

*Крису и Грэму, которые научили
нас начинать с того, что познаваемо*

Содержание

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

Введение

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

МАРК ТВЕН

Позвольте сказать пару слов об авторах этой книги.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* См. приложение А.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Людям небезразлично, в какой компании они работают

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

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

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

* Естественно, мы скрыли названия компаний.

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

М ы: И тогда вы обратили внимание на компанию В?

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

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

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

М ы: И как вы пытались оценить все эти факторы?

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

М ы: И к каким выводам вы пришли?

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

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

Л а й з а: Два года.

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

Л а й з а: Да, определенно.

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

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

Мы: Что беспокоило вас в процессе собеседования?

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

Мы: И когда вы это поняли?

Л а й з а: На 13-й день.

Мы: 13-й день? Вы так точно это помните?

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

Мы: А какие еще дни вы отмечали в своем календаре?

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

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

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

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

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

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

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

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

Мы: Почему?

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

Мы: Нехорошим умыслом?

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

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

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

Лайза: Да.

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

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

Мы: Что вы имеете в виду под культурой?

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

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

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

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

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

Мы: Как бы вы это объяснили?

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

И, в-третьих, культура стала кодовым словом для обозначения направления движения компании: практически за одну ночь основной частью обязанностей высшего корпоративного руководства стало построение особой культуры — «эффективности», «обратной связи», «единения», «инноваций» и т. д. — формирование направления, в котором должна двигаться компания под их руководством, путем внедрения конкретных особенностей, регулирующих поведение людей. Культура сейчас не просто объясняет настоящее, но и дает нам способ обращения с будущим².

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru