда, принимавшая участие в ТТМ, как правило, состояла из двух, трех (иногда четырех) очень активных игроков, одного-двух менее активных игроков и остальных членов команды, которые почти не участвовали в командной работе, скучали, проявляли недовольство. После этого колледж сократил число членов команды до шести человек. Команда, состоящая из шести человек, представляла собой дееспособную и устойчивую группу. Поэтому большая часть наших экспериментов проводилась именно с такими группами. Вот так и рождается проблема определения оптимальной численности команды, которая собирается за «круглым столом».

Но тут проявляется очевидное противоречие. Вначале мы идентифицировали восемь командных ролей и выявили личностные особенности людей, которые удачно распределялись по восьми ролям – разве это не означало, что идеальный вариант – команда из восьми человек? А если так, то почему команда из шести человек лучше подходит для тренинговых мероприятий? Разберемся.

Команда из восьми человек «сдерживает свои ожидания», но все-таки вызывает некоторые опасения. Такая численность команды является промежуточной – между идеальной рабочей группой и интимным кругом людей, которые могут эффективно действовать и общаться на взаимоприемлемом уровне участия и вовлеченности в работу, без помех друг другу.

Существенен и такой момент. Команда из восьми человек реализует свой потенциал только при том условии, если она будет хорошо структурирована и роль Руководителя будет исполнять умный и волевой человек. А члены команды будут точно подобраны и проинструктированы так, что все восемь командных ролей займут игроки, способные справиться с порученными им ролями. Создание такой команды – очень сложная задача.

Даже если удастся подобрать восемь человек необходимого типа, все равно им будет трудно обеспечить достижение ожидаемых результатов, потому что очень нелегко создать обстановку идеального взаимодействия. В любом случае такое переусложнение задачи построения команды вряд ли необходимо. Мы уже установили, что наиболее компетентные менеджеры способны успешно действовать в основной и в запасной командной роли. То есть для исполнения восьми командных ролей не нужно восемь менеджеров. За счет совмещения командных ролей меньшее число менеджеров могут исполнить все роли. По этой модели, минимальное число членов команды, необходимое для исполнения всех командных ролей, равно четырем. Такой состав не допускает частичного совпадения ролей, которое всегда происходит на тренингах, и не позволяет никому из игроков (например, Руководителю или Генератору идей) сосредоточиться на одной роли.

## Маленькие команды

Шесть игроков – оптимальная численность команды. Это число стоит между восьмеркой – идеальным, но завышенным – и четверкой – тоже идеальным, но несколько заниженным числом. Правда, в нашей практике команды из шести человек встречались редко. Численность слушателей курса не всегда делилась на команды по шесть игроков в каждой. Нередко одна или две команды состояли из семи человек. Такие команды имели превосходство над другими командами по величине ресурсов. Но этот вывод нельзя считать однозначным. По некоторым причинам команды из семи человек выступали не лучше команд из шести участников. Семь игроков – все-таки завышенная численность, по сравнению с оптимальной численностью команды.

В проводимой в Хенли управленческой игре (ТМ) команды из шести человек обязанности между собой распределяли традиционным образом. Один игрок становился Директором, второй отвечал за финансы, третий – за маркетинг, четвертый – за производство, пятый – за административный менеджмент, шестой совмещал функции Снабженца и Помощника директора.

Функциональное распределение обязанностей позволяло каждому члену команды очертить свою рабочую территорию, и это избавляло команду от конфликтов, которые порождались пересечением обязанностей. Большинство команд поручало своим членам выполнение обязанностей, соответствующих той работе, которую игроки обычно выполняли, поэтому у игроков появлялась уверенность, что они занимаются чем-то знакомым. Каждому члену команды поручались специфические задачи, но вы-

Исполнение заданий занимало незначительную часть рабочего времени, поэтому игроки имели прекрасную возможность исполнять свои роли и во время групповых совещаний. Неполная занятость игроков «создавала сцену», на которой появлялись новые, не предусмотренные стандартным распределением, командные роли. Команда из шести человек создает просторное поле применения разных технических навыков и исполнения разных командных ролей. Благодаря этим обстоятельствам деятельность команды может стать очень сбалансированной – при условии правильного подбора состава команды. Такое «расширение» деятельности ценно само по себе как дополнительная возможность обучения участников игры. В общем, важно то, что за десять лет шестерка прошла испытание временем и доказала: оптимальная численность игроков в команде – шесть человек. А найден этот «оптимум» – во время экспериментов в Хенли. Шестерка устойчиво подтверждала репутацию оптимальной численности команды менеджеров, способной решать сложные проблемы.

Если команды вовлечены в очень активную деятельность, то всегда возникает опасность того, что команды больших и средних размеров станут неэффективными из-за сложности координации действий членов команды. Это проявилось в упражнении «Тимополия», когда командам одновременно ставились задачи по принятию решений и выполнению определенных действий. В таких ситуациях команды попадали в кризис: они не могли определить приоритеты и выбрать целесообразный порядок действий из нескольких, противоречащих друг другу, вариантов. Еще большая напряженность возникала при необходимости одновременного решения нескольких задач, когда вместо шести членов команды в ней было

только четыре, как это происходило на тренинге ТТМ в Хенли. И все-таки во многих эпизодах четыре человека взаимодействовали очень точно, потому что в напряженных ситуациях они не мешали друг другу. Все эти эксперименты мы посвящали выработке эффективной стратегии построения команд. Мы стремились выявить, прежде всего, различия в поведении команд, составленных различным способом, и связь между поведением команд и сочетанием ролей. Компания из четырех человек любой конфигурации, не могла преодолеть все встречающиеся в игре неожиданности и сложные ситуации. Отсутствие времени, безусловно, создавало командам неприятности, но непреодолимых кризисов в действиях малочисленных команд не возникало. Во время упражнения периодически создавались условия, когда надо было решать стратегические задачи. Интересно то, что все команды, побеждавшие в «Тимополии», включая и те, которые строились совершенно ортодоксально, допускали по меньшей мере одну стратегическую ошибку во время игры. Но на ТТМ в Хенли оснований для критики действий успешных команд было меньше.

При прочих благоприятных обстоятельствах на ТТМ сбалансированность действий игроков легче достигалась в группах из шести человек. Трудно приходилось группам из четырех человек в «Тимополии». Но даже если команда из четырех человек хуже «шестерки» укомплектована людскими ресурсами, необходимыми для решения сложных проблем, «четверка» имеет как минимум преимущество уравновешенной команды. Команда из четырех человек достигает такого взаимодействия, такой вовлеченности в командную работу и такого вдохновения игроков, каких команда из шести человек никогда не добивалась. Это не означает, что команда

верки сильно объединена. Скорее, в такой команде взаимоотношения игроков были очень непосредственными. В командах из четырех игроков всегда живо процветают — и любовь, и ненависть, и юмор, и твердость, и жесткость. Один участник семинара признался, что он не смог помириться со своим коллегой по команде, не смог расплакаться при расставании. Но другой, несмотря на взаимную привязанность, все-таки записал замечание коллеге по команде. Отношения в командах из четырех человек отличались от семейных отношений, где грань, разделяющая близких людей, очень тонкая. И если принять известное высказывание: все счастливые семьи счастливы одинаково, а каждая несчастливая несчастна по-своему, то что-то более можно сказать о командах из четырех человек. Когда в команде все в порядке, игроки гармоничны и положительны во всех отношениях; но если в команде что-то не клеится, наладить встречное движение душ игроков чрезвычайно сложно.

## Лидер и размер команды

Одна из причин различий между командами из четырех и шести человек вертится вокруг лидерства в команде. При шести членах кто-нибудь один обязательно будет лидером команды. При этом вся командная деятельность сопровождается холодком формализма. Команда из четырех человек, даже если руководитель избран самими игроками, чаще всего трансформируется в группу без лидера. В моменты кризиса четверка становится неуравновешенной. Она работает хорошо только тогда, когда кроме командных ролей игроков связывают личные отношения и когда с самого начала командные роли распределены правильно.



Если руководитель – человек, поддерживающий уравновешенность всей группы, то численность команды определяет необходимость роли руководителя. В команде из четырех человек при возникновении конфликта руководитель имеет двух человек на одной стороне и одного на другой. При таком раскладе решающий голос не требуется и подсчет голосов ни к чему. В команде из шести человек Руководитель будет иметь дело с двумя игроками на одной и с тремя на другой стороне. Решающий голос и в этой ситуации не нужен. Тем не менее большее число членов команды требует, чтобы кто-то управлял ресурсами группами. Теперь возьмем промежуточный вариант – команду из пяти человек. Роль Руководителя в данном случае невозможно отменить. Размер группы достаточен, чтобы кто-то специально занимался организацией командной работы, а игрок, обладающий решающим голосом, приобретает особый вес при возникновении какой-то неопределенности и угрозе согласованности командных действий.

Команды из пяти человек в наших экспериментах появились непреднамеренно. Мы создавали команды из шести человек, но иногда число игроков уменьшалось до пяти из-за отсутствия среди слушателей курса кандидатур для укомплектования каждой команды шестью игроками. Иногда один из шести членов команды отсутствовал по болезни или по каким-то другим непредвиденным обстоятельствам. На одном курсе в Хенли были две команды по пять участников и шесть – по шесть. Две команды из пяти человек заняли первое и второе место. На другом курсе три команды из пяти человек заняли пятое, седьмое и восьмое места. Но в этом эпизоде «пятерки» состояли из участников, не проходивших тестов. А это уже основание неблагоприятных прогнозов (см.

дву 7). Были и другие «ненормативные» команды из пяти игроков, но это были случайные сюжеты, по которым трудно судить о преимуществах или недостатках «пятерок» по сравнению с командами из шести человек. Можно добавить, что команды из шести человек, в принципе, хорошо регулируемые команды. Если они обладают разнообразными талантами, делают все, чтобы с пользой распорядиться всеми ресурсами.

### Безопасности очень маленьких команд

Если Руководитель легко поддерживает баланс в команде из пяти человек, разве он не сможет делать это так же успешно в команде из трех человек? Разве команда из трех человек не представляет собой оптимальную компактную группу, которая обеспечивает полную вовлеченность игроков в командную работу? Интересно поразмышлять над тем, как команды из трех человек могут противостоять группам, во всем подобным себе, но состоящим из четырех, пяти или шести человек. У нас нет сведений о результатах таких экспериментов. Но несомненно то, что Руководитель такой команды будет чем-то вроде носителя фантомного статуса, если под термином «Руководитель» мы подразумеваем человека, который обладает искусством управления разнообразными ресурсами группы. Руководитель команды из трех игроков будет больше походить на лидера-одиночку, чем на лидера «пятерки» или «шестерки». Другими словами: это босс с двумя подчиненными.

Три очень способных человека, обладающих разнообразными талантами и навыками, могут быть очень эффективными, если действуют в унисон. Но статус «тройки» соответствует маргинальным отношениям.

Общее у команды и у группы из трех человек, которые действуют независимо друг от друга, только то, что такие «тройки» живут и работают в одном режиме. Характер участия человека в команде может изменяться, но принадлежность к некоему единству не прерывается. Авторитет члена команды из пяти и более человек не определяется особой индивидуальностью. Но этого нельзя сказать о команде из трех человек. В «тройке» решения непосредственно связаны с игроками, и если хотя бы один отсутствует, работа не может продолжаться без риска серьезных осложнений.

Политический пример команды из трех человек можно было наблюдать в России после осуждения «культы личности». Верховную тройку власти составили председатель политбюро, премьер-министр и партийный секретарь, действовавшие в одной упряжке. Это был уже компромисс между диктатурой и командным менеджментом, который обладал чертами и того, и другого. Другие страны создали свои собственные тройки, которые представляли своеобразные варианты более модернизированной и более систематической формы командного менеджмента, чем премьер-министр и кабинет, включающий в себя от двенадцати до двадцати министров.

Работа «троек» в сфере производства обычно распределяется между президентом компании (Chairman), исполнительным директором (Managing Director) и генеральным менеджером (General Manager). Самые важные решения принимаются, как правило, этими персонами и утверждаются исполнительной дирекцией или правлением. Как в политической, так и в производственной сфере характерной чертой тройки является то, что каждый из ее членов обладает полномочиями, распространяющимися

всю сферу деятельности компании. Благодаря тому, что член тройки лично не отвечает ни за какой департамент или министерство, он может все свое внимание сконцентрировать на развитии взаимоотношений с двумя другими членами высшей управленческой команды. При этом никто из «тройки» не испытывает затруднений из-за недостатка полномочий, когда отстаивает какие-то особые интересы, которые могут расходиться с истинными интересами фирмы или системы в целом.

Три члена команды, по нашим наблюдениям, могут проводить твердую политику, но они же делают команду уязвимой. Даже малейшие персональные изменения могут очень негативно отразиться на силочисленности «тройки». Уменьшение численности команды приводит к нарастанию неустойчивости, нередко свойственной отдельным личностям. По мере уменьшения численности команд мы в своих исследованиях неизбежно подходили к критической черте, за которой команда переставала быть командой — превращалась в лидера с несколькими сторонниками. Когда такое состояние наступало, любые принятые решения «жили» до тех пор, пока рядом со своими подвижниками неотступно находился лидер. В этом скрыта главная слабость автократов, даже самых благонамеренных из них.

Как только наступает смерть лидера замкнутого плана единомышленников (или трон освобождается по какой-то иной причине), империя (или фирма) существенно меняет направление и режим существования (деятельности). Абсолютная убежденность в собственности непогрешимости, которая свойственна мышлению автократического лидера и доминировала в империи (или фирме) в течение многих лет, проявляет свою несостоятельность в течение нескольких

месяцев и даже недель. «Трио» – это та минимальная конфигурация, вне которой команда рискует оказаться слишком слабой перед испытаниями, которые вероятны в будущем. Если же мы озабочены эффективностью действий, то надо понимать: композиция из трех элементов не оставляет права на ошибку.

Из всего, что сказано, следует: определение идеальной численности команды – это проблема соединения противоречивых сил. С одной стороны, увеличение численности команды позволяет использовать знания, опыт и способности многих людей. Желание отдельных личностей участвовать в командной работе (например, в роли Консультантов), политика загрузки деятельностью всех структурных элементов – это только некоторые обоснования попыток увеличить численность команд. А с другой стороны, повышение продуктивности командной работы, расширение и углубление вовлеченности в работу и достижение высокой индивидуальной эффективности членов команды – эти установки настраивают на небольшую численность команды.

## Размеры команды и внешняя среда

Существуют факторы внешней среды, которые определяют идеальный – по численности – состав команды. Мы убедились в этом в Хенли. Великолепный дом, в котором находился колледж, состоял из различных по площади комнат. В комнатах разнообразная мебель, особенно отличались столы – и размерами и формой – одни имели скромные размеры, другие предназначались, казалось, для проведения международных переговоров. Стол для переговоров в небольшой комнате занимал почти все пространство,

авляя минимум места вокруг стола. Игрок команд с трудом мог пробраться к коллеге, чтобы посоветься с ним. Еще меньше пользы было от наглядных пособий и таблиц на хаотично расставленных столах. Форма стола тоже оказывала немалое воздействие на то, как действовала команда. Руководитель, сидевший во главе длинного прямоугольного стола, обычно склонялся к формальному стилю управления своей командой. А лидер, который сидел за квадратным или почти квадратным столом, вел себя как неоправданный член группы.

На непростую роль размеров стола обратила внимание женщина, которая прошла обучение в Хенли и после окончания курса получила работу в лондонском офисе одной азиатской компании. На первом заседании госпожа Шусмит обратила внимание вот на что. Стол был необычно высоким, особенно для тех, кто ростом был ниже среднего европейца. Азиаты испытывали трудности при написании отчетов. Как только региональные менеджеры уехали к себе на родину, госпожа Шусмит попросила администрацию колледжа уменьшить высоту стола до таких размеров, чтобы крышка стола находилась на идеальной, по ее мнению, высоте от пола. Во время следующего приезда в Лондон менеджеры из Азии были очень довольны произошедшими изменениями. Дружеское одобрение переменам высказали все участники бизнес-конференции.

Столы и комнаты оказывают сильное воздействие на социальные аспекты менеджмента. Несмотря на то, многие фирмы недооценивают значение переговорных комнат и не утруждают себя их правильным устройством. Во многих компаниях, кроме стандартных офисных кабинетов, которые слишком малы, и огромного конференц-зала, который слишком велик, специальных переговорных залов нет.

Численность команд иногда растет спонтанно – до тех пор, пока сотрудники не заполнят выделенные им помещения. Такие команды становятся «идеальными для помещений», но не для выполнения поставленных перед ними задач. И наоборот, команды численно сокращаются, чтобы вписаться в свои офисы, создавая вполне оправданное впечатление: важные решения принимаются небольшим кругом людей.

Если фирмы и организации научатся ценить профессиональный потенциал хорошо сбалансированных команд, то непременно предоставят таким командам помещения и столы, которые идеально подходят командам. Лучше создать помещение, соответствующее потребностям идеальной команды, чем изменять структуру команды – только для того, чтобы она разместилась в комнате.

## Стол

Когда разрабатывается дизайн или заказывается стол, стоит подумать о том, сколько человек будет собираться за ним. И для какого стиля работы этот стол будет использоваться: для директивного управления, когда менеджеры отдают приказы и инструктируют своих подчиненных, или для открытого и свободного общения людей друг с другом.

