

СЕРДЦЕ КОМПАНИИ



ПОЧЕМУ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
ЗНАЧИТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ СТРАТЕГИЯ ИЛИ ФИНАНСЫ

Патрик Ленсиони

Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6000932

*Сердце компании. Почему организационная культура значит больше,
чем стратегия или финансы / Патрик Ленсиони: Манн, Иванов и*

Фербер; Москва; 2013

ISBN 978-5-91657-742-6

Аннотация

Книга убедительно доказывает, что корпоративная культура значит гораздо больше, чем стратегия, финансы и рынки, на которых работает компания. Автор описывает, какая организационная культура способствует долгосрочному успеху бизнеса, объясняет, как менять сложившиеся в этой сфере стереотипы. Этот процесс требует немалых усилий от собственников компании, но в результате лидерами становятся те, кто следит за «корпоративным здоровьем», ведь такое уникальное преимущество нельзя скопировать.

В основе книги – многолетний опыт автора, одного из ведущих мыслителей в области бизнеса. Он подробно описывает инструменты, необходимые для серьезной и интересной работы.

Если у вас есть возможность прочесть только одну книгу о бизнесе в год, прочтите эту.

Содержание

Предисловие	8
Задача оздоровления компании	13
Склоняясь к величию	14
Три предубеждения	15
Понять суть оздоровления	19
Разумность против здоровья	19
Больше света	21
Разрешить воспроизведение	23
Здоровье порождает – и усиливает – интеллект	25
Эффект мультипликатора	26
СМИ и наука	28
Цена нездоровья	30
Четыре обязательных шага	33
Шаг 1: Создать сплоченную команду руководителей	34
Шаг 2: Обрести ясность	35
Шаг 3: Распространить ясность	36
Шаг 4: Усилить ясность	37
Что это даст лично вам	39
Шаг 1. Создать сплоченную команду руководителей	40
Что такое команда руководителей	43

Патрик Ленсиони

Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы

Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc. и агентства Александра Корженевского.

На русском языке публикуется впервые

© Patrick Lencioni, 2012

© Издание. Перевод. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

*Моему отцу Ричарду Ленсони (1936–2008),
который дал мне больше, чем я заслуживал*

Предисловие

Эта книга – результат неожиданного путешествия, которое началось, когда я был ребенком лет восьми или девяти.

Мой отец был выдающимся агентом по продажам в своей области, но я помню, что часто он возвращался с работы расстроенным, сокрушаясь о том, как управляли его компанией. Я не знал, что такое менеджмент, но осознавал: отец не должен чувствовать себя неудовлетворенным после десятичасового трудового дня.

Спустя несколько лет я начал работать – во время обучения в средней школе помощником официанта, а в колледже – банковским служащим. Это было мое первое беглое знакомство с менеджментом. Хотя я тогда еще ничего не понимал, мне стало ясно: какие-то моменты, имевшие место там, где я работал, вызывают эмоции, а другие – нет. Что и оказывает сильнейшее воздействие на моих коллег и наших клиентов.

После выпуска из колледжа я устроился на работу в консалтинговую фирму, полагая, что окончательно разберусь в особенностях менеджмента. Вопреки ожиданиям я занимался сбором данных, вводом данных, анализом данных и прочими действиями, которые можно произвести с данными.

Надо быть справедливым: в компании меня немножко

обучали стратегии, финансам, маркетингу, но практически никогда – принципам функционирования организации как целого. И вот каким-то образом я начал понимать, что наибольшая проблема, с которой сталкиваются наши клиенты, и в то же время наибольшая возможность обрести конкурентное преимущество заключается никак не в стратегии, финансах или маркетинге; это нечто менее отчетливое – и оно витает вдоль дороги, по которой идут организации.

Когда я предложил обратить на это внимание, начальники вежливо намекнули мне, что в целях выживания наша компания использует другие средства. Звучало забавно, поскольку мы были консалтинговой компанией *по менеджменту*. Но я попался на крючок и решил изменить направление своей деятельности.

Следующие несколько лет я работал в американских корпорациях по всему миру в сфере организационного развития, или усовершенствования, или психологии – называйте как угодно. Интересно, не спору, но все-таки слишком упрощенно, фрагментарно и академично. Это беспокоило меня, потому что я чувствовал: есть кое-что еще, и это необходимо понять глубже. Что-то упущено. Контекст. Интеграция. Применение на практике.

