



# Глава 1

От «Я» к «Мы»

---



## Играющий тренер

— Вижу, вам не хватает игроков. Можно я вступлю в вашу команду?

Человек смотрел с надеждой. На нем была футболка для международных соревнований, и выглядел он как специалист.

Остальные члены нашей разношерстной студенческой команды не могли похвастаться профессионализмом. Мы каждую неделю выходили на поле и играли в Промышленной футбольной лиге Сан-Хосе. Затеяли мы это ради вечеринок после игры и всегда занимали последнее место.

— Почему бы нет? — ответил капитан. — Нам нужна любая помощь.

— Это точно! — сказал гость, и все рассмеялись.

Человека звали Рами. Он много лет проработал футбольным тренером в Египте, а потом приехал в США учиться в магистратуре. Появился он как раз вовремя: мы устали от плохой игры и вечных поражений, нам больше не хотелось тратить впустую время и силы. Рами согласился стать и игроком, и тренером сразу.

И тогда все изменилось. Рами умел найти лучшее в каждом и учил нас своей «большой теории игры». Мы превратились в настоящую команду. Разница между старым и новым стилем игры была колоссальной.

- Раньше мы в основном *бегали за мячом*, а Рами научил нас замечать других игроков и *полагаться друг на друга*.
- Рами учил нас быть лучшими *плеймейкерами*, а не лучшими *игроками*.
- Мы слишком сосредоточивались на своих игровых *позициях*. Рами научил нас смотреть, *что происходит на поле в целом*.
- Мы играли в основном ради общения. Рами поставил перед нами большую цель: *совершенствоваться и стать командой победителей*.

В следующем сезоне после прихода игрока-тренера мы заняли второе место в лиге. Супруги и друзья начали активно за нас болеть. И при этом мы всё так же любили вечеринки после игры. Тем более что теперь могли праздновать победы<sup>1</sup>.

## От «Я» к «Мы»

Рами смог превратить группу любителей футбола в настоящую команду. Как ему это удалось? Он обратился к четырем универсальным мотиваторам.

### Чувство смысла

Люди стремятся к высокому. Рами поставил цель: стать командой победителей.

### Независимость

Люди хотят быть хозяевами своей жизни. Рами показал игрокам, как добиваться результата.

### Связь

Люди хотят чувствовать связь с другими. Рами научил товарищей по команде работать и побеждать сообща.

### Мастерство

Люди хотят стать лучше в своей области. Рами показал футболистам, как развить навыки<sup>2</sup>.

Рами занимался футболом, но мог бы решать проблемы, с которыми сталкиваются многие организации: учить людей переключаться с «я» на «мы». Иначе говоря, строить слаженные коллективы.

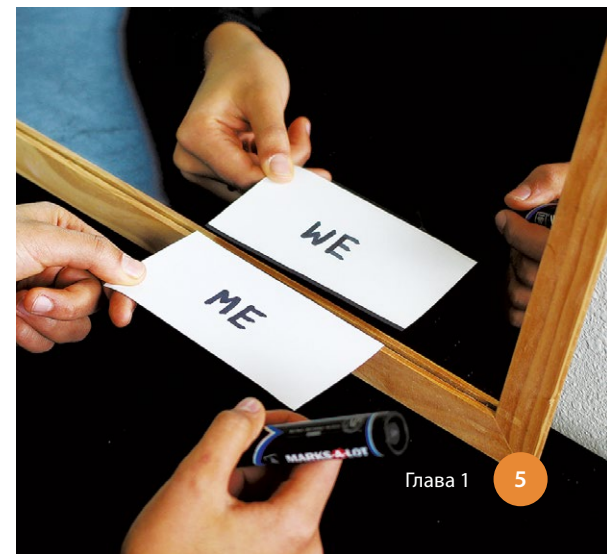
Любой лидер хочет улучшить командную работу, но все команды конфликтуют. Консультант Патрик Ленсиони, специалист в этой области, считает, что причина проста: команды «состоят из несовершенных людей», которые постоянно борются друг с другом<sup>3</sup>.

На работе люди пытаются уравновесить личные потребности («Что мне это даст?») и цели коллектива («Как будет лучше для всех?»). Личные карьерные шаги тоже зачастую становятся результатом трудного выбора между выживанием и поиском осмысленной работы. Лауреат Пулитцеровской премии биолог из Гарварда Эдвард Уилсон считает конфликт «я» и «мы» естественным, постоянным и неустрашимым:

*Созданы ли мы для служения группе, даже с риском для жизни, или напротив — предназначены для того, чтобы ставить свои интересы и благополучие наших близких превыше всего? Научные знания... свидетельствуют о том, что в нас есть и то и другое... Мы находимся во взвешенном состоянии, постоянно колеблясь между двумя противоположными силами, которые нас и сформировали<sup>4</sup>.*

Неудивительно, что руководить людьми очень сложно, приходится постоянно переключаться между личными и групповыми целями.