В форму и размеры столов для переговоров может вкладываться особый подтекст и смысл. В международной политике выбор стола для переговоров иногда является основным препятствием для начала переговоров противоборствующих сторон. Прежде чем начнется хотя бы посредническая миссия, изготавливаются специальные столы. Наконец, о существовании такой неординарной проблемы дипломатии известно заранее. Предоставление «не того» стола, если игнорировать эту странность политики, может

вызвать роковой эффект, который нанесет ущерб исходу всех переговоров.

Есть несколько общих правил, которые нужно знать, о феномене столов и о сидящих за ними людях. Длинные прямоугольные столы подходят для иерархически организованных групп. Если следовать этикету посадки гостей за обеденным столом, то статус каждого гостя обратно пропорционален расстоянию между гостем и сидящим во главе стола хозяином. Неструктурированные группы с незначительным различием в статусах участников обычно предпочитают круглый стол.

Треугольный стол, по законам элементарной логики, подходит для трех менеджеров, равных по положению. Правда, эстетика треножника может вызвать замешательство. Но прямоугольный стол невольно создает иерархический момент: как будто в «тройке» пределился босс, напротив которого располагаются двое подчиненных. Такое расположение людей за столом встречается практически в любом офисном помещении. «Тайные достоинства» других столов (например – овальных и прямоугольных с закругленными концами) менее изучены.

Может ли то, что было сказано о формах столов, относиться и к идеальной по численности и составу команде менеджеров? На этот счет есть несколько идей. Многое можно было бы рассказать о столе, который мы однажды видели, похожем на продольное сечение луковицы с отрезанной верхушкой. Председательствующий занимал господствующее положение: он сидел на том месте, которое походило на удаленный кончик ростка луковицы. Ни у кого из участников заседания не было никаких преимуществ положения, а физическое преимущество тех, кто сидел ближе всех к председательствующему, устраня-



лось тем, что они просто не видели его. Впрочем, и те, что сидели дальше от председателя, тоже сворачивали себе шеи, чтобы увидеть его.

Однажды мы решили выяснить предпочтения студентов колледжа Хенли по отношению к столам шести конструкций: квадратного, круглого, овального, прямоугольного, прямоугольного с закругленными углами и предложенного нами луковичеобразного стола. Участникам эксперимента предлагалось выбрать самый комфортный для них стол и определить свое место за столом, с учетом еще пяти человек, которые разместятся за этим же столом. К нашему удивлению, обнаружилось, что многие студенты выбрали круглый стол. Этот стол оказался более популярным, чем все остальные столы вместе взятые. То же самое произошло и в экспериментах где выбирали председательское место. Очень интересный вариант посадки за столом получился, когда, по условиям эксперимента, выбирали себе не председательское место. Большинство слушателей предпочло занять место через один стул от председательствующего и очень малая часть респондентов выбрала место напротив председателя. И редкие личности решались сесть рядом с председательствующим. Отказ от места рядом с председателем показывает, как далеки те правила, которые регулируют статус людей по месту за обеденным столом, от ситуации, в которой участникам заселения приходится принимать управленческие решения.

Можно поразмышлять над тем, почему непопулярно самое близкое от председателя место? Возможно, близкое соседство с председателем лишает людей многозначительного контакта глаза в глаза. Во многих обстоятельствах, как и на обеде, положение рядом с первым лицом наделяет обладателя этого места привилегией «пошептаться» с ним и поэтому

считается почетным и вождленным для честолюбивых людей. Кажется, «интрига вокруг стола» высветивает еще одну причину, по которой принятие решений считается социальным действием и не является прерогативой одного человека.

Если вам нужно рабочее определение команды менеджеров, мы можем предложить такое: команда менеджеров – это группа специалистов, предпочитающая проводить свои заседания за круглым столом: здесь статус и старшинство не принимаются во внимание, поэтому любой менеджер может свободно выступать в своей профессиональной командной роли. Если стол удобен для размещения четырех-шести человек, физические свойства такого стола подходят для команды «на все случаи жизни». И когда такой стол есть, остается решить всего одну задачу: найти компетентных менеджеров, которые займут свободные места за столом.

## Качества людей

### КОМАНДНОГО ТИПА ---

В «ковчеге менеджмента» менеджеры соберутся парами. В каждой паре будет два идеальных типа - переговорщиков (СН и ВД), менеджеров-трудяг (РП и КН), интеллектуалов (АН и ГИ) и лидеров команды (РК и МТ). Именно такие «пассажиры» ковчеге, представленные личными комбинациями индивидуальных качеств, заполняют все существующие в нашем мире команды менеджеров. СН - креативный переговорщик. ВД - внутренний фасилитатор, он выполняет функции, облегчающие осуществление проекта. РП - эффективный организатор. КН - тот, кто проконтролирует ход работы и завершение проекта. АН - аналитик. ГИ - источник оригинальных решений. РК - управляет командой. И МТ - надзиратель (в ситуациях, когда требуется что-то более весомое, чем контроль). Команды менеджеров добьются больших успехов, если в них соберутся яркие представители всех этих типов.

Типологическое разнообразие, необходимое успешной команде, выдвигает непростой вопрос: име-

ют ли люди, способные работать в команде, какие-либо общие черты? Существуют ли такие признаки, которые высвечивают эффективного в командной работе человека, определяют готовность человека найти органическую самому себе роль в команде и указывают на полезность человека для команды?

В течение многих лет исследовательской и экспериментальной работы мы полагались на наблюдателей, которые составляли отчеты о поведении членов команд в процессе тренинга, упражнения или игры. В последнее время мы попросили наблюдателей особо отмечать тех слушателей, которые вносили самый ценный вклад в достижения группы. Кроме этого, наблюдателей нацелили на выявление того, каким образом команда добивалась высоких результатов. В интересах полноты и объективности исследований, надо было бы отмечать и тех, кто проявлял пассивность в командной работе и своими действиями понижал результаты группы. Безусловно, нам хотелось найти методику объективного сравнения индивидуальных результатов деятельности членов команд, но мы отказались от решения этой задачи по политическим соображениям.

Некоторые наблюдатели составляли совершенно субъективные описания действий пассивных «пассажиров» командных судов. В общем, понятие эффективных участников команды мы разработали, исходя только из позитивных качеств людей, но не через сравнение сильных членов команды со слабыми. Но у нас накопилось множество примеров поведения слабых игроков.

## Личный вклад и командная роль

Тех, кто внес наибольший вклад в командную работу, мы выбирали среди исполнителей ключевых ролей. Во главе «списка выдающихся» оказалось совсем немного Генераторов идей и Рабочих пчелок. За этими типами шли члены команд со свойствами лидера. Но лидеры только тогда вносили заметный вклад в успех команды, если на некоторых этапах командной работы выполняли функции Руководителя. Здесь было отмечено несколько очень высоких достижений. Триумфы случались, когда конкретный человек сначала не избирался лидером, но вступал на капитанский мостик команды, которая уже «шла ко дну». Члены «погибающей команды» голосовали за изменение ролей к персональной смене лидера. Если эта команда после избрания нового лидера выступала успешно, новый лидер получал громадный кредит доверия. И он выполнял функции Руководителя, хотя его органичная командная роль была другой, близкой к роли Вдохновителя.

Такой Руководитель поддерживал высокий командный дух и создавал психологический климат, в котором плодотворно работала вся группа. Чем более явными были признаки появления проблем межличностного общения, тем более высоко ценился такой член команды. В общем, для человека, которого другие люди до поры до времени воспринимают не иначе как помощника, необходимо, чтобы группа оказалась в затруднительном положении, из которого этот человек может вывести команду – благодаря своим способностям и личным качествам, соответствующим сложности ситуации. Роль Руководителя в данном случае не обязательно подразумевала качества выдающегося командного «бойца». Просто этот человек

лучше других членов команды подходил для решения задач, возникающих в определенный момент и в определенной обстановке. Еще более убедительным было то, что звание «Руководитель» сочеталось с описанием именно командных навыков человека. Получалось так: статус Руководителя и командные навыки впечатляюще проявились в одном человеке.

Исходя из этих рассуждений, приверженность командной работе нами рассматривалась как качество, превосходящее по своей весомости командную роль. Хороший сотрудник командного типа может приспособиться к ситуации, требующей ролевых навыков, которыми человек в принципе не обладает, но способен поддерживать высокую личную эффективность при исполнении любой командной работы. С другой стороны, человек, обладающий только одним, но сильно развитым командным качеством, может быть очень полезен команде, когда рабочая ситуация развивается ровно и спокойно. Но такой человек слагает с себя полномочия, как только его личностные способности становятся не востребованными. Шарля де Голля можно отнести к разряду именно таких лидеров. А пример первого варианта руководителя – покойный Джоу Эн-Лай, который был премьер-министром при Мао Цзе-Дуне и смог удержать государственный корабль Китая на плаву как в спокойные времена, так и в бурные годы культурной революции.

## Управление временем

Выдающиеся мастера командной работы свои действия очень точно рассчитывают по времени. Такие люди точно определяют момент своего появления в конкретной командной роли, исполняя которую они способны проявить максимальную

эффективность. Из этого следует очень важный вывод: эти люди знают, когда надо молчать. Но фаза молчания у таких индивидуумов не бывает пассивной. В фазы молчания они «выключены» из коллективной работы, но сохраняют внимание и интерес к общему делу. А непрерывное безмолвное сопровождение и позволяет точно определить момент, когда лучше всего приступить к активным действиям. Ни завязчивый говорун, ни застенчивый интроверт, как правило, не способны управлять временем. Для словоохотливого человека любой момент подходит для личного вмешательства в действия команды. Для застенчивого интроверта момент личной активности определяется неожиданными приливами веры в свои силы, а не объективным содержанием ситуации.

Отсутствие навыков управления временем хорошо проиллюстрировал Редж Скорер, человек, обладавший разносторонним опытом. А результаты тестов свидетельствовали: это творческая и высокоинтеллектуальная личность. Он был еще и очень властной эмоционально устойчивой натурой. Скорер ценил командную работу и проявлял большой интерес к групповой психологии. Он легко и всегда к месту оперировал цитатами из научных публикаций.

На первой же встрече таланты Скорера привлекли к себе внимание коллег. Но очень скоро отношение к нему изменилось. Кто-то поддерживал с ним дружеские отношения, а кто-то к нему охладел. Однако во время игры многие слушатели буквально ополчились против Скорера. Его разносторонние знания, богатый опыт и неординарные идеи позволяли ему в любой ситуации переигрывать всех. Открытое сопротивление коллег, которое проявлялось в скептицизме по отношению к Скореру, только стимулировало его удвоить усилия в выстраивании аргументов, подкрепляющих его идеи и опровергающих идеи соперников. Не было ни одного вопроса, который ускользнул бы

от его внимания. В конечном счете коллеги стали бойкотировать Скоррера. Ему не давали информацию, против него придумали целую систему аргументов. Это считалось даже более важным, чем общая цель.

Тайный сговор коллег против Скоррера поражал наблюдателей, но еще более удивляла неспособность самого Скоррера понять враждебность, которую вызывало его поведение в команде. Нескрываемая скука и даже зевота, тем не менее, не могли понизить ценность изрцаемых им идей, мыслей и предложений. К чести Скоррера, на действия своей команды – как оказалось, неудачные – он отвечал благородно. Скорер за оплошности и ошибки команды выказывал готовность винить только себя. Сложилось необычное положение: предлагаемые Скорером варианты решения проблем были разумными, но разумные решения командой не принимались. Беда заключалась в том, что другие участники очень плохо работали в любой команде, членом которой Скорер являлся.

Генераторы идей считаются наиболее успешными индивидуальными игроками, но они менее успешны в командной работе. Возможно, Генераторы идей очень нуждаются в хорошей роли второго плана, которую обычно исполняет Вдохновитель или Аналитик. Это наблюдение указывает на вторую особую черту эффективной личности командного типа: способность гибко переключаться с одной роли на другую.

## Гибкость

Один известный предприниматель, входивший в правление очень крупных компаний, говорил, что в каждой компании, занимая, в принципе, аналогичные позиции, ему приходилось играть в чем-то отличную роль. Так это было или нет, мы не знаем. Но однажды собрали целое досье на бизнесмена, который дос-



тиг пика карьеры менеджера в государственном секторе промышленности и стал известен благодаря своему стилю менеджмента.

Мервин Хоули пришел на крупное предприятие обрабатывающей индустрии молодым человеком. Все, что у него было, он носил с собой и работал на заводе, которому требовались рабочие разных специальностей. Вскоре Мервина заметили за находчивость и инициативу и стали постепенно поднимать по карьерной лестнице, пока недостаток образования не стал основным барьером на пути дальнейшего продвижения вверх. Тогда он решил получить техническое образование без отрыва от производства. После окончания учебного заведения он стремительно продвигался в своей компании, обходя тех, кто раньше его с успехом окончил самые престижные университеты. В один прекрасный момент Мервин «вдруг» обнаружил, что он управляет производством, на котором трудятся десятки тысяч людей.

Мервин продемонстрировал редкие способности добиваться максимального результата в составе любой команды, в которую он входил. Вот типичная модель его поведения, состоящая из трех фаз действий. Первая фаза – подготовка фронта работ. Во время этой фазы он собирал необходимую ему информацию из своих источников. Надев белый рабочий халат, Мервин смешивался с рабочими смены, которые принимали его за лаборанта. Люди, у которых интересовались их мнением о своей работе, были рады поговорить на эту тему, если к ним подбирался нужный ключик. Мервин после такого зондирования ситуации приходил на совещания, подготовленным лучше, чем его коллеги. На этих совещаниях Хоули мог бы рассказывать о том, что узнал сам, но вместо этого он затевал неформальную дискуссию, в которую втягивались все участники совещания. Во время второй фазы выступали все, кто хотел. Выступали, положив ноги на стол и не взирая на разницу должностей и положений. Вторая фаза заканчивалась только тогда, когда пред-

лагаемые варианты решения начинали исчисляться бесконечными величинами. «Рядовой» участник совещания Мервин убирал ноги со стола, восстанавливая тем самым свой статус и властные полномочия. Мервин принимал решение, и с этого момента становился господином Хоули, движущей силой, которая превращала решение в конкретные жесткие меры и действия.

Способность Хоули сочетать в себе командные роли Вдохновителя, Снабженца и Мотиватора, открывала перед ним такие возможности, которые позволяли ему чувствовать себя как «рыба в воде» в самих разных управленческих ситуациях. Но плодотворно изменить командную роль очень трудно. Те, кто способен быстро включаться в новую деятельность, должны своевременно извещать своих коллег о том, что они переключаются на новую командную роль. Язык одежды и жесты здесь играют важную роль: некоторые менеджеры снимают пиджаки во время дискуссии с коллегами, если нужно снять напряженность и стесненность, связанные с разницей в положениях и полномочиях. А когда созревают обстоятельства, они мгновенно восстанавливают «статус-кво», возвращаясь к формальностям в одежде. Опытные менеджеры находят различные способы выражения своих намерений, обусловленных командной ролью. Можно снять очки, что позволит пристальнее взглянуть друг другу в глаза и поощрить развитие контактов. Можно протереть линзы очков, демонстрируя таким образом серьезность своих намерений в отношении обсуждаемых проблем. Можно надеть очки, даже если в этом нет необходимости, потому что очки — хорошее средство концентрации внимания группы на особой важности момента принятия решения. В одной крупной производственной фирме генеральный директор носил пенсне, которое он искусно ис-

пользовал для достижения пужного эффекта при установлении соответствующего способа разговора с носителями разных ролей. Окулярные принадлежности были взяты «на вооружение» другими менеджерами. Пенсне стало эмблемой менеджмента фирмы хотя многие менеджеры не смогли использовать пенсне с таким же изяществом и успехом, как изобретатель этого «жезла» менеджера.

## Самообладание

Менеджерам надо четко и однозначно определить и исполняемые командные роли, и роли, которых они не будут касаться. Ограничивая свои притязания на командные роли, менеджеры дают шанс другим сотрудникам развить свои способности. Тогда команда усилится ощущением сплоченности и общей цели, которые образуются на основе общекомандной зависимости от совместно достигнутого успеха. Некоторые менеджеры восхитительны – как в отказе от лишних ролей, так и в том, как отказ осуществляется. Важность такой сдержанности легко недооценить.

Питер Поинтер был президентом крупной промышленной группы, получив эту должность в необычно раннем возрасте. Но Питер вовсе не молодой ловкач. Если бы другие захотели скопировать его открытое поведение, у них вряд ли что-нибудь получилось, потому что у него отсутствовал явно выраженный стиль менеджмента, которому можно было бы подражать. Заседания, на которых Питер председательствовал, организовывались грамотно. Пользуясь своим положением, он выступал реже других участников совещаний. Но что особенно выделяло его собственные выступления, так это умение подыгрывать сказанное другими. Подведение итогов не всегда было точной копией того, что предлагали участники со-

вещания, но итоговое выступление Поинтера всегда включало в себя разумный вывод из всего сказанного и прогноз событий, с которыми никто из присутствующих никогда не сталкивался и не столкнется. Несмотря на внешне не очень активное личное участие Поинтера, заседания и совещания, на которых он председательствовал, приобрели репутацию очень полезных мероприятий.