И в результате мы с группой коллег организовали собственную фирму, и я начал консультировать, рассказывая о практических методах улучшения организаций. Должен заметить: мы были удивлены тем, насколько быстро и с ка-

ким энтузиазмом клиенты реагировали на наши предложения. Потребность в новых методах действительно существовала. Со временем стало очевидно: множество людей, работающих во всех видах компаний, на любом уровне, испытывают те же страдания, что и мой отец, и жаждут лучших способов управления.

И я начал писать книги, в которых предлагал практические решения различных проблем, связанных с организационной дисфункцией – работой в команде, совещаниями, согласованиями, привлечением персонала, – в то время как команда моей консалтинговой фирмы фокусировалась на интеграции всех этих новшеств.

Спрос на мои книги и результаты интегрированного подхода к внедрению изложенных в них концепций быстро превзошли ожидания. Я начал обретать уверенность, что мы нашли нечто упущенное – то самое преимущество, которое я все время искал. Основываясь на обратной связи и поддержке читателей и клиентов, я окончательно решил, что в будущем должен собрать в одном месте все идеи из своих книг и практики консультанта. Это время пришло.

В отличие от других моих книг, в этой нет занимательных сюжетов – только комплексное практическое руководство. Я попытался сделать его интересным для чтения и веселым, используя, насколько возможно, примеры из реальной жизни и истории клиентов для пояснения моих идей. Хочу обратить внимание: многие концепции, о которых говорится

здесь, были раскрыты или описаны в некоторых из предыдущих восьми моих работ о бизнесе – The Four Obsessions of an Extraordinary Executive («Четыре мании экстраординарных руководителей»), The Five Dysfunctions of a Team («Пять пороков команды»), Silos, Politics, and Turf Wars («Барьеры, интриги и борьба за влияние в организации»), Death by Meeting («Смерть от совещаний») и др. Там я вводил вымышленных героев и придумывал ситуации, чтобы приблизить свои теории к жизни^[1]. Для тех, кому приносит пользу увлекательное изложение специальных тем, я дал, где возможно, ссылки на эти книги.

Я не статистик. Поэтому приведенные здесь заключения основаны на моих двадцатилетних наблюдениях как консультанта, а не на обширных цифровых выкладках или превосходно переработанных данных. Джим Коллинз, крупный исследователь, однажды заметил в разговоре, что изучение сути вопроса настолько же надежно, насколько количественные исследования, раз клиенты и читатели готовы засвидетельствовать их действенность. И я рад сообщить: принципы, изложенные в этой книге и основанные на опыте работы с руководителями и организациями, востребованы благодаря простоте и надежности.

Я надеюсь, «Сердце компании» понравится вам. И, что важнее, книга позволит изменить вашу организацию, будь это крупная компания, департамент, малая частная фирма, школа или церковь. Моя цель в том, чтобы однажды в буду-

щем простые принципы, предложенные здесь, вошли в общую практику, и менеджеры по продажам, помощники официантов, банковские служащие, руководители и все остальные стали более продуктивными и успешными, а их деятельность – результативной.

Задача оздоровления компании

Здоровье – самая большая выгода, которую может приобрести какая угодно компания. Пока это игнорирует большинство лидеров, хотя идея проста, доступна каждому, кто пожелает, и платить за нее не нужно.

Таково исходное положение этой книги – безотносительно моей профессиональной деятельности, – и я убежден, что это правда. Если это звучит абсурдно – пускай. В конце концов, почему умники всего мира игнорируют то, что мощно и доступно?

Окончательный ответ я нашел 28 июля 2010 года.

Склоняясь к величию

Я присутствовал на собрании руководства у моих клиентов и сидел рядом с CEO. Это была не какая-нибудь рядовая компания. Это была, и таковой остается, одна из самых благополучных организаций, с которыми я только сталкивался, и одна из самых успешных американских корпораций за последние пятьдесят лет. В отрасли, сотрясаемой финансовыми проблемами, яростью потребителей, забастовками рабочих, эта удивительная компания обладает долгой историей роста и успеха, не говоря уже о фанатичной преданности покупателей. Более того, сотрудники этой компании любят свою работу, своих клиентов и своих руководителей. Когда ее сравнивают с другими в отрасли, достижения кажутся почти непостижимыми.