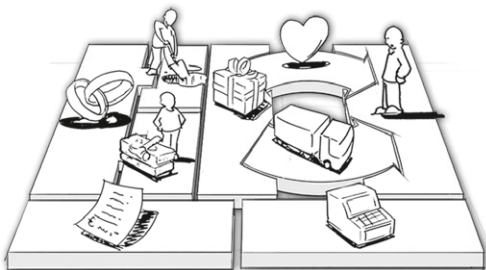
Лидер должен всегда уделять внимание и себе, и группе. Конфликт здесь неизбежен и неразрешим, и хорошему организатору стоит скорее использовать его для общего блага: подталкивать людей к коллективным действиям, отдавая должное их индивидуальности. Эта книга научит вас, как, подобно Рами, стать прекрасным «играющим тренером» в организации.



# Переход от «я» к «мы»

Чтобы перейти от «я» к «мы», нужна большая теория труда. Как Рами, научивший игроков видеть поле за пределами их позиций, она описывает работу с точки зрения ролей, которые играют люди, а не их должностей.

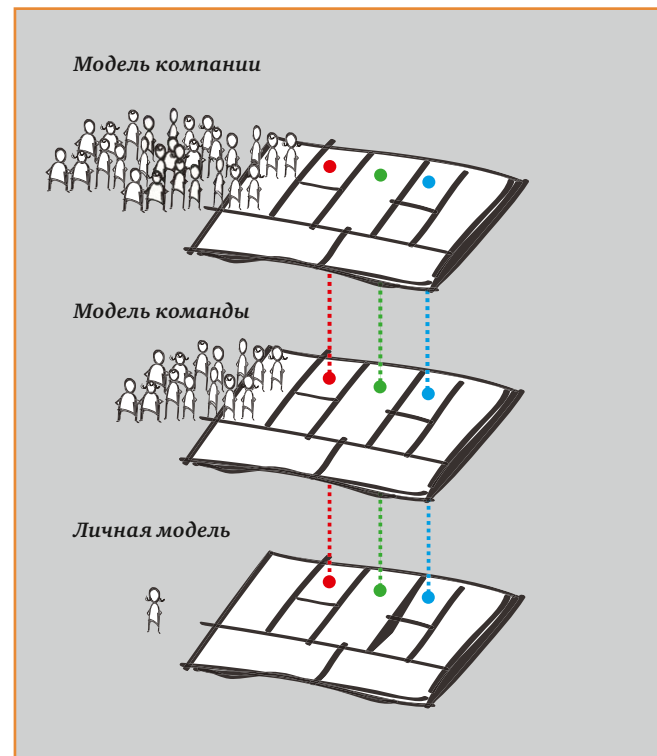
Должность очерчивает обязанности, задания и ожидаемые результаты. Роли же сосредоточены на отношениях с другими: Рами учил нас не бегать за мячом, а играть сообща. Например, в команде проекта Кевин играет роль директора по связям. Это не название его должности, а функция: он должен сообщать организации о деятельности своей команды.



Холст бизнес-модели

Кроме того, большая теория оперирует не структурой организации, а скорее ее бизнес-моделью. Структура описывает иерархию в рамках компании, но мало что говорит о ее функционировании как системы. Бизнес-модель же показывает, как организация работает на самом деле, для кого, как связаны ее элементы. Она отражает систему, где «все происходит одновременно», — как Рами учил нас видеть игру на всем поле. Начиная со следующей главы вы будете учиться пользоваться мощным инструментом для отображения и понимания бизнес-моделей.

С помощью шаблона бизнес-модели можно системно взглянуть на три уровня организации: компанию в целом, отдельные команды и сотрудников. Бизнес-модель компании показывает, как та создает и передает ценность внешним клиентам. Бизнес-модель команды демонстрирует создание и передачу ценности отдельным группам, зачастую внутри организации. Личные бизнес-модели отражают создание и передачу ценности конкретным человеком.



## Кому и зачем нужна эта книга

Три уровня лучше представлять себе как иерархию с бизнес-моделью компании наверху. Тогда становятся видны взаимосвязи между рабочими местами. Их начинают чувствовать и те, кто привык оперировать категориями должностей, не выходя за рамки группы или функции. Сотрудники открывают для себя истинные принципы работы компании и понимают свое место в ней.

Эта книга для тех, кто руководит людьми — и, как Рами, хочет усилить команду и остаться в игре! Описанные в ней методы подойдут большинству организаций — как некоммерческих, так и коммерческих.

Хорошая работа в команде не сводится только к сотрудничеству и общению. Люди должны проявлять самостоятельность и решать важные задачи, а не просто чем-то заниматься. Поэтому главная цель этой книги — научить вас помогать другим стать независимее, чтобы вы, как говорил Уоррен Баффетт, больше руководили и меньше управляли.

### **Азы лидерства**

Описанные приемы и методы будут вам полезны независимо от опыта и подготовки. Но если вы планируете с помощью этой книги учить и тренировать других, важны базовые навыки управления и руководства.