Самоограничение – это способ предоставления возможностей другим членам команды и группе в целом реализовать все скрытые ресурсы. Более продуманный и утонченный способ достижения такого же результата заключается в создании вакантной командной роли, которую затем предлагают исполнить конкретному человеку. Квалифицированный командный сотрудник подробно описывает то, что необходимо команде для выполнения важной задачи, но при этом заявляет об отсутствии необходимых для выполнения поставленной задачи квалификации и способностей у себя самого. Чем отчетливее прозвучит это заявление, тем настойчивее обозначится приглашение других людей. Человек командного типа действует не так, как действовал бы типичный карьерист, который всегда озабочен тем, чтобы в любой ситуации показать свои таланты и расширить свои полномочия. Тем не менее человек командного типа часто обгоняет карьериста в продвижении по службе, потому что он пользуется очень сильной поддержкой своих коллег.

Яркий пример такого подхода к работе рассказал мне однажды менеджер, который поделился историей своей службы в военно-морском флоте. Моему визави повезло служить рядом с одним адмиралом. Вскоре ему стало ясно, что стиль командования этого адмирала отличается от стиля, которого придерживаются другие флотские

офицеры. Первое впечатление: у адмирала «не хватает» серого вещества. Вместо того чтобы действовать в роли безупречного арбитра и принимать решения по всем вопросам, которые имеют к нему отношение (чего подчиненные и ожидают от адмирала), этот адмирал поручал решение сложных проблем молодым толковым офицерам своего штаба. Эти офицеры готовили отчеты, графики и таблицы, чтобы подтвердить те предложения, которые они высказывали адмиралу. Адмирал обычно недоуменно реагировал на перенасыщенность и неопределенность информации, которую предлагали ему подчиненные. Он заявлял, что не может понять смысл того или иного отчета. Если появлялась малейшая возможность неверно истолковать содержащиеся в таблице данные, он обязательно делал это. Иногда он рассматривал графики «вверх тормашками». Молодые интеллектуалы решили ответить на это написанием более толковых отчетов, лучшим выстраиванием аргументов и отделением существенной информации от несущественной. Принимаемые решения, как и все действия адмирала, всегда были успешными. Со временем мой собеседник понял, что адмирал не был старым и глупым фигляром, за которого его ошибочно принимали. Он был человеком с острым критическим умом и, прежде всего, он разработал прекрасную методику управления и развития команды, состоящей из молодых интеллектуалов.

## Поддержание целей команды

Опытный работник командного типа помогает коллегам занять соответствующие их качествам командные роли, для чего он готовит почву: создает вакансию, которую кто-то может занять. Ясно, что такой подход привлекателен для менеджеров по многим причинам. Предоставление сотрудникам права сделать желанную работу самому менеджеру дает передышку в исполнении бесконечного ряда его обя-

занностей. Различие между эксплуатацией членов команды и их развитием трудноуловимо, но все равно очень важно это различие понимать. Успех команды в большей степени зависит от того, насколько командные цели сотрудники ставят выше собственных интересов. Мотивируя персонал на командную работу, менеджер создает роли для подчиненных, и эта форма управления служит объемным целям команды, а не какому-то неясному мотиву.

Бывают ситуации, когда все члены команды упираются от выполнения какого-то задания. В этом случае менеджер, который интересы команды ставит выше своих предпочтений, не раздумывает над вопросом: участвовать или не участвовать в выполнении отвергнутой его подчиненными работы – он сам «бросается на амбразуру». Другими словами: качества личности командного типа по-настоящему проявляются не в функциях (которые человек выполняет или не выполняет), а в гибкости способов, которыми командная личность настраивает свое поведение на сложившуюся ситуацию. Человек команды должен уметь оценивать способности каждого члена команды в проекции на выполненную работу. Должен он научиться и к себе относиться так же, как и к коллегам.

Некоторые члены команды отличаются постоянной готовностью сделать работу, от которой отказываются другие. Они берутся за нее просто потому, что эту работу надо выполнить. Менеджером, обладавшим неопенимой способностью браться за выполнение непопулярной работы, был Фред Блант, директор завода крупного сталелитейного комплекса. Фред был выходцем из Йоркшира. Он поднялся до высокого социального положения, получая свое образование на вечерних курсах и не останавливаясь, подолгу на средних эшелонах менеджмента. Войдя

в элиту корпорации, Фред сильно отличался от коллег – личностными качествами, кругозором и способностями. Его коллеги, в основном, были успешными выпускниками университетов, сделавшими карьеру в компании. Они перемещались от одной должности к другой и из региона в регион, расширяя свой опыт и сферу ответственности. А Фред был «всего лишь» местным парнем, доказавшим, что он чего-то стоит. Никто не предполагал, что Фред заслужит назначения на пост директора. Это случилось, и все тут. Никто не переживал по поводу высокой карьеры человека «из низов». Фред не отличался выдающимся интеллектом, зато он – непревзойденный мастер общения с людьми и первоклассный специалист по решению сложных проблем. Фреда ценным членом команды менеджеров признавали даже те его коллеги, кто регулярно «скрешивал с ним шпаги».

В этой компании как-то столкнулись с проблемой длительной напряженности в производственных отношениях. Менеджеры собрались на совещание для поиска выхода из неблагоприятного положения. В ходе обсуждения стало ясно, что менеджер Спинкс, имевший непосредственное отношение к этой проблеме, в свое время решил ее не очень разумно. Это казалось страшным, ведь Спинкс был молодым выпускником университета, вполне способным в своем деле человеком, хотя он и поддавался настроению и идеализму вместо того, чтобы следовать раскладу. Как только ошибка Спинкса обнаружилась, стало понятно, что он и есть самое слабое звено в общей цепи. Его нужно было убирать с должности менеджера, но для него не нашлось равноценной вакансии. Конечно, можно было найти временную должность, но лучшим решением все-таки было увольнение Спинкса из компании. Это решение не создало особых проблем, учитывая то, что как специалист с университетским дипломом Спинкс, теоретически, должен был пользоваться повышенным спросом. За исключением Фреда, все присутствующие на заседании менеджеры были против увольнения. Сложилась парадоксальная ситуация: увольнение – несправедливо.

увольнение – идеальное решение проблемы. «Кто-нибудь говорил Спинксу, что он допускает ошибки?» – спросил Фред у коллег. Ответы были неопределенными. Никто не дал Фреду четкого ответа. Были какие-то намеки. Сюжет оказался очень сложным. Спинкс всегда выглядел довольным, он проявил понимание, когда к нему обращались с предложениями. Но при всем при том в деятельности Спинкса ничего не менялось. «Он знает, что сделал массу ошибок?» – продолжил свои расспросы Фред. Все уклонялись от прямого ответа. «Хорошо, – сказал Фред, – пригласите Спинкса в мой кабинет. Я встречу с ним сейчас же». В тот же день Спинкс пришел в кабинет директора, и по добромому взаимному согласию, карьера этого менеджера в сталелитейной компании закончилась.

Фред Блант был сговорчивым и популярным менеджером, но твердым и репительным человеком, когда сталкивался со сложными социальными ситуациями. Личность особенно высоко ценится, когда трудно найти исполнителя важной миссии. В одной обстановке необходимо нравственное мужество, в другой – железная самодисциплина, а в третьей – умение преодолевать скуку. Готовность к хорошо продуманной личной жертве в корпоративных интересах – абсолютный признак приверженности человека командной работе. А просто очень сильное желание принадлежать к определенной социальной группе часто ошибочно принимается за приверженность командной работе, но именно с командной работой имеет мало общего.

## Резюме

В завершение можно сказать, что предрасположенность к командной деятельности – это качество, которое сложнее и содержательнее соответствия чело-



века какой-либо определенной командной роли. Те, кого другие выбирают в лидеры за то, что таких избранников «хорошо иметь в команде», способны на многое. Они управляют временем своих выходов на командную авансцену, разнообразят свою роль, ограничивают личный вклад в командную работу, создают новые роли для членов команды. Они выполняют функции, которые другие члены команды не хотят выполнять. Все так. Но относятся все эти бесспорные достоинства к способностям или это «всего лишь» свойства роли? Спорный вопрос, однозначного ответа на него пока не существует. А точно установленный таков: настоящий командный человек, скорее всего, будет включен в команду даже с минимальными рекомендациями, потому что коллеги в человеке команды видят прежде всего личность, которая умело выполняет свою часть работы и не умаляет вклад других членов группы в достижение общих целей. Персоны, которые создают и составляют команды, каждому кандидату на зачисление в команду могут и должны уделить столько внимания, сколько необходимо, чтобы определить все обычные и все особые способности человека. Польза от такого «расточительства» будет несомненная – и для создателя команды, и для кандидата в команду, а главное – для командной работы.

## Построение команды —————

Обычно команды образуются из менеджеров, которые исполняют определенные обязанности в своих подразделениях. Членами команды менеджеры становятся благодаря тем функциям, которые они выполняют. Поэтому никакого общего принципа построения команды, который повлиял бы на состав группы в человеческом смысле, не существует. Команда мало отличается от случайно набранной группы старших менеджеров-профессионалов с таким набором личных недостатков и достоинств, которые вообще присущи людям. И независимо от того, что мы установили или стремились установить в этой книге, решающее значение для эффективной деятельности создаваемой команды имеет психологическая совместимость ее членов. Совместимость людей не менее важна, чем талантливость в конкретных сферах деятельности: в бухгалтерии, в производстве или в торговле. Проблема тут в том, что человеческую совместимость оценить сложнее, чем техническую компетентность. Эксперименты и практика бизнеса показали нам, как достигнуть совместимости в менеджменте. Частные методы и технологии дос-

тижения совместимости членов управленческой команды могут быть разными, но основные принципы остаются неизменными. В исследованиях и экспериментах по созданию команд в практике бизнеса мы выявили пять взаимосвязанных принципов:

1. Члены команды менеджеров содействуют достижению целей команды двумя путями. Во-первых, они могут хорошо исполнять персональную командную роль, плодотворно, как того требует ситуация, используя свои профессиональные и технические знания. Во-вторых, у каждого члена команды есть и потенциально ценная командная роль, которую он в той или иной степени исполняет. Командная роль описывает такую модель поведения, которая обеспечивает продуктивное взаимодействие членов команды друг с другом в процессе продвижения команды к поставленным перед ней целям.
2. Каждой команде необходим оптимальный баланс в исполнении функциональных и командных ролей всеми членами команды. Идеальное сочетание ролей определяется стоящими перед командой целями и задачами.
3. Эффективность команды будет нарастать в той мере, насколько правильно члены команды определяют свои сильные и слабые стороны и, в интересах командной работы, настроятся на использование сильных и на нейтрализацию слабых сторон, как при исполнении функциональных, так и при исполнении командных ролей.
4. Личностные качества членов команды, нацеливающие их на конкретные командные роли, одновременно ограничивают человека в самореализации в других ролях.

5. Команда может использовать свои технические ресурсы самым выгодным образом только тогда, когда у команды есть необходимый для эффективной совместной работы набор командных ролей.

## Сбор информации

Достоверные сведения о людях – отправная точка эффективного построения команды. Поэтому необходимо уделить некоторое внимание тому, как такие сведения собрать. Наш подход строится на использовании комплекса психометрических тестов, включая те тесты, которые разработаны нами специально для получения информации, необходимой при распределении командных ролей и определения способностей, соответствующих этим ролям. Некоторые крупные компании, обладающие достаточными ресурсами, используют сопоставимые методы. Наиболее распространенный метод: сбор информации во время найма людей на работу. Это позволяет фирме не только принимать информационно обоснованное решение о приеме на работу конкретного кандидата, но и обеспечивает информацией банк данных длительного хранения. Эти данные можно использовать в разных целях. Например – для развития персонала. Или для назначения сотрудников на те должности, на которых они могут реализовать себя в соответствии со своими способностями к исполнению определенной командной роли в определенных условиях деятельности.

Еще один способ сбора информации о способностях кандидатов к исполнению командных ролей – проведение тренингов самой компанией. Слушатели курса изучают методы оценки и принципы определения эффективности команд менеджеров. Если

участники тренинга желают получить практический опыт, им предлагается заполнить два опросника по командной роли. Один опросник основан на самовосприятии (бланк опросника дан на стр. 269 – 274). Второй опросник основан на восприятии участником тренинга способностей коллег к исполнению командной роли.

Полученная информация может использоваться для формирования экспериментальных команд на время проведения тренинга. Если опыт удастся, участники тренинга соглашаются, что информация, полученная в процессе тренинга, имеет немалую ценность и может использоваться для создания и перестройки групп менеджеров и проектных команд. Понятно, что такой результат достигается там, где устанавливается взаимное доверие и где люди убеждены, что любое расхождение личных качеств и командных ролей будет улажено без персональных потерь.

Но сложные методы и процедуры вообще не обязательны при формировании сплоченных команд. Многие фирмы, планируя развитие менеджмента, ежегодно оценивают своих менеджеров. В других фирмах руководство и без регулярного оценивания персонала считает, что высшие менеджеры достаточно хорошо знают своих подчиненных. Многие фирмы страдают не из-за отсутствия информации о сильных сторонах, недостатках и стиле менеджмента тех, кто составляет ядро предприятия, а, скорее, из-за отсутствия продуманной тактики оптимального использования имеющейся информации. Менеджеры, сведущие в теории командных ролей, указывают два способа, с помощью которых они изменили свои подходы к решению ежедневных проблем.

## Рекрутмент

Первый способ, о плодотворности которого сообщили менеджеры, относится к рекрутменту. Какой тип человека должна искать компания, если необходимо найти нового менеджера? Традиционный, почти рефлекторный, ответ таков: компания будет искать человека, который соответствует имиджу уже работающих в компании сотрудников. При таком отборе процесс взаимной притирки новичка и уже закрепившихся в компании сотрудников не создает особых проблем. Но мы знаем, что вхождение нового человека в команду без осложнений не означает полного соответствия этого человека потребностям компании. В командной работе важна не столько легкость вхождения человека в команду, сколько его способность исполнять незанятую командную роль. Без заполнения опросника командных ролей коллегами будущего члена команды и изучения незанятой роли по этому опроснику невозможно определить, такой человек нужен команде. Только после завершения этого процесса можно разработать личностную модель кандидата, которого фирма хотела бы взять на работу. А тем, кто участвует в отборе исполнителя командной роли, надо ответить на ключевой вопрос: насколько конкретный кандидат соответствует разработанной модели члена команды?

## Внутренняя перегруппировка

Второй продуктивный способ использования концепции командных ролей относится к внутренней расстановке членов команды. Менеджеры получали преимущества, если они сами могли осуществлять значительные внутренние перемещения сотрудников

вместо почетного права поразмышлять над тем, как кандидат справится с командной ролью, которой в существующей команде нет. Такие сюжеты складываются тогда, когда опыт, которым обладает приходящий менеджер, не подходит для исполнения конкретной командной роли, но искренний настрой и поведение новичка вполне могут восполнить недостаток опыта и технических знаний. Зеркальный сюжет тоже возможен. Внутреннее перемещение сотрудника с одной позиции на другую, перспективное по техническим качествам человека, но бесперспективное с точки зрения последствий изменения командной роли, – проводить нельзя.

## Опасность разрушения партнерства

Распространенная в практике менеджмента ошибка – недооценка факторов, которые объединяют маленькие группы людей в единое целое. Партнерские пары, доказавшие свою эффективность, часто разрываются: иногда для заполнения брешей в менеджменте, иногда вполне преднамеренно – с целью развития менеджеров. При этом совсем не учитывается, какое влияние оказывает взаимосвязь двух людей на успешную работу целого подразделения. На одном из этапов моей профессиональной карьеры я стал свидетелем эпизода, который многому меня научил.

О'Хара впервые запомнился мне, когда я увидел мужчину, бегущего в офис большого производственного отдела компании, который занимался штамповкой и отливкой изделий из пластика. В какой-то момент должность менеджера отдела неожиданно оказалась вакантной, что явилось кульминацией целой серии производственных кризисов и беспорядков, царивших в отделе. В то время

на первом плане оказался человек, который был единственным специалистом, способным устранить неисправности оборудования и эффективно продвинуть дело вперед за счет устранения постоянно повторяющихся проблем. Симс был одним из монтеров в инструментальном цехе. Правда, еще раньше он подпортил свою репутацию. А произошло вот что: менеджер инструментального цеха заболел, и Симс был временно назначен вместо него. Опыт оказался неудачным: Симс продолжал выполнять свои обычные обязанности, рабочими цеха занимался только тогда, когда вышестоящие руководители заставляли его делать это. Для него было большим облегчением, когда вернулся менеджер инструментального цеха. Тем не менее кого-то надо было назначать руководителем «трудного» отдела. Поскольку других кандидатов не было, выбор следовало сделать между О'Харой и Симсом. Возникла дилемма выбора: кого назначить – человека, который технически некомпетентен, но умеет работать с людьми, или технически самого квалифицированного специалиста, но даже без намека на способности менеджера.

После долгих раздумий, не без опасений, должность была предложена О'Харе. Он согласился, но с условием, что Молчаливый Симс, как его называли в цехе, будет назначен заместителем менеджера отдела по технической части. На этом и порешили. Отдел снова столкнулся с проблемами, которые начались задолго до того, как ввели должность заместителя менеджера. Но через несколько месяцев все те показатели, которые используются для оценки эффективности работы, стали указывать на наметившуюся положительную тенденцию. Это было удивительно, ведь О'Хара и Симс в течение всех предыдущих лет были неотъемлемой частью той окружающей обстановки, в которой отдел сталкивался с исчезающими проблемами.