Итак, я сидел на конференции, слушая одну презентацию за другой, выделяя выдающиеся и нетривиальные действия, позволяющие компании процветать, и, вникая во все, тихо задал CEO риторический вопрос: «Почему ваши конкуренты не делают ничего подобного?»

Через несколько секунд он почти с тоской прошептал: «Знаете, я искренне считаю: они уверены, что это не заслуживает их внимания».

Так, в общем, и есть.

Три предубеждения

Несмотря на неоспоримые преимущества здоровья компании (которое я коротко опишу), огромное количество руководителей стараются не замечать недугований, считая себя чрезвычайно опытными, чрезвычайно занятыми или чрезвычайно продвинутыми, чтобы беспокоиться. Другими словами, они выше этого.

Иногда довольно трудно винить их. Многолетняя практика проведения внешних семинаров с веревочными курсами¹ и упражнениями «доверительное падение»² делает даже наиболее открытых переменам руководителей подозрительными ко всему, что выглядит или звучит слишком просто. А при этом идея корпоративной культуры снижена до уровня стиля офисной мебели, занятий сотрудников йогой и политики «подай-принеси». Неудивительно, что многие руководители цинично или снисходительно относятся к большинству моментов, связанных с организационным развитием.

¹ Этот вид бизнес-тренинга получил название благодаря активному использованию альпинистского снаряжения (веревки, карабины, страховочные системы), благодаря чему у участников тренинга появляется стимул проявлять творческие возможности, применять нестандартные решения, преодолевать неожиданные препятствия. Веревочные курсы считаются одним из успешных тренингов личностного роста. *Прим. ред.*

² Это упражнение призвано научить участника тренинга ощущать ответственность за человека, зависящего от него. *Прим. ред.*

Но ведь это стыдно: здоровые компании выглядят поразному. Прилюдные объятия совершенно не важны, как и голословно декларируемая «культура». Это больше, чем гарнир к мясу, поданный на отдельной тарелке, или винный букет: бизнес – это особенное блюдо, мясо и картофель подают вместе.

Здоровье организации обеспечивает необходимый контекст стратегии, финансам, маркетингу, технологиям и всему остальному, и все потому, что это единственный крупный фактор, определяющий успех компании. Важнее таланта. Важнее знаний. Важнее инноваций.

До того как руководители смогут наслаждаться здоровьем компании, они должны смириться и преодолеть три предубеждения, которые им мешают.

- Предубеждение относительно совершенства. Оздоровление компании так просто и достижимо, что многие руководители изо всех сил пытаются использовать его для достижения значительного преимущества. Но никто не помнит, что здоровье не требует глубоких знаний или изощренности – разве что исключительного уровня дисциплины, мужества, упорства и здравого смысла. В эпоху, когда все поняли, что дифференциация и улучшения могут проходить только комплексно, хорошо обученным руководителям сложно принять нечто настолько простое и понятное.

- Предубеждение относительно агрессивности. Чтобы стать здоровой компанией, нужно мало времени. К сожалению,

нию, многие руководители, с которыми я работал, страдали хронической склонностью к агрессии, выглядели помешанными на ежедневной борьбе за активное тушение огня внутри компаний. При этом они боялись снизить скорость, решая пусть важные, но не выглядящие неотложными проблемы. Все это кажется несущественным, но оказывается серьезным для многих разваливающихся организаций, руководители которых не понимают пословицы старых гонщиков: «Хочешь ускориться – сбрось скорость».

- Предубеждение относительно показателей. Выгоды от оздоровления организации, какими бы грандиозными они ни были, трудно измерить. Здоровье компании включает так много аспектов, что изъять любую переменную и точно измерить ее количественное значение практически невозможно. Безусловно, это не означает, что влияние несущественно, незаметно или слабо – однако оно требует убежденности и интуиции, а большинству увлеченных анализом руководителей это не дается сразу.

Конечно, даже когда руководители смирились с необходимостью преодолеть каждое из предубеждений, остается другая причина, мешающая проникнуть в секреты оздоровления сердца организации: процесс никогда не выглядит простым, целостным и практически осуществимым. Что и побудило меня написать данную книгу.

Однажды оздоровление компании должным

образом оценят и правильно поймут, и этот огромный потенциал улучшений и конкурентного преимущества превзойдет все другие области бизнеса. Так и будет.