Два руководителя отдела завязали дружеские отношения с рабочими отдела. А за пределами отдела О'Хара активно развивал контакты, которые расширяли масшта-



бы его деятельности. Постепенно О'Хара, часто присутствуя на заседаниях менеджеров, наладил связи с высшими руководителями компании. Врожденная мягкость, не свойственная простому рабочему, общее обаяние и осведомленность о происходящем в цехе – все эти качества О'Хары произвели прекрасное впечатление на высших менеджеров. Только когда требовалось высказаться по неподготовленной теме, О'Хара терялся. Если обсуждение затрагивало технические проблемы и сложные политические вопросы, он всегда просил время, чтобы проконсультироваться с коллегами. Распирение бизнеса компании потребовало установки новой автоматизированной производственной линии в Атшвилле, на заводе, который располагался примерно в двадцати километрах от центрального офиса. О'Хару назначили директором завода. Это было вполне объяснимо. О'Хара ликовал, но попросил разрешения забрать с собой Симса на роль технического директора. К огорчению О'Хары, Симса решили оставить на прежнем месте: он не мог быть никем, кроме Молчаливого Симса. Эта новость сначала довела О'Хару до состояния депрессии, но затем, смирившись с неизбежным, он с обычной энергией приступил к организации работы на новом заводе.

Через восемнадцать месяцев я снова посетил компанию и поинтересовался, как обстоят дела у двух друзей. К сожалению, удача отвернулась от них. О'Хара не добился успехов в должности директора завода, не сумев добраться до сути ни одной производственной проблемы. Его вернули обратно в офис и назначили помощником руководителя производства, а затем и вовсе уволили. Симс все еще работал, выявляя и исправляя неполадки на новой линии, но уже не был супервайзером. Когда-то успешное партнерство умерло, похоронено и давно забыто.

Успешные пары более устойчивы среди топ-менеджеров, чем среди тех, кто только еще движется наверх. Президент и генеральный директор, у которых

сжились хорошие рабочие взаимоотношения, поддерживают их с выгодой для предприятия. В отличие от «высших пар», пара молодых менеджеров, успешно справляющихся с работой, редко считается более значительной, чем два отдельных способных менеджера. Вышестоящие руководители без особых затруднений решают участь нижестоящих пар, перемещая членов пары из одной группы в другую. Новые группы иногда бывают жизнеспособными, а иногда и нет. Распределение ролей в паре не всегда четко различимо, поэтому судьба пары определяется всегда, когда на первый план выходят интересы карьерного роста.

Симс и О'Хара, пока сохранялось их партнерство, могли составить ядро хорошей команды. Но после их разделения — кому тяжелее найти должность? Большинство работников кадровых структур укажут на О'Хару. Но в ситуации, когда необходимо создать эффективную команду, именно Симс становится главной болью кадровиков. Аргументы? Пожалуйста. Менеджеры обладают явно выраженными способностями управления людьми, проектами и бизнес-процессами. Поэтому они более взаимозаменяемы, чем технические специалисты. Хороших менеджеров можно свободно перемещать с места на место, это не приведет к серьезным проблемам. Следуя этому принципу, целесообразно сначала подобрать компетентного инженера для отдела, в работе которого на первом месте стоят технические факторы, а уже затем подобрать менеджера, который сможет приспособиться к инженеру.

## Последовательность отбора

Отбор членов команд в нашей практике служил способом создания самых успешных команд в процессе ТТМ. Мы начали с самого интеллектуального и креативного индивидуума – Мощного Генератора идей. Подобрал кандидата на эту роль, мы приступали к подбору человека, который мог быть сильным лидером команды. По аналогии с практикой бизнеса, выходящей за пределы управленческих игр, мы искали человека, который прежде всего обладал большим талантом в своей предметной сфере деятельности и только потом – способностями в сфере менеджмента.

Предположим, необходимо построить большое общественное здание, которое должно выполнять не только свои непосредственные функции, но и быть своего рода монументом. Прежде всего организаторам проекта необходимо найти талантливого архитектора. Или возьмем компанию, которой требуется создать специальный станок для внутренней технологии, но затраты на разработку этого станка надо покрыть прибылью от продаж нового станка за пределами фирмы, на массовом рынке. Значит, надо найти инженера-конструктора, который прежде всего должен быть высококомпетентным специалистом. Только после подбора ведущего специалиста, который возглавит проект, в обоих приведенных примерах можно обратиться к непосредственному решению проблем.

Альтернатива этому способу формирования успешной команды – привлечение консалтинговой компании, которая сама будет работать с архитектором и инженером-конструктором. Этот вариант может оказаться самым плодотворным. Но консалтин-

говая компания всегда хороша ровно настолько, насколько ярки ее «звезды». Иначе может получиться, как в той ситуации, когда при очередном посещении ресторана отеля, славящегося своей кухней, вы вдруг узнаете, что шеф-повар этого ресторана уволился полгода назад. Ни одной компании, которая предоставляет услуги, нельзя безоговорочно доверять, если вам неизвестны особые достоинства, ключевой фигуры этой компании, больше всех заинтересованной в полном удовлетворении запросов клиентуры.

Снова вернемся к внутреннему проекту фирмы и к предложению о первоочередном подборе самого одаренного инженера и только последующем подборе главного менеджера проекта. Мы понимаем, что наше предложение открыто для возражений такого типа: если последовательность подбора никому из основных реализаторов проекта неизвестна, результат от последовательности подбора зависеть не будет. Отбор А, а потом Б даст ту же пару, что и отбор Б с последующим присоединением к нему А. Некоторым людям последовательность действий при принятии решений кажется чем-то несущественным для самих решений. Этот взгляд неправилен. Это похоже на заблуждение бездарного шахматиста: будто бы если надо сделать два хода, то не имеет значения, какой ход будет сделан первым.

### Построение отношений со специалистами

Создание команды – очень деликатная операция, связанная с поиском баланса ролей и интересов. Если А – конструктор, специалист, «мозг», который продвигает проект, то есть человек, от гения которого зависит успех всего проекта, тогда все обуславливает первое назначение. В принципе, не исключено, что эта ключевая фигура может обладать еще и та-

лантом менеджера. Но такое случается редко. Интеллектуальный лидер может обладать очень скромными организаторскими способностями, но при этом он непоколебимо верит, что талантлив как менеджер и не желает расставаться с властью. Интеллектуал может быть и счастлив, если кто-то другой берет на себя стрессовую роль менеджера, предоставляя талантливому специалисту полную свободу профессионального творчества. С основной фигурой проекта, вокруг которой выстраивается вся команда, нужно и обращаться по-особому. Для создания основ особых взаимоотношений, которые побудят энергию, направленную на процветание компании, могут потребоваться разные методы: уговоры или принуждение, юмор или сдержанность, содействие или стимулирование. Основная фигура может быть человеком эмоционально неустойчивым и застенчивым, агрессивным и подозрительным, опасаящимся того, что у него могут украсть изобретения и идеи. Он может иметь блестящий интеллект, но при этом быть ленивым. Или – сверхактивным и опрометчивым, склонным к ошибкам и промахам и беспрестанно враждующим с потенциальными единомышленниками. Все это имеет значение при подборе человека, который будет управлять такой неукротимой личностью.

Не исключаются и такие обстоятельства, когда ключевая фигура в команде не является ни креативной, ни интеллектуальной личностью, но в плане технического профессионализма основной проектировщик обладает выдающимися техническими знаниями и опытом. Такой человек незаменим в проектной команде, хотя и не обладает всеми необходимыми для работы качествами. Подобных индивидов мы рассматриваем как специалистов, а тип обозначаем аббревиатурой «СП», хотя говорить о СП как об

индивидах, обладающих самостоятельной командной ролью, неверно. СП отличаются характерными результатами психометрических тестов, выявляющих у людей такого склада высокую степень экстраверсии и эмоциональной неустойчивости. Первое требование, предъявляемое к РК команды, в которой работает СП, – умение построить правильные отношения и способность управлять СП.

Если СП – человек с особенно сложным поведением или мировоззрением, то в такой ситуации в лидеры команды подходит индивид со свойствами РК – ВД. Однако здесь кроется опасность, заключающаяся в том, что менеджер, который приспосабливается к СП и помогает ему в общении с коллегами, истощает себя как менеджер, предоставляя очень значительные послабления СП. Опыт СП может быть переоценен, а за переоценкой начнется разрушение стратегии, которой придерживается команда. В такой ситуации спасение команды – во введении третьего члена, обладающего свойствами ПИ – АН, который при необходимости сможет оспорить позицию СП по фундаментальным вопросам и выдвинуть альтернативные предложения.

Но это почти наверняка приведет к повышению уровня разногласий между членами команды. Творческий конфликт может быть очень полезен, но позитивный конфликт от конфликта разрушающего отделяет очень тонкая грань. Поэтому для создания окончательного баланса в такой команде можно порекомендовать четвертого участника, который сможет сплотить ее. Лучше всего для этой цели подойдет ВД – ПИ. Команда в этом случае будет иметь следующую структуру:

Специалист  
Вдохновитель/Рабочая пчелка

Руководитель/Вдохновитель  
Генератор идей/Аналитик

Мы могли бы предложить общий прогноз: эта команда технически будет хорошо подготовлена к реализации сложного проекта, а все несогласованности, которые возникнут в процессе работы, будут преодолены, и команда добьется поставленной цели.

Для команд, которые могут быть составлены без обязательного включения определенного индивида, последовательность включения в команду ее членов становится не такой значимой. Но все-таки в большинстве случаев необходимо соблюдать определенную последовательность включения людей в команду.

## Построение команды и цель

Рассмотрим два типа команд, каждая из которых состоит из пяти человек, созданных для решения различных задач. Одна команда должна разработать новую модель изделия и подготовить первый образец этого изделия. Другая команда модернизирует систему, которая будет производить это изделие. Может сложиться так, что к талантливому конструктору придется приставить человека, обладающего одинаковой с конструктором остротой ума, которого конструктор сможет уважать и который будет контролировать работу конструктора. Предположим, хороший кандидат на эту должность найден, но ни этот человек, ни конструктор не обладают качествами менеджера. Значит: необходимо подыскать менеджера, который возглавит этот проект, согласится с отведенной ему скромной ролью и не будет мешать специалистам выполнять поставленную перед ними задачу. Кандидат, отобранный на роль менеджера, должен иметь полномочия по набору людей в свою команду.

Поэтому необходимо найти еще одного творческого человека, дополняющего качества менеджера и обладающего обширными связями. Приемлемой фигурой на эту роль может быть человек, склонный к работе с членами команды, но не имеющий достаточного опыта в доведении начатого дела до завершения. Это обстоятельство и определяет окончательный выбор: последний член команды – индивид, который обладает хорошими организаторскими способностями и ответственностью человека, способного доводить начатое дело до конца. Хорошо сбалансированная команда, соответствующая нашему описанию командных ролей, представлена Командой 1. Эту команду по композиции можно сравнить с Командой 2. Теперь перенесем внимание с менеджмента инноваций на другую, политически чувствительную, сферу.

#### ФОРМАТ ПОСТРОЕНИЯ ДВУХ КОМАНД, СОСТОЯЩИХ ИЗ ПЯТИ ЧЕЛОВЕК

##### *Команда 1*

Руководитель / Вдохновитель

Мощный Генератор идей	Аналитик / Рабочая пчелка
Снабженец / Вдохновитель	Рабочая пчелка / Контролер

##### *Команда 2*

Мотиватор / Контролер

Аналитик / Вдохновитель	Вдохновитель / Рабочая пчелка
Рабочая пчелка / Вдохновитель	Контролер / Вдохновитель

Для Команды 1, богато наделенной талантами и ресурсами, проблема менеджмента в основном заключается в поддержании баланса команды при помощи редких, но решительных «прикосновений к рычагам управления». Команде 2 требуется более



серьезное управление. Ее руководителем должен быть человек с непреклонным стремлением добиваться выполнения поставленных перед командой задач в установленные сроки. Созданная для выполнения сложного технического проекта группа по сути является командой, поддерживающей интеллектуального лидера проекта. Каждый член такой команды обладает навыками, которые оградят лидера команды от стремления принуждать подчиненных к выполнению предписанных лидером действий. При этом каждый человек команды должен обладать высоким личным потенциалом, скорее всего, в сфере технического творчества, что позволит каждому внести индивидуальный вклад в общий успех команды. Члены Команды 2 более похожи друг на друга, чем члены Команды 1. В сложившихся обстоятельствах это неизбежно. Если бы лидер был «изображен» как тип МТ-ВД (не очень удачное, но возможное сочетание), у него было бы меньше шансов создать поддерживающую его команду. Можно было бы ввести другие командные роли, но эти роли привели бы к возрастанию противодействия лидеру внутри команды.

## Индивидуальные и командные роли

Необходимость плодотворного взаимодействия членов команды становится тем важнее, чем чаще собирается команда. А что происходит, когда команда собирается на совместные совещания редко? Каждый занимается своей работой, и поэтому здесь возникает взаимодействие людей, объединенных в команду только обязанностями, но эффект интеграции индивидуальных качеств, «комбинаторное качество команды», члены которой изредка собираются группой, не возникает. Вероятность столкновения ро-

лей в такой команде уменьшается, но проблема выполнения командных ролей остается очень актуальной. Члены команды получают самостоятельные задачи, соответствующие командным ролям, и встречаются в формальной обстановке только после того, как задания уже выполнены или близки к завершению. Команда на способ выполнения задания и на результаты работы своих членов положительного влияния не оказывает, не может оказать.

Рассмотрим случай, когда фирма собирается осуществить программу полного технического перевооружения. Решения по поводу того, какое оборудование следует покупать, влекут за собой последствия, определяющие будущее развитие компании. Предлагаемое на рынке оборудование различается по своей сложности, надежности, производительности, цене и даже по своей спецификации и эксплуатационным качествам. Некоторые образцы оборудования зарубежных производителей выглядят вполне современно, но требуют подробного изучения непосредственно на предприятии-изготовителе. Это особенно интересно проявилось в истории с фирмой, техническую инструкцию которой никто не смог понять даже после ее перевода. Как следовало подойти к решению такой проблемы?

Прежде всего, надо было найти человека, который владеет полной информацией о сильных и слабых сторонах оборудования. В итоге фирма нашла специалиста, который работал консультантом в Ассоциации изучения коммерческой деятельности (Trade Research Association). Консультант оказался хорошо информированным человеком, без других выдающихся достоинств.

Мы попросили консультанта (СП) проинформировать главного инженера, который в команде фирмы выполнял роль АН. Совместно консультант и АН подготовили список фирм и оборудования, которые заслуживали изучения. Наш лучший СН был менеджером по маркетингу, и в следующем месяце он все равно собирался поехать в

США. Его надо было посвятить в детали, интересующие СП и АН, которые он мог выяснить во время своей поездки, посетив производителя оборудования. Если все пойдет хорошо, нант СН сможет то же самое проделать и с европейскими фирмами, включенными в список. Менеджер, исполняющий роль РК, созвал совещание. В дополнение к СП, АН и СН он пригласил ПИ (Менеджера по развитию) и КН (Контролера качества). Были тщательно обсуждены все «за» и «против» различных типов оборудования. В итоге было принято решение послать СП к двум производителям – для более детального изучения оборудования. Если его отчеты будут благоприятны, за ним поедет КН, который проверит их эксплуатационные качества в рабочих условиях. Затем АН подготовит окончательный план, в соответствии с которым один экземпляр самого лучшего оборудования будет заказан и опробован в течение двух месяцев. После этого на заседании проектной команды будет приниматься решение о крупном заказе оборудования.

Несомненно, люди могут работать как команда, не являясь членами рабочей группы. И наоборот, специалисты могут входить в одну рабочую группу, по сути не образуя команду. Идея команды состоит в том, что ее члены на основе разделения труда формируют единую рабочую структуру, предполагающую и отражающую вклад отдельного члена команды, который он внесет в достижение общей цели. Для того чтобы команда плодотворно функционировала, всех членов команды не обязательно собирать в одном и том же месте в одно и то же время.

Хорошие команды для проектных работ на производстве и для менеджмента было бы намного легче создавать, если бы во внимание принималась структура командных ролей типичных рабочих групп. Практика выявляет немало причин, почему хорошо

сбалансированные команды не складываются сами по себе. Людей часто выбирают в рабочие группы только потому, что они обладают теми же свойствами, которыми отличаются люди, уже входящие в эти группы. Эту тему мы уже обсуждали в третьей главе. Избыток некоторых командных ролей приводит к тому, что в команде не хватает других, очень необходимых команде, качеств. На более высоких уровнях управления обнаруживаются те же типы командных ролей, что и на низших, — организация поощряет и повышает тех, кто обладает приятным стилем руководства.

## Команды в статических структурах

Одно из основных препятствий созданию эффективных команд — жесткая иерархическая структура, сопротивляющаяся появлению в командах очень ценных для команды индивидов. В этой связи возникает вопрос: как сформировать хорошую команду в компании, которая по каким-то причинам не собирается нанимать новых людей и перемещать своих сотрудников с занимаемых ими должностей?

Предлагаемый нами подход: не надо созывать команды на основе должностей, уже занимаемых сотрудниками компании: Совет директоров может легко превратиться в скопление Мотиваторов, что приведет фирму к пагубным результатам. Поэтому лучше сформировать проектную или исследовательскую группу, основанную на принципах построения команды и с привлечением сотрудников с различных уровней корпоративной иерархии. Эта группа, разумеется, не будет обладать такими же властными полномочиями, какие имела бы команда, созданная из командного состава фирмы. Но эта команда наверня-

ка будет эффективнее команды «гифов». Однако важно и то, какие отношения установятся между командой и компанией. Для того чтобы работа команды пользовалась поддержкой компании, нужны продуктивные и корректные отношения проектной команды и высшего менеджмента компании, иначе проекты непременно превратятся в «вечные».

Там, где члены проектной команды не являются представителями отделов, а назначаются теми, кто формирует команду, возникает политическая и профессиональная необходимость привлечения к работе команды руководителей отделов. Наиболее удобный вариант - создание «пилотной группы» проекта, которая время от времени собирается и доводит до проектной команды уточненные указания и скорректированные цели проекта. Система отчетности компании должна предполагать и позволять каждой команде своевременно сделать доклад о результатах командной работы дирекции компании. Это позволит оптимально составленной проектной команде поддерживать свою независимость, кроме того, при таком стиле отношений в компании команда не «погибнет» под давлением какого-либо начальника, который придерживается устаревшей практики менеджмента.

## Вывод

Создание корпоративного климата, в котором будут правильно формироваться и преуспевать проектные команды, - краеугольный камень, на котором со временем можно построить эффективную командную работу. Только это позволяет дать ответы на многочисленные вопросы, возникшие во время неоднократных попыток создания оптимальной комбинации людей. Только в процессе деятельности можно

точно оценить достоинства каждого потенциального члена команды: какой вклад он способен внести в общий успех и какая роль в формируемой группе подойдет ему.

Как только начинается реальная командная работа, выясняется, что некоторые сотрудники вносят большой, по сравнению с другими членами команды, личный вклад, притом независимо от того, какой вклад они должны внести в успех команды в соответствии со своей ролью. Создание команды побуждает искать людей, которые являются яркими представителями определенного типа личности. Креативный член команды должен быть очень творческой личностью, а не обладать этим качеством на уровне среднего новатора. Порядочный и надежный человек может быть ценным сотрудником благодаря своему умению доводить начатое дело до конца, но еще более ценным приобретением для команды будет тот, кто ведет себя сдержанно, но обладает почти что навязчивой идеей – доводить любую работу до конца.

Формирование сильной команды зависит от соблюдения основополагающих принципов и концепций и включает разнообразные методы и технические приемы. Мастерство создания команд можно сравнить с производством кирпичей, которые изготавливаются из разных сортов глины, а свою окончательную форму кирпич обретает только после обжига в печи.

## Команды в государственном секторе

---

Последний эксперимент в нашей совместной работе с колледжем Хенли по созданию команд менеджеров проходил в спокойном и даже странном настроении, которое соответствует состоянию, когда интерес к работе уже угас, все, чего мы ожидали, уже произошло, и подходило время расставания. Мы узнали много интересного о проблемах, с которыми сталкивается каждый, кто пытается создать команду. Наступала пора делиться добытыми в исследованиях, экспериментах, упражнениях и играх знаниями.

По мере продвижения нашей деятельности мы почувствовали растущий интерес к нашим экспериментам со стороны представителей органов государственного управления. Наш опыт основывался на изучении экспериментально сформированных команд. Команды соревновались друг с другом за достижение высоких виртуальных и реальных финансовых результатов, которые и были критерием эффективности различных групп и команд. Успех или неудача экспериментальных команд зависели от множества самых разных причин.

Можно ли полученные в ходе этих экспериментов уроки с пользой для дела применить в сфере государственного управления? Наш подход предполагает изучение сложных проблем менеджмента: планирования и принятия решений; обеспечения условий, в которых люди с ценными личностными качествами и командными навыками попадают в команды такого состава, где личные способности эффективно используются в интересах команды. Мы проводим тренинги по отбору участников и формированию сбалансированных по командным ролям групп, что необходимо учитывать наряду с другими видами балансов. Если все эти задачи будут тщательно выполнены в органах государственного менеджмента, правительство сможет действовать более эффективно, как на национальном, так и на местном уровне.

## Структура и полномочия правительства

Покойный А. Беван, оглядываясь однажды на свою политическую карьеру, оценил свою жизнь как путешествие в поисках источника реальной власти. И он признавался, что не нашел такого источника. Мы вспомнили об иллюзорной природе и месте власти в социуме во время поездки в Канберру, которая посвящалась проведению семинара по командному менеджменту в государственном секторе.

Канберра – один из немногих городов мира, который специально создавался как столица. Вначале это был маленький сельский городок, который затем превратился в панорамный город с 200 тысячным населением, территория которого соответствует масштабам австралийского континента. Этот крупный правительственный центр казался нам вполне подходящим местом для поиска отве-



тов на наши давние вопросы, касающиеся государственной политики и стратегии решения проблем, которые «лежат на плечах» Австралии и других развитых стран. Несмотря на то, что в экскурсии по Канберре нас сопровождал сотрудник аппарата премьер-министра, и на то, что мы пообщались с множеством дружелюбных людей, мы не получили ответов на свои принципиальные вопросы. Вместо ответов нас отсылали в здание правительства, в котором мы и так проводили много времени. Это не вызвало удивления у наших австралийских коллег. Имидж правительства создается силой, излучаемой центральным ядром, но чем ближе вы приближаетесь к этому ядру, тем более аморфным оно представляется. Предназначение столичного города легче понять издали, нежели находясь в самом его центре.

Кто-то может подумать, что это хорошо, когда власть со своим коррупционным влиянием не концентрируется в одних руках. Однако снижение влиятельности центральной власти без четкой процедуры передачи полномочий нижестоящим эшелонам управления создает области управленческого вакуума. Задачи, которые требуют срочного решения, часто оказываются за пределами полномочий конкретного органа власти или чиновника. Но и тогда, когда какие-то задачи можно решить, они подолгу «курсируют» между департаментами, управленческий аппарат которых не способен действовать эффективно.

Значение четкого управления – это уже общая проблема, хорошо известная всем крупным организациям. Но правительство страдает вдвойне – от социальной значимости государственного управления и от сложности партнерства фигурантов управления: одни персоны власти избраны на государственные посты, другие делают карьеру на государственной службе. Картина власти такова: политики предлагают электорату сделать выбор в свою пользу, и наи-

более успешные из политиков получают мандат на власть; затем профессиональные служащие политику, сформированную представителями электората, превращают в программы практических действий. Но кто реально создает команду, которая определяет политику государства?

## Политики и команды

Конституционально политику определяют политики, потому что формально именно они главные фигуры системы власти, исполняющие роль, доверенную им обществом. Основываясь на этой предпосылке, подумаем: можно ли надеяться на достижение основной цели нашей экспериментальной деятельности в области государственных отношений. То есть добиться того, чтобы политику формировала и решения принимала команда менеджеров идеального состава. А такая команда – это группа менеджеров с хорошо сбалансированным распределением командных ролей.

Здесь мы неизбежно сталкиваемся с трудностями. Политическая практика осуществляется в условиях постоянного давления. Прежде всего, мы не можем изменить численный состав политиков. Политическая система построена на определенном соотношении избирателей и избираемых. Размеры избирательных округов определены четко. Число людей, избираемых в органы власти, практически постоянно. Парламент, сенат, конгресс или любой другой аналогичный орган власти в любой стране мира состоит из нескольких сотен представителей. В Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии более 600 членов парламента. Эта численность властной команды примерно в сто раз больше идеальной численности, которая необходима для разработки хорошо продуманной политики.

## Съезды

Нам можно возразить, что политические акты только ратифицируются парламентом, а создаются они на партийных съездах. Здесь мы снова сталкиваемся со знакомыми проблемами, которые часто встают на пути достижения важных целей. Съезды, сами по себе, обычно многочисленны по представительству, а повестка дня съезда включает традиционные вопросы, которые рассматриваются в общем порядке. С этим ничего не поделаешь. Редкие попытки сформулировать конкретные программы наталкиваются на сопротивление тех, кто в конечном счете за решения съездов несет политическую ответственность. Многочисленные собрания – тоже не самое удачное место для принятия решений по сложным вопросам. Кроме многочисленности участников, само настроение собраний редко способствует беспристрастному анализу проблем и принятию обоснованных решений.

## Комитеты

Многие существенные решения принимаются, и это разумно, в комитетах, где снижена проблема «птичьего базара», характерная для съездов. Но и комитет все-таки миниатюрный аналог съезда. Проблема согласованности действий в комитетах хотя и смягчается, но полностью не снимается. Меньшая группа людей более продуктивно обменивается мнениями, но выработка единого подхода к решению той или иной задачи остается сомнительной. Члены небольших политических групп в комитетах отстаивают свою позицию. Часто они и приходят в комитеты только за тем, чтобы обострить обстановку или выразить свое мнение по вопросам, которые у них возникли за стенами комитетов. Но «особые» интере-

сы несовместимы с тем, что необходимо для эффективной командной работы. Команда от обычной группы людей отличается тем, что требует от своих членов личной готовности к исполнению одной из нескольких ролей, которые и формируют эффективную модель команды. Людей необходимо — объединить в команду. Возможно ли образование команды в комитетах? Все зависит от того, есть ли организующая сила или человек, который примет решение или хотя бы посоветует, какие типы персон необходимы команде и какую роль в команде должны исполнять члены комитета?

Оставим в стороне проблему формирования политики до того времени, как политические деятели заняли свои посты. Внимательно рассмотрим в ситуацию, которая возникает после прихода политиков во власть. Какие командные роли они готовы исполнять?

Непосредственных фактов у нас нет, но некоторые соображения имеются. Если мы поймем, за какие достоинства люди выбирают политиков, то поймем мы и то, какими качествами политики обладают.

### Вероятные роли

Чем, несомненно, обладают находящиеся у власти политики, так это способностью внушать окружающим людям чувство высокой миссии, возложенной на политика, и умением увлекать людей безупречными человеческими ценностями. Политик дает людям надежду и отзывается на ожидания людей. Он умеет убеждать и возбуждать энергию созидания в разных сферах общества и в различных областях человеческой деятельности. В политиках мы обнаруживаем совокупность свойств, характерных для Мотиваторов и Снабженцев. Такие люди экстравертивны и активны в течение длительного периода времени. Они, как пра-

вило, хорошо справляются с чрезвычайными ситуациями и быстро реагируют на события. Сэр Гарольд Вилсон четко определил временной градиент мира, в котором живут политики: «Неделя – это слишком долго в жизни политика».

Личностные качества политиков, давление, которому политики подвергаются, и обстоятельства, в которых политики ежедневно работают, вряд ли соответствуют внутреннему устройству человека, готового стать членом небольшой и эффективной команды, «делающей» политику, о которой мы думали до знакомства с политическим сообществом. Политиков легче представить в роли попечителей политического процесса и режиссеров политического спектакля.

## Команды служащих

Теперь обратимся к партнерам политиков по государственному управлению. Результаты тестов чиновников, в течение многих лет принимавших участие в тренингах Хенли, привлекли наше внимание к двум моментам. Во-первых, чиновники похожи на сотрудников плановых отделов производственных компаний, но отличаются от других менеджеров своей интроверсией. Во-вторых, многие государственные служащие обладают развитым интеллектом. Последний факт подтверждает строгость отбора, который люди проходят при поступлении на государственную службу.

Эти критерии помогли нам выделить в составе чиновников две «интеллектуальные» командные роли: «Генератор идей» и «Аналитик». И снова, как и ожидалось, эти две командные роли, особенно вторая, в среде служащих были представлены множеством носителей. Любую из этих ролей нелегко найти в среде политиков. Творческий человек подвергается опасности «увязнуть»

в политическом единообразии, которое свойственно партиям, а на государственной службе человеческую индивидуальность можно спрятать в дальнем кабинете. Перспектива политической карьеры не привлекает типичного Аналитика. Сухие, бесстрастные и медлительные люди – это не то вещество, из которого делают политиков. Командные роли Рабочей пчелки и Вдохновителя также часто встречаются в чиновном сообществе, в котором многие люди выполняют административные функции. Но Мотиваторы и Снабженцы на государственной службе редки.

Когда возникает вопрос продвижения чиновника по службе, способность играть эффективную роль в команде, принимающей важные решения на уровне отдела, всегда учитывается. Оказавшись на командных должностях, чиновники самостоятельно контролируют размеры своих команд. Вообще, государственные служащие имеют изначальное преимущество, когда необходимо создать эффективные группы, определяющие государственную политику.

Тут проявляется парадокс: политики и государственные служащие высокого ранга подходят для решения важных задач, связанных с профессиональными обязанностями и тех и других. Высокие государственные чиновники обладают временем, желанием и способностью формулировать новые политические директивы. А политики – необходимым импульсом, энергией и способностью вдохновлять на практическую реализацию принятых политических решений.

## Смена ролей

Когда политики приходят во власть, происходит определенная смена ролей. Формальные и неформальные системы постепенно отклоняются от задан-

ных стандартов под давлением всевозможных обстоятельств. Персоны, которые в политической жизни выполняют очень много различных задач, решение некоторых политических проблем вынуждены передавать другим официальным лицам, сохраняя при этом ответственность за решение.

Понимания своеобразия взаимоотношений государственных чиновников и политиков мы достигли в процессе многолетних исследований. Кембридж мы использовали как площадку, пригодную для изучения поведения политиков в команде. Такую возможность мы получили благодаря близкому знакомству с двумя министрами. А частично и из-за того, что Кембридж – главный Центр конференций, в котором члены правительства часто обращаются со своими публичными заявлениями к участникам различных конференций.

Наши наблюдения показали, что члены кабинета министров редко пишут свои речи, если только им не приходится обращаться к своим политическим союзникам. Однажды одного из министра сопровождали трое обезличенных чиновников, казалось, никто из них не имел никакого отношения к происходящему. Трио было застигнуто врасплох неожиданно резким вопросом: «Кто из вас писал эту речь?» В ответ один из сопровождающих поднял руку, довольно улыбнулся и переспросил: «Она вам понравилась?» Автором министерской речи был самый молодой из этой команды. Двое других чиновников были его непосредственными начальниками и личными помощниками министра.

Поднятая рука молодого чиновника показывала, что некоторые министры из группы своих помощников не выделяют тех, кто персонально пишет для них речи. Поэтому настоящий «теневой» писатель всегда занимает более скромное положение, чем те чиновники, которые находятся поближе к министру.

До тех пор, пока истинный творец политических доктрин томится в неизвестности, он наслаждается истинной властью и влиянием. Рассказ хорошо информированного ашаратчика госслужбы о происхождении одного из самых важных за послевоенное время законов, регулирующих хозяйственную деятельность страны, показывает тот маршрут, по которому выходят в свет новые политические идеи.

Однажды молодой выпускник Оксфордского университета получил задание написать речь для министра, который должен был выступить перед участниками промышленной конференции. Этот одаренный богатым воображением молодой человек, по своей наивности, в проекте министерской речи осветил несколько своих «открытий», даже не согласовав их со своими непосредственными начальниками. Он удачно развил эти идеи, так и не познакомив со своим произведением начальника, который находился в отпуске. Текст речи напечатали и положили на стол министру. Когда начальник «теневото» писателя понял, как далеко зашел его юный подчиненный, он попытался забрать речь для исправления. «Нет, она мне нравится», – сказал министр. И речь прозвучала в неизменном виде. Самая яркая ее часть была напечатана в «Таймс». Журналисты обсуждали необыкновенные достоинства этой речи. Министр защищал «свою» позицию, утверждая, что некоторые положения его речи пока еще изучаются и уточняются. Затем произошла смена министров, но дело было вынесено на заседание кабинета министров. А затем – в парламент ушел законопроект, который вскоре превратился в закон.

Политические инициативы, которые исходят от чиновников, нередко обладают творческим потенциалом, а далее инициативы «от чиновника» могут быть рассмотрены правительством и приняты, могут быть доработаны или отклонены. То есть: возможность соз-



дания эффективных рабочих взаимоотношений всех звеньев правительства существует, если каждому звену правительственной системы отвести соответствующую роль. Но история молодого выпускника Оксфорда не является примером полигической практики. А рассказал ее мне чиновник только для того, чтобы показать, какие «сбои» возможны в работе системы. Правительство, безусловно, не должно работать так, как работало в этом политическом эпизоде.

## Нарушение баланса в правительстве

Технология командных ролей в деятельности правительства (при генерировании идей, при оценке обстановки и принятии решений) может включать в себя и профессиональную и политическую компоненты. Принятие решений относится к задачам органов правительственной власти. Баланс командных ролей может быть достигнут только в том случае, если генерирование идей и оценка обстановки будут прелестствовать принятию решений и сохраняют некоторую степень независимости. Конституциональная ортодоксия, означающая полный политический контроль представительной власти над исполнительной, не исключает возникновение дисбаланса систем, поскольку не существует надсистемной следящей системы контроля. Эта опасность особенно велика тогда, когда планы придумываются и разрабатываются в политических кругах без поддержки профессиональной команды менеджеров, которая способна точно сформулировать задачи любого государственного или социального проекта и оценить его выполнимость.

Когда я писал эту главу, публикация работы Питера Холла «Катастрофы глобальных проектов» – с разбором конкретных случаев в Соединенных Штатах, Британии и

Австралии – выявила многочисленные последствия дерзких инициатив политиков, действовавших в одиночку или небольшой группой. Пример англо-французского самолета «Конкорд» назван Холлом «возможно, самым дорогим в истории коммерческим просчетом». Хотя по абсолютной стоимости «Конкорд» вряд ли конкурирует с Сиднейским оперным театром (Sydney Opera House). История «Конкорда» начиналась с отчета о суперсовременном виде транспорта. Отчет был подготовлен комитетом, полностью состоявшим из авиаторов. Сам по себе этот документ не описывал реализацию проекта и даже не опубликовался. Тем не менее министр действовал решительно, и вот что он рассказал с обезоруживающей откровенностью в Комитете по расходам нижней палаты английского парламента (House of Commons Expenditure Committee):

«Мне, как министру, было абсолютно ясно: если я пойду в министерство финансов просить деньги, я денег не получу. Тогда, в июне 1959 г., я поехал во Францию и посетил авиапрому в Париже, где предложил французской стороне сотрудничество в разработке «Конкорда». Так я начал действовать. Впоследствии я вынужден был признать, что мое ведомство и я не имели ни малейшего представления и не предприняли никаких попыток по оценке будущего рынка этого самолета».