Я глубоко убежден, что однажды важность оздоровления компании должным образом оценят и правильно поймут. Именно тогда открывшийся огромный потенциал улучшений и конкурентного преимущества станет главным среди других областей бизнеса. Так и будет.

Так что же такое здоровое сердце компании?

Думаю, вы не задавались этим вопросом.

Понять суть оздоровления

По сути, оздоровление компании – это целостность, но не в этическом или моральном плане, как часто считается в наши дни. Организация обладает целостностью – здоровьем, – когда она монолитна, самодостаточна и устойчива, то есть когда менеджмент, операционная деятельность, стратегия и культура согласованы и осмысленны.

Если для вас это несколько туманно (для меня было бы), подумайте вот как. Когда бы я ни говорил с потенциальными клиентами или директорами об оздоровлении компании, я начинал со сравнения с чем-то более привычным для них. Я объяснял, что любая организация, которая действительно желает максимизировать успех, должна реализовать два основных качества: разумность и полезность.

Разумность против здоровья

Разумность компании хороша в таких фундаментальных положениях бизнеса, как стратегия, маркетинг, финансы и технологии, которые я считаю базовыми.

Когда я начинал свою карьеру в консалтинговой фирме по менеджменту Bain & Company, мы проводили исследования и анализ, помогающие клиентам принимать более разумные, оптимальные решения в их отраслях. Ни один опыт-

ный бизнесмен не скажет вам, что все это неважно для успеха организации, ни один. Но обрести разумность – значит решить только половину уравнения. Пока это почему-то отнимает почти все время, силы и внимание большинства руководителей. Другая половина уравнения, про которую обычно забывают, это здоровье организации.

Хороший способ распознать состояние здоровья – обратить внимание на сигналы, которые подает компания. Это означает минимум интриг и путаницы, высокий уровень этики и продуктивности и очень низкую текучку кадров среди ведущих сотрудников.

Два условия успеха

Разумность

Стратегия

Маркетинг

Финансы

Технологии

Здоровье

Минимум интриг

Минимум путаницы

Высокий уровень этики

Высокая продуктивность

Низкая текучка кадров

Всякий раз, перечисляя эти качества руководителям, я обычно получаю одну из следующих реакций (иногда обе). Или тихий смех, нервный, почти сконфуженный. Или просто вздох, как у родителей, слышащих о семьях, в которых

дети выполняют просьбы с первого раза. Как будто думают: «Как мило!» или «Можете себе представить?»

Самое удивительное, что ни один из руководителей (даже самые циничные), видевших этот список, не отрицал, что компании можно трансформировать, оздоровив их. Никто не считал, что его компания станет из-за этого неустойчивой или уязвимой, и все немедленно признавали практическую связь между нехваткой здоровья и деятельностью. Поэтому естественно предположить, что эти руководители, вернувшись в свои компании, начинали расходовать время, силы и внимание на то, чтобы оздоровить организации.

Но вот что я постиг: даже действующие из лучших побуждений руководители, возвращаясь после семинара к работе, тяготеют к решению «разумной» стороны уравнения, тратя время на настройку шкал в маркетинге, стратегии, финансах и так далее. Почему они так странно поступают?

Больше света

Одно из лучших объяснений этого странного феномена дает эпизод из комедии, которую я смотрел ребенком, – «Я люблю Люси».

Рикки, муж Люси, возвратился однажды с работы домой и застал свою жену ползающей по гостиной на коленях. Он спросил ее, что она делает.

– Я ищу свои серьги, – объяснила Люси.

Рикки уточнил:

– Ты потеряла серьги в гостиной?

Та покачала головой:

– Нет, в спальне. Но здесь освещение намного лучше.

Это наш случай.

Многие руководители предпочитают искать ответы там, где больше света. И, конечно же, лучше освещен измеряемый, объективный и управляемый мир данных (в разумной стороне уравнения), а не беспорядочная, непредсказуемая область оздоровления организации.

Изучение сводных таблиц, календарных графиков и финансовых отчетов относительно безопасно и предсказуемо, потому его и предпочитает большинство руководителей. Этому их учили, и здесь им комфортно. Чего они обычно желают избежать, так это издержек предметного разговора, который легко становится эмоциональным и грубым. А оздоровление организации непременно обременено ростом вероятности конкретных и грубых бесед.

По этой причине многие руководители, даже признавая вред, который интриги и путаница наносят их организациям, продолжают тратить время на настройку показателей в более традиционных сферах. К несчастью, пути усовершенствований и достижения конкурентного преимущества, которые они находят, оказываются недолговечными.

Это действительно так. Преимущества, которые дают классические области бизнеса (финансы, маркетинг, страте-

гия), требующие к себе максимального внимания, постепенно возрастают, но они скоротечны. В мире повсеместно распространяющейся информации и мгновенных технологических изменений сложнее, чем прежде, поддерживать конкурентные преимущества, основываясь на компетентности или знаниях. В наши дни информация распространяется слишком быстро. Компании, даже целые отрасли, развиваются быстрее, чем мы могли вообразить даже десять лет назад.

Разрешить воспроизведение

В конце концов, разумность — даже критически осмысленная — делает нас ценными. Разрешение на воспроизведение дать легко, следование минимальным стандартам обеспечивает возможность успеха. Но этого, конечно, мало для значимого, устойчивого, длительного конкурентного преимущества.

По факту должен отметить: недостаток интеллекта, опыта или профессиональных знаний почти никогда не составляет проблемы для компании. Консультируя на протяжении двадцати лет клиентов фактически в любой сфере, я даже встретил группу руководителей, которые заставили меня подумать: «Вау, эти люди даже не подозревают, что их бизнес благополучен». Seriously. Подавляющее большинство организаций сегодня имеют для достижения успеха более чем достаточно интеллекта, опыта и знаний. Чего им недостает —

так это здоровья.

Такая ситуация требует пересмотра.

Я совершенно уверился, что зародышевое различие между компаниями успешными и заурядными крайне слабо соотносится – если вообще соотносится – со знаниями и умениями; каждая имеет все, если обладает здоровьем.

После двух десятилетий работы с СЕО и их командами исполнительных директоров я совершенно уверился, что зародышевое различие между компаниями успешными и заурядными крайне слабо соотносится – если вообще соотносится – со знаниями и умениями; каждая имеет все, если обладает здоровьем.

Если вы склонны отвергнуть эту идею, учтите следующее. Несколько абзацами выше я утверждал, что до сих пор не встречал руководителей, не имеющих, с моей точки зрения, знаний, опыта или интеллекта; зато видел множество таких, которые заставляли меня думать: *«О-хо-хо, культура этой команды и этой организации – путь к нездоровью и неуспеху в бизнесе»*. Но время от времени я наблюдал разумные компании, идущие к гибели, несмотря на значительные интеллектуальные и стратегические достоинства.

И снова не хочу сказать, будто не важно быть разумным. Важно. Но если кто-то будет требовать от меня выделить основную из двух характеристик организации – интеллект или здоровье, – я без сомнений буду утверждать, что номер

один – здоровье. И вот почему.

Здоровье порождает – и усиливает – интеллект

Здоровая организация неизбежно со временем будет наращивать интеллектуальные возможности. Поэтому в благополучной организации сотрудники, начиная с руководителей, учатся друг у друга, определяют насущные проблемы и быстро устраняют негативные последствия ошибок. Без интриг и путаницы они намного быстрее преодолевают трудности и объединяются, принимая решение, в отличие от своих дисфункциональных или увлеченных политическими играми конкурентов. Более того, руководители благополучных организаций создают условия, при которых аналогично ведут себя их сотрудники.

Напротив, видно, что разумным организациям ради обретения здоровья не на что рассчитывать, кроме интеллектуального развития. При этом обратное вполне возможно, потому что руководители, гордясь опытом и компетентностью, часто не считают нужным признавать свои недочеты и не желают учиться у коллег. Они недостаточно открыты и искренни друг с другом, и это препятствует выявлению ошибок и обостряет интриги и путаницу. Конечно, это не значит, что не следует быть разумным, просто разум не ведет к преимуществам, которые дает здоровье.

Подобный феномен можно обнаружить в семьях. Благополучная семья – та, где родители учат детей дисциплине, где есть привязанность и время для общения, и почти всегда отношения в ней улучшаются с годами, даже когда есть недостаток в деньгах и возможностях, которые они открывают. Неблагополучная семья – та, где нет дисциплины и безусловной любви, в ней всегда будет идти борьба, даже если есть все, что только можно захотеть: деньги, учителя, коучи и технологии.