Идея строительства нового самолета обосновывалась множеством аргументов. Надо было поддержать «простаивающую», после истории с отменой разработки другого самолета, британскую авиационную промышленность. Важны были избирательные голоса рабочих этой отрасли на предстоящих выборах, когда после смены правительства был назначен новый министр, который был парламентарием от того избирательного округа, где строился «Конкорд». Свою роль сыграл довод (как выяснилось после обнародования ужасающих подробностей проекта – ошибочный), что продолжение строительства «Конкорда» – это цена, которую Британия должна заплатить за умиротворение оппозиции Шарля де Голля, выступавшей против вступления Британии в Европейский общий рынок.

Благодаря всем этим, корректным и сомнительным, обоснованиям проектирование «Конкорда» продолжалось.

Многие проекты и программы, политические по своей сути, завершаются провалом. Такие проекты часто приносят результаты, противоположные ожидаемым. Например: меры по защите аборигенов и местных отраслей производства нередко только ухудшали и без того плачевное положение разных регионов. И это происходило не из-за отсутствия политической честности и воли. Заблуждения и спекуляции политиков иногда существенно искажают предостережения об опасности воздействия частных помех на действие системы в целом. В принципе, любой сбой системы можно свести к нулю и даже полностью восстановить работу системы – точными импульсами уравнивающих сил. Но, к сожалению, в политике восстанавливающее воздействие почти не применяется. Привлекательные для электората, но упрощенные варианты решения проблем нередко приводят к столкновению успокоительной политики с суровой реальностью жизни. Разумеется, правительственные кризисы порождаются не политическими просчетами как таковыми, а последствиями ошибочной политики. Но такова природа вещей: политики редко заботятся о запасных вариантах действий. Объявление о смене политического курса может вызвать недовольство сторонников этого курса и привести власть к потере политической опоры. Тогда случается неожиданное. Например, на смену политическому диктату приходит политическая бесконтрольность и социальная неуправляемость. Власть и полномочия в кризисных ситуациях постепенно незаметно «уплывают» в сторону постоянно находящихся у власти чиновников. Чиновники, луч-

ше политиков осведомленные в государственных делах и менее подверженные ежедневному давлению, кратковременным политическим взлетам предпочитают долгосрочные и надежные назначения. Чиновники всегда хорошо знают, как им спастись в самой сложной обстановке. Но это не тот путь, по которому может идти правительство. Такое развитие событий не имеет ничего общего с политической разумностью.

Причины, по которым политики трудно объединяются в эффективные команды, мы уже изучили. Но существует одно исключение из правил, которое не противоречит полученным нами во время наших экспериментов знаниям об успешных командах. Это исключение касается принципа поддержки командой одного человека, если этого человека выбрала сама команда.

## Президентская власть

Преимущество президентской власти заключается в том, что кто бы ни стал президентом, он имеет право и возможность создать свою команду. Идеальная ситуация: президент может из среды своих коллег (и даже из соперников) выбирать тех, с кем он сумеет поддерживать тесные и плодотворные рабочие взаимоотношения. Американская система предварительных выборов представляет собой очень интересный пример того, как две соперничающие системы могут объединяться единой целью. Кандидаты в президенты и их команды предстают перед электоратом, который делает свой первоначальный выбор, считающийся прелюдией выборов президента из двух кандидатов. Главный выбор предстоит осуществить выборщикам – позднее, на президентских

выборах. Один влиятельный человек с эффективной командой поддержки может для достижения успеха использовать все имеющиеся возможности, но он может подвергнуть себя и очень опасному риску. Некоторые из команд, сформированных по этой модели в наших экспериментах, были среди самых успешных, а другие оказались среди тех, кто показал наихудшие результаты.

Система предварительных президентских выборов отсеивает многих кандидатов, что позволяет избирателям лучше определиться с окончательным личным выбором самого влиятельного человека и его команды, повысив вероятность благоприятного исхода выборов. Такая модель действий – это результат блестящего анализа и верного решения сложной проблемы. Но если нам предстоит применить принципы построения команды управления на всех уровнях власти, то президентскую систему и структуру управления вряд ли стоит рекомендовать для властей местного уровня. Вместо этого мы бы предпочли сбалансированную команду такого типа, которая неоднократно добивалась триумфа в наших экспериментах. В этих командах доминировал не Руководитель (аналог президента). Руководитель в командах местного управления – это всего лишь менеджер, который использует ресурсы талантливой группы. Фокус перемещается от культа личности с личной командой помощников на команду с ее совокупным потенциалом.

## Взаимодействие командных ролей

Таким образом, наше предложение по улучшению менеджмента в государственных структурах заключается в изменении ролевого взаимодействия в прави-

тельстве. Для этого политическая сила правительства должна прежде всего использоваться для окончательного принятия решений, под контролем министров и в тесном контакте с общественностью. Поступая так, власть должна отказаться от разработки детальных планов по всем проблемам. Эту замысловатую и часто вялотекущую работу лучше сделают те, кто способен контролировать свои собственные команды. Кто может учитывать результаты работы индивидов на основе оценки выполнения предыдущих заданий. Кто создает баланс сил в команде. И кто может добиться, чтобы члены команды обладали качествами, необходимыми для исполнения отведенных им командных ролей. Именно государственные чиновники, постоянно работающие в правительстве, этим требованиям соответствуют больше, чем избранные политики. Если это так, то следует поговорить о перераспределении некоторых полномочий между избранными государственными служащими и правительственными чиновниками. Каждая группа должна использоваться таким образом, чтобы достигалась максимальная общая отдача.

Можно сделать вывод о том, что демократия развивается, преодолевая текущие трудности, вовлекая максимальное число людей в процесс принятия решений, передавая полномочия избранным представителям. Которые, как ожидается, возьмут на себя всю полноту возлагаемой на правительство ответственности. На практике правительство зависит как от избранных представителей, так и от работающих в нем чиновников. Демократическое правительство может функционировать эффективно только на основе оптимальной модели отношений, включающей в себя взаимную ответственность – всеми признаваемой, принимаемой и исполняемой.

От государственных служащих не ждут разработки собственных планов и вариантов. Они должны выполнять уже принятые решения. Даже опыт производства говорит о том, что новые разработки «гениев» редко бывают успешными, пока ответственные за выполнение работы не начнут играть активную роль в планировании того, что необходимо сделать. Лучше, если эта роль будет открытой, а не тайной. И если деятельность государственных чиновников открыта для общественности, политическая воля правительства постепенно совершенствуется, то есть правительство сосредотачивает свое внимание на исправлении недостатков менеджмента. Политикам лучше сосредоточиться на приоритетах и принятии решений, а чиновникам – на искусстве планирования и управления.

Успехи правительства зависят от того, как разные группы людей с разным уровнем компетенции работают в единой системе управления. А внутри этой системы все достижения зависят от того, насколько удачно сформированы команды, которые любую группу специалистов делают более эффективной. Общество, развивающее такую систему организации, которая постоянно изучает способы правильного построения команд, добьется значительного повышения своего собственного благосостояния. Это очень важно – знать: кому какие вопросы следует задавать и как использовать полученные ответы.

# Опросник самовосприятия

Опросник самовосприятия разработан на основе ранних версий, которые как удобный инструмент использовались для оценки соответствия участников исполняемым ими командным ролям на тренингах в Хенли.

**ИНСТРУКЦИЯ:** Десять баллов распределите в каждом блоке утверждений, которые, по вашему мнению, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы необходимо распределить по нескольким утверждениям. В исключительных случаях баллы можно распределить между всеми утверждениями или все десять баллов поставить напротив одного утверждения. Внесите баллы в таблицу.

I. Чем я могу помочь команде:

- (a) Я думаю, что могу быстро выявлять и использовать новые возможности.
- (b) Я могу успешно работать с различными типами людей.
- (c) Разработка идей является моим естественным достоинством.



- (d) Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны для всей группы.
- (e) Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность.
- (f) Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты выступления команды.
- (g) Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации.
- (h) Я могу предложить набор разумных вариантов действий без предубеждений и пристрастий.

II. Если с точки зрения командной работы у меня есть недостатки, то они таковы:

- (a) Я не успокоюсь до тех пор, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно.
- (b) Я благосклонен к людям, выдвигающим оригинальные, но неприемлемые предложения.
- (c) Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи.
- (d) Моя страсть возражать по любому поводу мешает мне присоединиться к моим коллегам.
- (e) Я иногда кажусь человеком авторитарным, стремящимся повлиять на других людей.
- (f) Мне трудно проявить инициативу, потому что я поддаюсь настроению, установившемуся в группе.
- (g) Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит.

- (h) Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо.

III. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми:

- (a) Я могу влиять на коллег без давления на них.
- (b) Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения.
- (c) Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую и участники совещания не отклонялись от главной темы.
- (d) Меня можно признать человеком, способным придумать что-нибудь оригинальное.
- (e) Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды.
- (f) Я интересуюсь новейшими идеями и разработками.
- (g) Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей.
- (h) На меня можно положиться при организации важной работы.

IV. Мое отношение к командной работе проявляется в том, что:

- (a) Я стремлюсь хорошо знать своих коллег.
- (b) Я неохотно обмениваюсь мнениями с другими людьми и свое особое мнение держу при себе.
- (c) Я нахожу убедительные аргументы при необходимости отвергнуть пустые предложения.

- (d) Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы.
- (e) Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное.
- (f) Я проявляю высокую требовательность к себе при выполнении командной роли, которую на меня возлагают.
- (g) Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы.
- (h) Я интересуюсь различными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- (a) Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты.
- (b) Мне интересно находить решения различных проблем.
- (c) Мне нравится осознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения.
- (d) Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений.
- (e) Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое.
- (f) Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий.
- (g) Я чувствую, когда мне необходимо полностью сосредоточиться на поставленной задаче.
- (h) Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение.

VI. Если мне вместе с группой незнакомых людей неожиданно поручат трудную задачу, которую надо выполнить быстро:

- (a) Я предпочел бы уединиться и хорошо обдумать ситуацию, прежде чем разработать план действий.
- (b) Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек ни казался.
- (c) Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды.
- (d) Моя врожденная обязательность помогает мне контролировать сроки выполнения задания.
- (e) Я способен сохранять невозмутимость и думать по существу.
- (f) Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление.
- (g) Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи.
- (h) Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение.

VII. Проблемы, которые я должен преодолеть, работая в группе:

- (a) Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели.
- (b) Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции.
- (c) Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи.

- (d) Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня.
- (e) Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели этой работы.
- (f) Мне не всегда удается объяснить сложные идеи, которые рождает мой разум.
- (d) Я осознаю необходимость поручать другим сделать то, что сам сделать не могу.
- (h) Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением.

ТАБЛИЦА БАЛЛОВ ДЛЯ ОПРОСНИКА САМОВОСПРИЯТИЯ

Раздел	Номер блока							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Для разъяснения результатов Опросника самовосприятия вам необходимо изучить таблицу для анализа результатов.

## Разъяснение результатов

### 4 другие комментарии

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо респондент может исполнять эту роль в управленческой или проектной команде. Следующий результат после наивысшего балла может

обозначать поддерживающую роль, на которую должен переключиться индивид, если его основная командная роль по каким либо причинам не нужна группе.

Два самых низких балла по командной роли выявляют возможные недостатки. Но вместо попыток исправить эти недостатки менеджеру лучше подыскать коллегу, обладающего достоинствами, которые компенсируют эти недостатки.

Описание командных ролей дано в Глоссарии. Название командных ролей связано с историей самого предмета и с желанием избежать предубеждения по отношению к устоявшимся вариантам. Но полного единообразия названий добиться не удалось, поэтому названия могут быть неправильно истолкованы. Например: командная роль «Руководитель» предполагает наличие таких качеств руководителя, которые были выявлены у представителей команд-победителей на ТЭМ. Но на практике многие успешные руководители производственных и коммерческих структур не обладают типичными качествами Руководителя. Они ведут себя, как Мотиваторы, когда требуются решительные и срочные меры; и как Генераторы идей, когда роль Руководителя приобретает значение стратегического фактора в деятельности команды.

Командные роли «Рабочая пчелка» и «Вдохновитель» были недооценены из-за названия. Название первой роли в некоторых фирмах заменили на «Реализатор», другие захотели назвать ее «Создатель», с намеком на то, что РП – опора команды. Вдохновителя проименовали Строителем. В практике бизнеса типичные Рабочие пчелки и Вдохновители иногда становятся руководителями своих фирм. В этих случаях специально изучались особенности проявления

качеств Рабочих пчелок и Вдохновителей в роли Руководителя. Оказалось, что стиль поведения РП и ВД в роли РК все-таки отражает их истинную ролевую предназначенность.

ТАБЛИЦА ДЛЯ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ  
ОПРОСНИКА САМОВОСПРИЯТИЯ

Перенесите в приведенную здесь таблицу результаты из таблицы баллов, строго по столбцам и строкам. Затем суммируйте баллы в каждом столбце для получения общей оценки командной роли.

Раздел	Номер блока								
	РП	РК	МТ	ГИ	СН	АН	ВД	КН	
I	g	d	f	c	a	h	b	e	
II	a	b	e	g	c	d	f	h	
III	h	a	c	d	f	g	e	b	
IV	d	h	b	e	g	c	a	f	
V	b	f	d	h	e	a	c	g	
VI	f	c	g	a	h	e	b	d	
VII	e	g	a	f	d	b	h	c	

Опыт изучения результатов Опросника самовосприятия показывает: наиболее предпочтительная командная роль для руководителей «Мотиватор», а наименее предпочтительная – «Контролер». Наконец мы можем сформировать образ типичного менеджера: это человек инициативный, настойчивый, коммуникабельный и активный, но не всегда доводящий начатое дело до завершения. Но этот вывод следует принимать с некоторой оговоркой, потому что в каждом опроснике есть более популярные и менее популярные ответы. Тем не менее полезно посмотреть, насколько конкретные респонденты выдерживают сравнение с «менеджерами вообще».

ТАБЛИЦА СТАНДАРТОВ ДЛЯ ОПРОСНИКА  
САМОВОСПРИЯТИЯ

	Низкий 0 – 33%	Средний 33 – 66%	Высокий 66 – 85%	Очень Высокий 85 – 100%	Средний балл
РП	0 – 6	7 – 11	12 – 16	17 – 23	10.0
РК	0 – 6	7 – 10	11 – 13	14 – 18	8.8
МТ	0 – 8	9 – 13	14 – 17	18 – 36	11.6
ГИ	0 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 29	7.3
СН	0 – 6	7 – 9	10 – 11	12 – 21	7.8
АН	0 – 5	6 – 9	10 – 12	13 – 19	8.2
ВД	0 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 25	10.9
КН	0 – 3	4 – 6	7 – 9	10 – 17	5.5

### Комментарии к рейтингу успеха команд (см. также главы 7 и 8)

Команды по достигнутым финансовым результатам расположились так: первая – Команда D, которая показала наилучший результат, а последняя – Команда F, с худшим результатом.

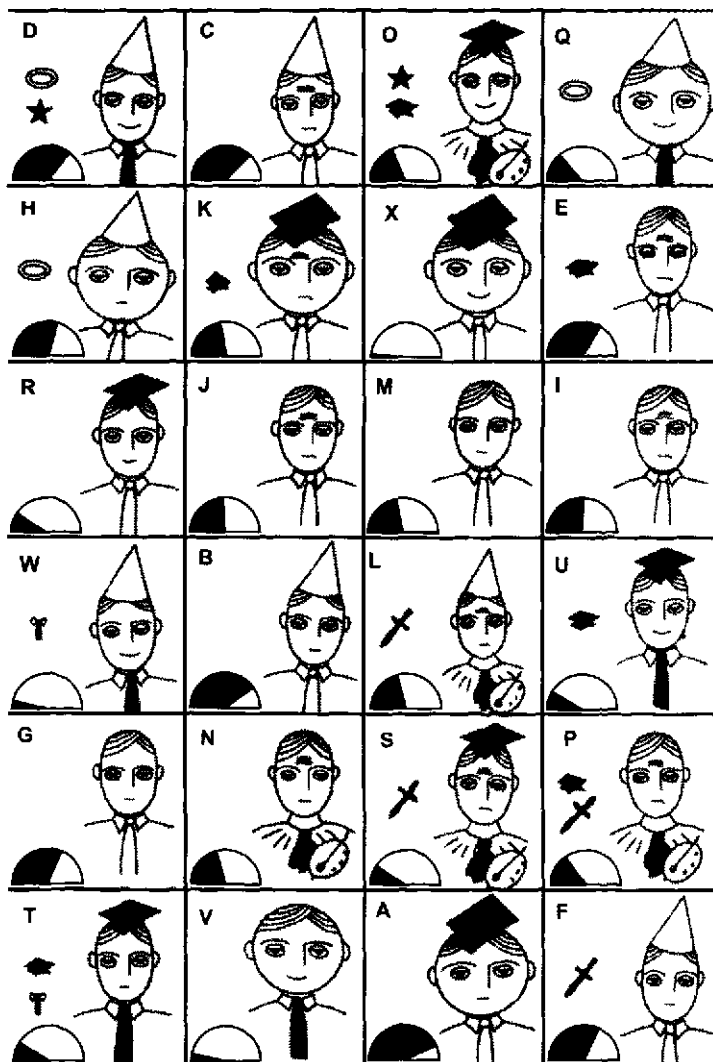
Ни суммарный интеллект команды, ни доминирование Генератора идей, предлагающего оригинальные идеи, не стали решающими детерминантами успеха. С другой стороны, очень важными оказались хорошие рабочие взаимоотношения Генератора идей и Руководителя.