Ключевая составляющая совершенствования и успеха – не доступ к знаниям и ресурсам, как бы полезны они ни были. Это здоровье окружающей среды. И когда вам нужно сделать ставку на будущее одного из двух детей – выросшего у любящих родителей в дружной семье или того, чьим родителям было все равно, – вы всегда выберете первого, учитывая окружающие условия. Что ж, подобное верно и для организаций.

Эффект мультипликатора

Приведу другое доказательство превосходства здоровья организации над разумностью. Как консультант я работал с несколькими крупными, благополучными компаниями, главы которых управляли, признаться, относительно скромными сотрудниками, интеллектом не намного выше среднего. Когда такие компании принимают благоразумные ре-

шения, ставящие их вне конкуренции, журналисты и аналитики отрасли зря приписывают успех интеллекту. Правда в том, что эти компании не разумнее конкурентов; просто они выбирают адекватную информацию из имеющейся и не допускают нарушения функций, эгоизма и политических игр на своем пути.

С другой стороны, я наблюдал чрезвычайно много компаний, руководители которых получали высшие оценки в ведущих университетах, обладали потрясающими интеллектуальными способностями и имели исключительные опыт и знания в отрасли, но при этом плохо управляли организацией, потому что со многим не могли справиться. Почти в каждой ситуации они оказывались втянуты в интриги, порождавшие рассогласованные и непоследовательные действия, что, как показала практика, приводило к очевидным тактическим и стратегическим ошибкам. Журналисты и аналитики всегда теряются, не понимая, как руководители «могут быть такими глухими». И снова они упускают суть, приписывая плохие решения интеллектуальной недостаточности. Им не удастся увидеть, что реальная нехватка здоровья организации – единственное, из-за чего разумные люди принимают плохие решения.

Лучший способ распознать здоровье организации – и единственный, на который руководители, кажется, реагируют с готовностью, – это увидеть его как коэффициент интеллекта. Чем здоровее организация, тем активнее задей-

ствуется и используется интеллект.

Большинство организаций используют только часть имеющихся у них знаний, опыта и интеллектуального капитала. Но здоровые организации применяют все это полностью.

Вот почему в любой области они получают преимущество над нездоровыми конкурентами.

Итак, я уже показал предубеждения, препятствующие многим руководителям воспользоваться мощью здоровья компании. Другой важный вопрос, который требует ответа: почему многие ученики бизнес-школ и журналисты не видят этого?

СМИ и наука

Оздоровление компании не очень заметно, поэтому журналисты не сильно возбуждаются, обсуждая или описывая его. Ни журналы, ни газеты не хотят размещать историю о скромном руководителе, который продолжает вести свою компанию среднего размера посредством дисциплины, здравого смысла и последовательности. Они предпочтут напечатать, как нахальный молодой предприниматель пытается перевернуть мир – и, возможно, себя самого – с помощью новой разрушительной технологии или нового революционного вида услуг. Им кажется, будто они способствуют продаже журналов и этим привлекают рекламодателей. Но это не зна-

чит, что захватывающие истории применимы на практике.

Другая причина, по которой оздоровление организации не рассматривается ни научными сообществами, ни СМИ, – это трудности с измерением его влияния. Как я заметил ранее, почти невозможно точно определить, как благополучие компании воздействует на чистую прибыль, – слишком много изолированных друг от друга переменных. И опять-таки они не оказывают никакого реального влияния на здоровье компании, только осложняют журналистам и ученым задачу защищать ясные количественные способы.

Наконец, здоровье организации не берется во внимание потому, что его движущие силы не кажутся чем-то новым. Во многих отношениях так и есть. Базовые компоненты – лидерство, командная работа, культура, стратегия, совещания – длительное время являлись предметом дискуссий в научном сообществе. Проблема в том, что мы рассматривали эти элементы теоретически, а не комплексно, при практическом применении.

Как заманчиво – рассматривая здоровье организации, недооценивать упущения журналистов, научного сообщества или тем более руководителей, преподнося их как очередной печальный феномен культуры современного бизнеса. Тем не менее цена, без преувеличений, высока чрезвычайно.

Цена нездоровья

Любой сотрудник, когда-либо работавший в неблагополучной организации – а в таких работали почти все, – знаком с мучениями из-за интриг и нарушения функций, из-за беспорядка и бюрократии. Индикатор состояния компании – то, насколько часто мы отпускаем шутки об этих особенностях устройства организации.

Финансовые затраты на поддержание неблагополучной организации несомненны: выброшенные ресурсы и время, низкая продуктивность, рост текучки кадров и уменьшение количества клиентов. Масштаб денежных потерь как результат и суммы, необходимые для исправления, ошеломляют.

И это только начало. Когда руководители организации нечестны друг с другом, когда они ставят потребности своих департаментов или своей карьеры выше потребностей целой организации, когда они непоследовательны, беспорядочны и не обращаются к тому, что важно, – они заставляют сотрудников страдать. И сами также испытывают страдания.

Помимо очевидных последствий в рамках организации существуют огромные социальные издержки. Сотрудники, работающие в неблагополучных организациях, в конечном счете начинают воспринимать работу как каторгу. Они считают успех маловероятным или, что хуже, неподконтрольным. Они теряют надежду и самоуважение, и это чувство

просачивается за пределы компании, где они работают, проникает в семьи, где часто вызывает глубокие личные драмы, действие которых ощущается годами. Это может привести к трагедии. Но ее можно избежать.

Я обозначил все это, чтобы показать: мы не только уменьшаем опасность нездоровья организаций, но и, что важнее, совершенно не обращаем внимания на возможности, которые лежат перед нами. Развернуть компанию от неблагополучия к здоровью – значит не только создать мощное конкурентное преимущество и увеличить чистую прибыль, но также принести реальные изменения в жизнь сотрудников. И для руководителей, которые инициируют изменения, это становится самой значимой и дорогой целью, к которой они когда-либо стремились.

Итак, основной вопрос в этой книге: «Что делать организации, чтобы стать здоровой?» Для начала – предпринять четыре обязательных шага.

1.
Создать
сплоченную
команду
руководителей

2.
Обрести
ясность

ЗДОРОВЬЕ ОРГАНИЗАЦИИ

3.
Распространить
ясность

4.
Усилить
ясность

Четыре обязательных шага

Организация не станет здоровой благодаря линейному единообразному способу действий. Так же как построение крепкого брака или семьи, это тяжелый процесс, включающий в себя несколько действий одновременно, и для сохранения эффекта они должны поддерживаться постоянно и последовательно. Однако этот тяжелый процесс может быть облегчен четырьмя простыми способами.

Шаг 1: Создать сплоченную команду руководителей

Организация просто не может быть здоровой, если люди, нанятые для работы, психологически не сплотились вокруг пяти фундаментальных принципов. В организации любого вида, от корпорации до департамента, от малого предприятия до церкви или школы, нарушение функций или отсутствие сплоченности руководства неминуемо приводит к недостатку здоровья.

Шаг 2: Обрести ясность

Вдобавок к психологической сплоченности команда руководителей здоровой организации должна придерживаться схожих ответов на шесть простых ключевых вопросов. По этим основным темам споров между руководителями быть не должно.

Шаг 3: Распространить ясность

Когда команда руководителей психологически сплотилась и обрела ясность ответов на ключевые вопросы, она должна довести эти ответы до сотрудников – четко, неоднократно, с энтузиазмом, неоднократно (это не опечатка). Не бывает чересчур много разговоров, если они приводят к распространению ясности.

Шаг 4: Усилить ясность

И последнее: чтобы организация могла быть здоровой долгое время, руководители должны найти несколько критических, небюрократических способов усилить ясность по каждому процессу, в который включены люди. Каждый корпоративный принцип, каждая программа, каждый вид деятельности существует, чтобы напоминать сотрудникам: здоровье превыше всего.

Эта модель безотказна?

В достаточной степени. Когда руководители сплотились, когда они однозначно придерживаются общих направлений по нескольким критическим вопросам, когда они обсуждают решения снова и снова и когда запускают эффективные процессы в нужном направлении для усиления принятых решений – тогда создается среда, в которой успех почти неизбежен. Поверьте.

Конечно, если руководители совершат катастрофическую, просто тупую ошибку в стратегии, финансах или маркетинге, они могут потопить организацию. Но сотрудники здоровой организации редко совершают такого рода ошибки. Это происходит благодаря сплоченности команды: групповое мышление предупреждает руководителей, они учатся на ошибках и сообщают каждому члену команды о любой

потенциальной проблеме до того, как она выйдет из-под контроля. И это позволяет сделать вывод, что первый шаг из четырех необходимых – создание сплоченной команды руководителей.

Что это даст лично вам

Представим две организации.