В командах Рабочих пчелок, где Генераторы идей часто испытывают проблемы с адаптацией, поддержка Руководителя – существенный фактор реализации творческого потенциала Генератора идей. Команды с Мощными Генераторами идей и команды, состоящие из экстравертов, показали хорошие результаты.

Но в Команде А доминирующий Генератор идей ухудшил ситуацию из-за проявления синдрома «Аполлона».



**Рейтинг успешности различных типов команд  
Генераторами идей**  
(см. стр. 58 – 59)



# Глоссарий

---

- Аналитик* Командная роль, исполнитель которой анализирует проблемы. Он оценивает идеи и предложения, чтобы команда могла принимать сбалансированные решения.
- Батарея тестов* Несколько психометрических тестов, предназначенных для измерения - на основе соединения одного теста с другим - различных свойств личности. Примененные в исследованиях тесты были сведены в батарею для получения информации, которая использовалась для прогноза эффективности действий команд менеджеров. Составными частями батареи были: тест Оценки критического мышления Уотсона-Глезера (Форма YM), 16PF (Форма A, издание 1962 г.) и PPQ. Опросник английского издания 1967 - 1968 гг. был отвергнут как не содержащий необходимой информации.
- Вдохновитель* Командная роль, исполнитель которой способствует проявлению достоинств всех членов команды. Он поддерживает кол-

лег при неудачах. Он улучшает взаимоотношения между коллегами и стимулирует подъем командного настроения.

- Генератор идей* Командная роль, исполнитель которой выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя при этом особое внимание решению основных проблем, с которыми сталкивается группа.
- Интроверсия* Открытый Юнгом тип личности, которая поглощена своими внутренними мыслями и чувствами больше, чем окружающими людьми и объектами внешнего мира. Измеряется по пяти из шестнадцати шкал опросника 16PF.
- Интроверт* Индивид с высоким уровнем интроверсии. Интроверты, в основном, имеют низкие пороги возбуждения. Они обладают хорошей реакцией на слабые стимулы и не любят мощных стимулов. Интровертам не знакомо чувство скуки. Из интровертов получаются глубокие мыслители и очень творческие индивидуумы. Они достаточно уязвимы перед оказываемым на них внешним давлением.
- Командная роль* Описание модели поведения, способствующей такому взаимодействию одного члена команды с другим, при котором действия каждого члена команды соответствуют общим усилиям по достижению успеха. В настоящее время установлено всего восемь полезных для команды ролей. Это: «Руководитель», «Рабочая пчелка», «Генератор идей», «Вдохнови-

тель», «Мотиватор», «Аналитик», «Снабженец» и «Контролер». Каждая из этих командных ролей соотносится с особыми качествами личности, измеренными при помощи тестов.

*Конструкты  
(суждения)*

Набор связанных между собой идей и концепций, которые отражают мировоззрение индивида. Конструкты устанавливаются путем изучения «квантов» сознания, которые формирует индивид при отборе информации, допускающей различные толкования сущности предмета. Развитие теории личностных конструктов имеет отношение к Г. А. Келли и к его книге «Психология личностных конструктов» (*Psychology of Constructs*. New York: Norton, 1955). Подход Келли основан на технике Репертуарных репетиций. Этот метод, требующий продолжительного общения профессионально подготовленного специалиста с изучаемым субъектом, оказался очень медленным и дорогим способом для большинства практических исследований. Опросник РРQ был разработан как альтернативный метод. Конструкты менеджеров, которые исследуются в этой книге, основаны на материале, полученном в результате изучения данных опросника РРQ. Позитивные конструкты отражают симпатии; негативные конструкты отражают антипатии.

*Контролер*

Командная роль, исполнитель которой, насколько это возможно, избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью.

Контролер выявляет такие аспекты деятельности, которые требуют повышенного внимания. Он побуждает команду проявлять настойчивость в достижении цели.

*Мотиватор*

Командная роль, исполнитель которой придает действиям команды упорядоченную форму. Он направляет внимание членов команды на стоящие перед ними задачи и обозначает приоритеты. Мотиватор стремится к упорядоченности групповых обсуждений и к ясности результатов командной деятельности.

*Основная командная роль*

Командная роль, которой индивид максимально соответствует.

*Оценка критического мышления (ОКМ)*

Тест, разработанный заслуженным профессором Колумбийского университета социальной психологии и образования (Social Psychology and Education of Columbia University) Гудвином Уотсоном совместно с Эдвардом М. Глезером из фирмы Edward Glaser and Associates, Consulting Psychologists, Los Angeles. Тест ОКМ состоит из пяти разделов, которые оценивают различные свойства мышления. Умозаключение – способность разделять полученную информацию на истинную и ложную. Распознавание предположений – способность отделять оригинальные предположения и допущения, содержащиеся в утверждениях. Дедукция – способность делать правильные общие выводы из частных утверждений или предположений. Интерпретация – способность оценивать доказательства и

различать обоснованные и необоснованные обобщения. Оценка аргументов – способность различать сильные и существенные аргументы от слабых, несущественных для понимания определенной проблемы.

Тест ОКМ состоит из 100 вопросов, на которые необходимо ответить за 50 минут. На практике установленный лимит времени не выдерживается. Только 95% респондентов отвечают на все вопросы теста. Иногда тем, кто заполнит все пункты (или хотя бы отметит их!), обещают премию – 10 фунтов, но никто не обратился за вознаграждением, потому что никто не смог полностью ответить на все вопросы.

*Поддерживающая роль*

Командная роль, которой индивид соответствует по некоторым личным качествам. Отличается от основной командной роли.

*Психометрические тесты*

Термин относится к качествам, которые подлежат измерению. Интеллектуальные способности, личность, характер и установка человека могут быть исследованы при помощи стандартных тестов, которые дают достаточно объективную информацию. Хотя эти тесты не могут охватить все аспекты человеческой личности – их преимущество в стандартизированной форме получаемой информации. Индивиды сравниваются друг с другом по сходным параметрам. Собранная информация может храниться в течение длительного времени, легко извлекается и представляет интерес при всестороннем исследовании и оценке человека.

PPQ

Начальные буквы названия «Опросника персональных предпочтений» (Personal Preference Questionnaire). Тест был разработан Группой изучения проблем подготовки персонала из Кембриджа (Industrial Training Research Unit at Cambridge) как метод выявления качеств личности и способ получения информации, дополняющей сведения, полученные из 16PF.

PPQ – «открытый» тест. То есть: респондент должен дать свои собственные ответы, а не выбирать между предлагаемыми вариантами. Тест состоит из 50 пар хорошо известных имен (например: Мохаммед Али-Генри Купер, Стэн Лоурел-Оливер Харди). Респондент должен указать предпочтительную для него пару и назвать причину своего выбора (положительную или отрицательную). Причины можно классифицировать при помощи словаря PPQ по пяти основным категориям, каждая из которых содержит четыре подгруппы. Категории: талант (подгруппы: способность, интеллект, оригинальность, многогранность); нацеленность на успех (подгруппы: достижения, дух соперничества, решительность, последовательность); свойства личности (подгруппы: хороший человек, яркая личность, коммуникабельность, юмор); справедливость (подгруппы: справедливый игрок, честность, респектабельность, этика); субъективные факторы (подгруппы: принадлежность к определенному кругу людей, физические недостатки, эмпатия, реактивность). Баллы в подгруппах считаются конструктами. Поэтому интерпретации результатов теста помога-

ют образцы ответов в подгруппах общего уровня.

Для проведения PPO в разных странах и среди различных этнических групп населения созданы соответствующие бланки. Пока существуют три формы бланка для Великобритании, одна международная (для измерения интеллекта), одна для Австралии и одна для Нигерии.

- Рабочая пчелка* Командная роль, исполнитель которой концепции и планы превращает в рабочие процедуры, систематически и продуктивно исполняет принятые на себя обязательства.
- Руководитель* Командная роль, исполнитель которой выбирает путь продвижения команды к общим целям, обеспечивая оптимальное использование ресурсов команды. Руководитель определяет сильные и слабые стороны команды и добивается эффективного применения личностного потенциала каждого члена команды.
- Синдикат* Группа менеджеров, собранная для совместного обучения. Во время нашей совместной работы каждый синдикат в Хенли состоял из десяти или одиннадцати участников и существовал до окончания курса обучения.
- Снабженец* Командная роль, исполнитель которой обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами группы. Налаживает полезные для команды внешние контакты и проводит переговоры.



«Тимополия»

«Тимополия» была разработана как упражнение, предлагаемое участникам семинаров по командному менеджменту. Эта игра помогала слушателям применить на практике полученные на семинарах новые знания. Каждая команда состояла из четырех человек. В упражнении, которое обычно продолжалось пять часов, принимало участие четыре или пять команд виртуальных компаний. «Тимополия» основывалась на принципах хорошо известной игры «Монополия», но у нее было несколько существенных отличий. Собственность команды могла перейти к другому владельцу только в результате аукциона, тендера или переговоров. Игровые ходы определялись заранее, и каждая команда информировалась о ценности сделанных ходов, чтобы можно было оценить достигнутые результаты перед каждой новой игровой сессией. Некоторые другие изменения правил сводили на нет вероятность случайной удачи в игре. Предписанный правилами порядок действий оказывал серьезное давление на команды, которое еще более усиливалось из-за того, что команды с точки зрения человеческих ресурсов составлялись несбалансированно, что создавало дополнительные трудности. Игра носила ограниченный характер (по сравнению с ТММ), но некоторые члены команд научились преодолевать ограничения и корректировали свои командные роли в интересах команды.

Тренинг  
топ-менеджмент  
та (ТММ)

ТММ был разработан Беном Астоном (Ben Aston) в Хенли как управленческая игра. Цель игры: «приобретение разно-

стороннего опыта, соединяющего в себе разнообразные навыки менеджмента, которые до этого использовались фрагментарно». ТТМ представлял собой интерактивную игру, в которой участвовали от шести до восьми команд, состоявших из шести человек. Действия каждой команды зависели не только от собственных решений, но и от решений, принятых другими командами и обусловленными факторами внутреннего и внешнего рынка. Финансовая прибыль, исчисляемая компьютером, подводила итоги деятельности команды в течение двенадцати «кварталов». Целью деятельности команды было приобретение максимальной доли имеющихся на «рынке» активов. Команды могли купить «Отчет об исследовании рынка» и принимать решения - по найму продавцов, по проведению рекламной кампании, по инвестированию в исследование, по владению акциями и назначению цен. Участники ТТМ делали прогнозы по сделкам с «банками», а в последние годы вели еще и переговоры с «профсоюзами» и «правительственными» структурами. В течение десяти лет ТТМ постоянно развивался, но при многочисленных изменениях заданий результаты тренинга всегда отражали реальную эффективность команды или виртуальной компании.

*Функциональная роль*

Роль, которую член команды исполняет в связи с возложенными на него специфическими техническими обязанностями. Обычно членам команды даются функциональные роли, основанные на их

опыте и не имеющие отношения к их личностным качествам и их пригодности к выполнению дополнительных командных заданий.

## 16PF

16-факторный личностный опросник Кеттелла. Этот опросник, заполняемый испытуемым, включает 187 вопросов, отвечая на которые респондент должен выбрать один из трех вариантов ответа. Опросник называется 16PF, потому что содержит шестнадцать личностных факторов, при этом только один фактор измеряет интеллект. Остальные пятнадцать имеют отношение к качествам личности, отображаемым словами, которые названием начала и конца шкал передают крайнюю степень этих качеств. Но сами термины в отрыве от шкалы можно неправильно истолковывать. Шкалы измеряют: скрытность – общительность, эмоциональность – спокойствие, скромность – настойчивость, серьезность – беспечность, целесообразность – сознательность, застенчивость – решительность, мягкость – твердость, доверчивость – подозрительность, мелочность – масштабность, стихийность – рассудительность, тугодумство – сообразительность, консерватизм – радикализм, зависимость – самостоятельность, неуправляемость – управляемость, расслабленность – напряженность. Опросник 16PF показывает целый ряд так называемых факторов второго порядка, которые сочетают в себе результаты измерений по нескольким шкалам. Факторы второго порядка,

рассматриваемые в этой книге: креативное поведение, экстраверсия – интроверсия, тревожность – стабильность.

*Экстраверсия*

Впервые введенная Юнгом характеристика типа личности, чьи интересы в основном направлены на мир внешних объектов, а внутренние мысли и чувства – второстепенны. Измеряется по пяти из шестнадцати шкал опросника 16PF.

*Экстраверт*

Индивид с высоким уровнем экстраверсии. Экстраверты отличаются высокими уровнями порога психофизиологических качеств. Экстравертам требуется интенсивная стимуляция любой реакции. А сами реакции имеют тенденцию к угасанию. Экстраверты очень быстро начинают скучать. Они противодействуют собственной склонности к угасанию активности постоянным поиском новых стимулов продуктивной деятельности.

*Эмоциональная  
неустойчивость*

Качество личности, измеряемое по шести шкалам 16-факторного личностного опросника (16PF). Когда эмоциональная неустойчивость сочетается с высокими оценками самоконтроля и дисциплины (измеряемыми по двум шкалам опросника 16PF), она превращается в энергию и импульсивность. В случае, когда уровень дисциплины индивида низок, эмоциональная неустойчивость действует на окружающих или приводит к неприемлемо сильному внутреннему стрессу.

*Эмоционально  
неустойчивый  
интроверт*

Индивид с высоким уровнем эмоциональной неустойчивости и интроверсии.

<i>Эмоционально неустойчивый экстраверт</i>	Индивид с высоким уровнем эмоциональной неустойчивости и экстраверсии.
<i>Эмоциональная устойчивость</i>	Фактор личности, измеряемый по шести шкалам опросника I6PF. Этот фактор противоположен фактору эмоциональной неустойчивости. Устойчивые индивиды обладают легким характером. Большинство людей считает их приятными в общении. Эмоционально устойчивые типы могут быть несерьезными и ленивыми и не будут «выкладываться», пока на них не окажут давления.
<i>Эмоционально устойчивый интроверт</i>	Индивид с высоким уровнем устойчивости и интроверсии.
<i>Эмоционально устойчивый экстраверт</i>	Индивид с высоким уровнем устойчивости и экстраверсии.

# Библиография

---

- Adizes, Ichak *How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems*. (San Diego: Adizes Institute, 1981)
- Ardrey, R. *The Social Contract*. (London: Fontana, 1971)
- Bales, R. R. *Interaction Process Analysis: a Method for the Study of Small Groups*. (Cambridge, Massachusetts: Addison Wesley, 1950)
- Handy, C. *Gods of Management*. (London: Pan Books, 1979)
- Hollander, E. P. *Leadership Dynamics*. (New York: The Free Press, 1978)
- Janis, I. L. *Victims of Group Think*. (Boston: Houghton Mifflin, 1972)
- Jay, A. *Management and Machiavelli*. (London: Hodder and Stoughton, 1969)
- Jay, A. *Corporation Man*. (London: Jonathan Cape, 1972)
- Kellner, P. and Lord Crowther-Hunt *The Civil Servants: an Inquiry into Britain's Ruling Class*. (London: Macdonald, 1980)
- Likert, R. *The Human Organization: Its Management and Value*. (New York: McGraw-Hill, 1967)
- Lippitt, G. L. *Organization Renewal* (New York: Appleton-Century-Croft, 1969)
- Margulies, N. and Wallace, J. *Organization Choice*. (Glenview, Ill: Scott Foresman, 1973)
- Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. (San Francisco: Harper and Row, 1973)
- Rackham, N., Honey, P. and Colbert, M. J. *Developing Interactive Skills*. (Guilsborough: Wellens Publishing, 1971)
- Ramsden, P. *Top-Team Planning*. (London: Cassell and Associated Business Programmes, 1973)
- Woodcock, M. *Team Development Manual*. (Farnborough: Gower Press, 1979)

# Алфавитный указатель —

- Аукционы по продаже собственности,*  
примеры творческого подхода 70-72
- «Аналитик» (командная роль) 117-121, 134:*  
определение 279  
важность роли 165-166  
совокупные качества 118-119  
стиль менеджмента 118-121
- Аналитическое мышление,*  
доминирующее среди участников команд с высокими интеллектуальными способностями 22-23
- Банковские займы в «Тимополис» 8*
- ВВС:*  
поиск креативных Генераторов идей 190-191  
действия команды 181-188  
творческие группы 187-188
- Батарея тестов:*  
определение 279
- см. также Оценка критического мышления PРQ*  
психометрические тесты 16РF
- Влияние корпоративной культуры на личность 45-47*
- Всесторонний подход 15, 53*
- Выдвижение предложений командами, состоящими из эмоционально устойчивых экстравертов 42-44*  
высокие тестовые баллы не нужны для успеха 53  
рейтинг креативных Генераторов идей 64-65  
командная роль в исследованиях креативности 60-61  
высшие тестовые баллы креативных членов команд 59-60
- «Вдохновитель» (командная роль):*  
определение 279