Первая управляется командой руководителей, которые открыты друг другу, пылко обсуждают важные темы и выносят четкие решения, даже если сначала расходились во мнениях. Они обсуждают друг с другом ситуации, когда их поведение или действия нуждаются в корректировке, и фокусируют внимание на пользе для всех.

Вторая управляется командой руководителей осторожных и не откровенных друг с другом. Они сдерживаются во время трудных бесед, симулируют ответственность, не решаются указать друг другу на непродуктивное поведение. Часто они больше преследуют свои собственные интересы, а не общие цели организации.

Вопрос: Какими преимуществами обладает первая организации по сравнению со второй и сколько времени и сил нужно вложить, чтобы сделать эти преимущества реальными?

Шаг 1. Создать сплоченную команду руководителей



Если цель – привести организацию к здоровью и, соответственно, к достижению преимущества, то первой целью ко-

манды руководителей должна стать сплоченность. Без этого нельзя обойтись. Если организация управляется психологически разьединенной командой, шансов на оздоровление нет.

Это как в семье. Если отношения родителей разбалансированы, семья также будет разбалансирована. Это не означает, что не будет происходить чего-то хорошего; однако семья/компания не сможет реализовать свой потенциал.

Даже самые циничные лидеры не станут вслух оспаривать важность единства команды руководителей. Но бывает, что некоторые организации, отдавая время и силы достижению этой цели, совершенно не уверены, что сумеют построить такую команду, которая требуется. Так что напрашивается вывод: в большинстве организаций либо звучат пустые слова о ведущей роли руководителей при совместной работе, либо недооценивается важность усилий, необходимых для решения вопроса. В любом случае ясно, что лучше начать оздоровление, если это поможет искоренить дисфункцию в команде.

Некоторые организации, отдавая время и силы достижению этой цели, совершенно не уверены, что сумеют построить такую команду, которая требуется.

Должен заметить, что на эту тему я написал целую книгу. Она называется *The Five Dysfunctions of a Team* («Пять пороков команды»), и это история о руководителе, кото-

рый справился с интриганской, дисфункциональной командой, работая над изменением ситуации. Это вымышленный, но всесторонний и реалистичный учебный пример того, что командам для совершенствования необходимо бороться с дисфункцией. Я также написал практическое руководство *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team* («Как преодолеть пять пороков команды»), в котором даются детальные инструкции, как выполнять ряд упражнений, и решения, которые мы используем в нашей практике консалтинга^[2].

В этом разделе представлен комплексный обзор модели, предложены рекомендации по борьбе с пятью пороками и осуществлению положительных изменений, что и становится сердцем любой сплоченной команды руководителей. Здесь я использую реальные истории, описывая, чему научился у своих клиентов и читателей за многие годы, в течение которых выходили мои книги, вплоть до последней.

Но вначале нужно прояснить, что такое команда руководителей.

Что такое команда руководителей

Слово *команда* настолько заезжено и неправильно используется, что утратило всякий смысл. Например, несколько групп руководителей фактически работали как команда, но не в том виде, который требовался для управления здоровой организацией. Джон Катценбах и Дуглас Смит, авторы книги «Свобода команд», называют подобное объединение «рабочей группой»^[3].

Хороший способ понять, что есть рабочая группа, это представить себе нескольких игроков в гольф, которые перемещаются и играют сами по себе, а затем в конце дня собираются и суммируют результаты. Настоящая команда больше похожа на баскетбольную, в которой играют вместе и одновременно, в согласованной, обоюдной зависимости и часто в заменяемом составе. Большинство рабочих групп по инерции называют себя командами, потому что это слово в обществе употребляется для описания любой группы сотрудников, связанных общей работой.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

The Five Temptations of a CEO, 1998; The Four Obsessions of an Extraordinary Executive, 2000; The Five Dysfunctions of a Team, 2002; Death by Meeting, 2004; Silos, Politics, and Turf Wars, 2006; The Three Signs of a Miserable Job, 2007; The Three Big Questions for a Frantic Family, 2008; и Getting Naked, 2010 (все Сан-Франциско: Jossey-Bass).

2.

P. Lencioni, The Five Dysfunctions of a Team (2002) и Overcoming the Five Dysfunctions of a Team (2005) (обе Сан-Франциско: Jossey-Bass).

3.

J. Katzenbach и D. Smith, The Wisdom of Team (Harper Business, 1994).