- среди топ-менеджеров 123-124
- совокупные качества 134
- Выпуск продукции*, неудачи из-за невнимания к деталям 126
- Вудс М.Ф.* 145
- 16PF 49-60
- сравнение Генераторов идей и снабженцев 67-70
- определение 288-289
- руководителя группы 84-85
- Ватсон Гудвин* 282
- Выполнение задачи*
- см. также Контролер (командная роль)
- Гласер, Эдвард М.* 282
- «Генератор идей» (командная роль)
- карьерные ограничения 73-74
- вклад в командный успех 219
- уравновешенный партнерством со Снабженцем 114-116
- определение 280
- назначения в ВВС 190-191
- совокупные качества 134
- см. также креативность
- Гражданские служащие в командах* 258-259
- Государственный сектор:*
- неорганизованное принятие решений 254
- несбалансированное правительство 262-265
- взаимосвязь между политиком и служащим 259-262
- корректирование командной роли 267-268
- Деталь,*
- отсутствие внимания 127-128
- Действия в кризисной ситуации* успешных руководителей 85-86
- личностей разных типов 42
- Идеи:*
- выдвижение экстравертами 69-71
- эксперименты с креативностью 60-67
- командная роль Аналитика 117-121
- мотивы для принятия 116-117
- умение использовать творческие способности 54-55
- Интроверсия*
- гражданских служащих 258
- характерная особенность Контролеров 131
- определение 280
- один из аспектов личности Вдохновителя 222
- тенденция поведения креативных Генераторов идей 68-69
- см. также Неустойчивые интроверты
- Устойчивые интроверты
- Интроверты,*
- определение 280
- Исследование рынка* 3-4:
- культурное сходство с ICI 189



- структура 182-184  
 командная работа 181-184
- Команды менеджеров:*
- достижение баланса ролей 114-116, 132  
 применение теории командных ролей в государственном секторе 252-253  
 оценка 4-5  
 назначение ролей 132-135  
 неудачно скомпонованные команды 136  
 характерные особенности неудачных команд 138-146  
 исследования 137  
 смена командных ролей 221-224  
 корректировка состава команд на производстве 172-177  
 в научно-исследовательских проектах 9-14  
 «бесполезные» члены команды 149-155  
 сильные и слабые стороны членов команд 132-135  
 замысел построения 231-250  
 принципы 231-232  
 последовательность отбора 240-244  
 соответствие поставленной задаче 244-246  
 созданные слушателями курса 10-11  
 результат создания суперкоманд 20-22  
 недостатки близких по типу команд 50-52  
 результаты перестановки командных ролей 159-160  
 влияние окружающей обстановки 210-212  
 результаты добавления или удаления одного члена команды 172-174  
 влияние непредвиденных факторов 153-155  
 взаимодействие в условиях редких заседаний 157-158  
 внутренняя перегруппировка 235-236  
 неофициальное членство 231, 249  
 численностью менее десяти членов 199-201:  
 из двух человек 236-239  
 из трех человек 207-210  
 из четырех человек в «Тимополии» 203-205  
 из пяти человек 206-207  
 из шести человек 202-204  
 из восьми человек 200-201  
 неопределенность командных ролей 155-156  
 из близких по типу индивидов 33-37  
 команда в компании Mark & Spenser 182-183  
 результаты прогнозов выступления 161-163  
 проблема жесткой иерархии 249-260  
 проблема разрушителей 152-153  
 проблема чрезмерной

- зависимости от одного члена команды 192-194
- ограниченные способности 216-217
- перераспределение ролей в неуспешных командах 149
- стратегия отбора 11
- варианты численности членов команды 195-215
- успешные команды:
- стремление к сочетанию ролей и выполняемых обязанностей 167-168
  - характерные особенности не существующие в реальном мире 163-172
  - типичные сочетания командных ролей 190-191
  - классическое сочетание командных ролей 177
  - на производстве 172-177
  - преимущества 172
  - продуктивные комбинации 178-181
  - проблемы создания 192
  - проблемы прогнозирования 161-164
  - из десяти человек 196-199
  - неуспешные команды 146-149:
  - работа парами 43-44, 114-116
  - см. также приверженность командной работе
- Кеттел, Раймонд* 57
- Колледж административного персонала в Хенли* 2
- семинары по созданию команд менеджеров 96
- акцент на работе синдиката 2-3
- Колледж административного персонала в Мельбурне* 14
- Контакты и коммуникации:*
- устранение изолированности отделов 157-158
  - креативное использование возможности, определяемые размерами команды 196
  - проблемы высокоинтеллектуальных команд 25-26
  - использование навыков лидера 91-94
  - в компании Marks & Spenser 182-185
- «Контролер» (командная роль):*
- 125-132
  - определение 281-282
  - совокупность качеств 135
- Компьютерная индустрия:*
- использование совокупности качеств руководителя лидерами проектных команд 96-97
  - результаты команд с высокими интеллектуальными способностями членов 24-25
- «Конкорд» (проект)* 263
- «Конкорд» (Синдрол)* 145
- Конструкты:*
- определение 281
  - отрицательные 24-25
- Корпоративное мышление* 157
- Креативное поведение,*  
формула 60

*Креативность*

карьерные ограничения для Генераторов идей 73-74  
 качества творческих личностей другого типа (не Генераторов идей) 68-69  
 разные способности и стили 70-71  
 сочетание креативного Генератора идей и Снабженца 115  
 неудачи Генератора идей, исполняющего другую роль 76-79  
 определение личностного потенциала 55  
 ограничения Генераторов идей 73-74  
 связь с интеллектом  
 важность для успеха 163-165  
 необходимы при организации новых фирм 76-77  
 бесполезность увеличения креативного потенциала команд 63-64  
 руководителей команд 83-84  
 проблемы телевизионных творческих групп 187-188  
 осознание и толкование 63-65  
 связанная с интеллектом 60  
 неполное использование высокоинтеллектуальными командами 31-32  
 использование в команде 54-60  
 (см. также Генератор идей (командная роль))

Снабженец (командная роль)

*Культурные аспекты менеджмента* 189-190

Келли Г. А. 281

*Контроль качества*

важность деталей 126-130

*Лидерство*

нетипичных индивидов 109-110

неформальных лидеров 99-103

характерные качества 83-84

выбор между избираемым лидером и эффективным 83-84

путаница со значением термина 31-32

отличие между типичными качествами и реальными лидерами 90-91, 95

сопротивление со стороны команд с высоким интеллектом 26-27, 29-30  
 разделенная функция 103-106

три отдельных типа 108, 114-115

использование коммуникационных навыков 96-99

см. также Руководитель, Мотиватор 104-106

*Личностный опросник Кеттелла* (см. 16PF)

*Mars Ltd* 48

*Менеджмент больницы,*

проблемы командной

- работы 25
- Мышление на уровне отдела,*  
действия, затрудняющие  
прогресс компании 157
- Моральное состояние* 138-139
- Менеджмент «инстинктивного*  
*принятия решений»* 121
- «Мозговой штурм»* 53
- «Мотиватор» (командная роль)*  
особенности поведения 100-  
101  
дополнение к  
Руководителю 115-116  
взаимосвязь с обучением на  
краткосрочных курсах 105  
уравновешиваемый  
Мотиватором 123-124  
определение 285  
эффективный в  
преодолении инертности  
организации 105  
усиливающий команду  
экстравертов 180  
поведение в командах 104  
совокупность качеств 134  
описание командной роли  
104
- Национальные особенности* 47
- Негативные конструкты* 24
- Название функциональных ролей,*  
нет предела творческой  
фантазии 60
- Наем сотрудников:*  
негативное влияние  
корпоративных привычек  
на конкретную командную  
роль 235  
неудачный отбор  
выпускников учебных  
заведений 140-144  
методы ICI 183-187  
гомогенность личности 46-  
48  
политика, нацеленная на  
интеллект 189
- Научно-исследовательская и*  
*проектно-конструкторская*  
*деятельность,*  
результаты команд с  
высоким интеллектом 25
- Ответственность:*  
индивидуальная  
в командах эмоционально  
устойчивых экстравертов  
43-44
- Отростник самовосприятия* 233,  
269-278
- Оценка критического мышления –*  
ОКМ:  
руководителей групп 84-85  
коррелируемая с PPQ 23-24  
определение 282-283  
высокие баллы Аналитика  
118  
связанная с креативным  
поведением 60-61  
различные типы личности  
среди набравших высокие  
баллы 31-32
- Отчеты наблюдателей* 4-5  
о действиях неудачных  
команд 138  
о самых активных игроках  
217  
об использовании в интере-  
сах команды креативных

- Генераторов идей 65  
о результатах выступления команд, состоящих из эмоционально устойчивых экстравертов 43-45
- Оперативное исследование на ТТМ* 4-7  
использование эмоционально устойчивыми экстравертами 43-46
- Организация*  
противостояние команд с высоким интеллектом давлению со стороны 24-30  
отвергаемая креативными интеллектуалами 77-78
- Основная командная роль*  
определение 283
- Отдел исследования проблем*  
подготовки персонала 1
- Поведение*  
индивидуальное внутри группы 195-196  
составление отчетов о поведении  
(см. Отчеты наблюдателей)
- Примечания по поводу команд устойчивых экстравертов* 43-46
- Принятие решений*  
Апалитиком 120-121  
людьми с креативным мышлением 76-77  
в государственном секторе 252-253  
конфликт со способностью оценить проблему 31-32  
отсутствие слаженности в командах с высоким интеллектом 17-18  
в зависимости от места за столом 212-215
- Приверженность командной работе* 216-217  
гибкость 221-224  
поддержание целей команды 226-229  
качества, относящиеся не только к персональной роли 216-217  
способность управления временем 219-221  
важность самообладания 224-226
- Профессиональные союзы на ТТМ* 3-7  
правильное управление командами, состоящими из эмоционально устойчивых экстравертов 43-46
- Психометрические тесты*,  
коррелирующие с поведением 3-4  
коррелирующие с финансовым успехом компаний 7-9  
учащиеся курса, не прошедшие тест 155-156  
данные, используемые при создании команд 233  
определение 283  
Руководителей группы 83-85  
Контролеров 130-131  
членов команд 3-4  
результаты специалистов 243  
баллы Вдохновителей 124

- прогнозирование командных ролей индивидов 132-135
- Переговоры* 39-41
- Пары членов команд* 45, 114-116
- устранение несоответствия ролей и опыта 167-168
- проблемы, вызванные разделением ролей 235-239
- Прогнозы результатов игры* 8-10
- Программы оценки административного аппарата* 233
- Планирование*
- особенности Контролеров 129
- Политические комитеты* 255-257
- Политические команды* 207
- Политики*
- как члены команд 255-256
- типы командной роли 257
- Президентское правительство* 265-266
- Репертуарная решетка* 281
- «Руководитель» (командная роль):*
- сочетание качеств, необходимых для успеха 94-95
- компенсирующие навыки 85-87
- вклад в успех команды 84-85, 218-219
- определение 279-280
- эффект Суперзвезды в выступлении команды 179-180
- для команд с высокими интеллектуальными способностями 20-21, 106-108
- идеальные личностные качества 87-89
- интеллектуальные способности (данные исследования) 91-95
- по отношению к остальным членам команды 85-87
- личность 87-89
- совокупность качеств 134-135
- «формула успешного руководителя» 86-89
- практические результаты 97-98
- см. также* лидерство, ТТМ
- Руководство,*
- значение размеров команды 205-207
- «Рабочая пчелка» (командная роль)* 111-113:
- вклад в работу команды 218-219
- определение 285
- недостатки в командах 50-52
- отрицательные результаты экспериментов 49-50
- в роли Управляющих 112-114
- качества личности 49-50
- совокупность качеств 111-114
- Система обучения,*
- акцент на соревновательность 22-23
- Соревновательность:*
- угрозы эффективности команды 22-23, 120-121
- проверенных топ-менеджеров 98-99
- Составление отчетов о действиях*

- команд 4-5:  
по типам личности 41  
см. также отчеты  
наблюдателей  
Опросник персональных  
предпочтений (PRQ) 281  
определение 284  
различия между креатив-  
ными Генераторами идей и  
другими творческими  
типами 22  
отрицательные конструкты  
высокоинтеллектуальных  
людей 22-24  
тестовые баллы:  
Контролеров 131  
Аналитиков 125  
успешных Руководителей 89  
Вдохновителей 123-124  
«Снабженец» (командная роль) 70-  
72:  
уравновешивающий  
креативного Генератора  
идей 115  
определение 285  
качества 79-82  
совокупность свойств 134-135
- Синдикаты:*  
определение 285  
применение в Хенли 3  
участие в ТТМ 3  
численность 199
- Совокупные качества командной  
роли*  
(см.: Руководитель, Рабочая  
пчелка, Контролер,  
Аналитик, Генератор идей,  
Снабженец, Вдохновитель,  
Мотиватор)
- Столы 210-212:*  
подтекст формы стола  
влияние размеров и формы  
стола на поведение  
команды
- Тренинги*  
получение информации,  
необходимой для создания  
команд 233-234
- Транснациональные компании 47*
- Тенденции развития личности 9-41*  
аспекты приверженности  
личности командной работе  
227-229  
особенности разных фирм  
144-146  
эффект национальных  
особенностей 47-48  
руководителя, связанные с  
его интеллектом 87-89  
менеджеров 154-155  
отказывающихся проходить  
тесты 154-155  
опытных топ-менеджеров 99  
Мотиваторов 103  
аспекты найма 33-35  
сотрудников, связанные с  
профессией 33, 35-38  
связанные со  
словоохотливостью 196  
общие черты успешных  
членов команды 217  
диапазон, позволяющий  
исполнять различные  
командные роли 166-167
- Тип специалиста,*  
подбор в команду 242-245

## ТТМ 3-7

- причины командных неудач 7
- выстраивание менеджмента компании 5-6
- успех компании в зависимости от качеств Руководителя 90
- решение о численности команды 199-200
- определение 286-287
- неудачи из-за невнимательного отношения к деталям 125-126
- функциональное разделение обязанностей 202-205
- продуктивные действия устойчивых экстравертов 38-39
- важность Контролера и Рабочей пчелки для команды 166
- взаимодействие участвующих в тренинге команд 3-4
- меньше возможностей исправить нарушенное равновесие 168-170
- главная цель 137-138
- участие синдикатов 3
- отчеты о деятельности команд 4-5
- команды и качества Рабочей пчелки 40-42
- «Тимополия» (семинар-упражнение) 7-9:
- корректировка дисбаланса командных ролей 167-172
- определение 186
- пример творческой деятельности 73-75
- меньше проблем для проигрывающих команд 136
- команды из четырех человек 204
- важность Снабженца 165-168
- разграничение типов личностей 38-43
- определение причин неудачи команды 7-9
- результаты команд с высоким интеллектом 17-18
- команды Мотиваторов 103
- успех 106-107
- Управление и контроль со стороны руководителей с различными интеллектуальными способностями:*
- Интеллектуальные способности, оцененные как качество лидера 85-87
- сравнение вариантов создания команд 15
- органичные Рабочей пчелке команды 50
- связь с креативностью 60
- важное значение для успеха 163-166
- необходимость одного интеллектуала в команде руководителя 139-140
- результаты руководства 91-96
- гражданских служащих 257-259
- чрезмерное внимание к членам команд с высокими



- баллами по интеллекту 31-32
- аспект найма сотрудников 139
- распределение ролей внутри команды 165-166
- команды с высокими баллами по интеллекту («Аполлон») 17
- особенности успешного Руководителя 106
- недостатки 17-20
- объяснение результатов 22-24
- выполнение обязанностей 181
- практические результаты 24-31
- причины хороших результатов 20-24
- результаты выступления «хуже всего» скомпонованной команды 121
- Управляющий*  
тип Рабочей пчелки 114
- Фактор времени*,  
влияние промедления в действиях на поведение 38-40
- Финансовые долги в ТТМ* 6  
см. также банковские засмы
- Функциональная роль*:  
определение 287-288  
разделение обязанностей, основанное на... 202-203
- Эмоциональная неустойчивость*,  
определение: 289
- Эмоционально неустойчивые экстраверты*:  
характерные качества 35  
поведение в кризисной ситуации 40-42  
определение 290
- Эмоционально неустойчивые интроверты*:  
отношение к неудачам компании 38-46  
характерные качества 35-36  
команда из людей этого типа 144-145  
определение 289  
тип специалиста 241-243  
самые слабые члены команд 39-40
- Экстраверсия*:  
среди политиков 257-258  
определение 289  
успешного руководителя 87-88  
опытных топ-менеджеров 99  
один из аспектов личности Вдохновителя 122  
см. также неустойчивые экстраверты; устойчивые экстраверты
- Экстраверты*:  
команды экстравертов 36-37  
преимущества перед интровертами 36-38  
определение 289  
творческий потенциал 68-70
- Эмоциональная устойчивость*,  
определение 290
- Эмоционально устойчивые экстраверты*:  
отношение к неудачам

---

команды 38-39, 43  
характерные качества 290  
создание успешной «чистой»  
команды 43-46, 177-181  
определение 290

*Эмоционально устойчивые*

интроверты:  
характерные качества 35  
реакция на кризис 43  
определение 290

команды 38-39, 43

характерные качества 290

создание успешной «чистой»

команды 43-46, 177-181

определение 290

*Эмоционально устойчивые*

*интроверты:*

характерные качества 35

реакция на кризис 43

определение 290