Это не книга об основах лидерства, в ней нет рекомендаций по стилю. Но если вы считаете нужным повторить основы, стоит упомянуть хорошо себя зарекомендовавшую модель ситуационного лидерства, предложенную Полом Херси и Кеном Бланшаром. Ее применяют уже несколько поколений управленцев — как линейных, так и высших руководителей<sup>5</sup>.

Суть в том, что лидер не должен полагаться на один тип поведения и рассматривать людей и их потребности сквозь одну призму. Стиль зависит от конкретного человека и ситуации. Модель ситуационного лидерства популярно изложена в бестселлере «Одноминутный менеджер»<sup>\*6</sup>.

Лидеру лучше развиваться, совершенствуя базовые навыки управления: формирование доверия, обратную связь, признание и вознаграждение и т. п.<sup>7</sup> В списке литературы вы найдете книги по этой и смежным темам.

\* Издана на русском языке: *Бланшар К. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство*. Минск: Попурри, 2018.

## «Случайное» лидерство и три стиля мышления

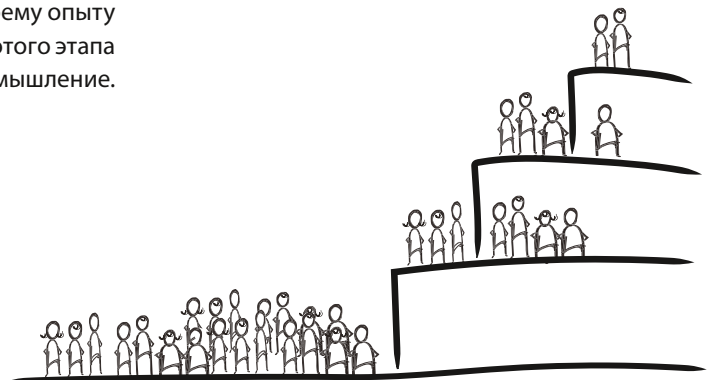
Многие становятся лидерами «случайно»: людей переводят на руководящие должности за высокую техническую или функциональную компетентность, а не за сильные управленческие навыки. И многим новоиспеченным руководителям приходится учиться думать иначе.

Дело тут вот в чем. В начале карьеры человек «проверяет подготовку»: ищет свой путь и зависит от тех, кто учит его новым, оптимальным приемам работы. Эта стадия карьеры характеризуется **зависимым** мышлением.

Потом у человека появляется специализация и складывается репутация компетентного сотрудника. Он начинает доверять своему опыту и становится самостоятельнее. Для этого этапа карьеры характерно **независимое** мышление.

Но, чтобы руководить другими, нужно думать о системах и отношениях, взаимосвязях между людьми и группами. Для этого требуется **взаимозависимое**, системное мышление. А системы и взаимосвязи удобнее и понятнее всего изображать графически, в виде бизнес-моделей<sup>8</sup>.

Умение работать с бизнес-моделями очень полезно для руководителя. Оно помогает различать три стиля мышления (зависимый, независимый и системный/взаимозависимый), распознавать их у других людей, а также помогать коллегам осваивать и применять соответствующие стили.





## Почему именно эта книга?

Бизнес-модели обычно применяют для совершенствования работы с внешними клиентами. Это *стратегия*: логика создания продуктов и их вывода на рынок. В большинстве организаций стратегией занимается только высшее руководство.

Здесь же мы сосредоточимся на применении бизнес-моделей для улучшения обслуживания *внутренних* клиентов: *операционной деятельности*, в которую вовлечено большинство работников.

В книге «Построение бизнес-моделей» был сформулирован новый подход к описанию стратегии организации. В работе «Твоя бизнес-модель» этот метод применяли к конкретным людям. Здесь же стратегия и операционная деятельность показаны вместе — так, чтобы люди поняли, что каждый день делать на работе.





## Когда слов мало или слишком много

Новоиспеченные руководители часто выносят из книг и курсов о лидерстве новый язык для описания грамотного управления. Но они не всегда способны проявлять лидерские качества и развивать их в окружающих. Они полагаются на свою команду и исходят из двух ложных допущений.

1. Все понимают мои слова так же, как я, и осознают мои намерения.
2. На основе моих слов все предпримут нужные действия.

Конечно, в словах нет ничего плохого, но только ими нельзя описать и объяснить такую сложную и многомерную систему, как организация. Чтобы понять ее, руководителю нужны физические инструменты («третьи объекты»<sup>9</sup>), которые помогут увидеть всю систему сразу. Такие объекты, например наш шаблон, детали LEGO, стикеры, флипчарты и рисунки, эффективно

изображают и моделируют связи, которые слишком сложно выразить словами.

Такие инструменты мягко уводят пользователей из абстрактного мира обсуждений в конкретный мир конструкций<sup>10</sup>. Активная конструкция выявляет скрытое знание, воодушевляет тех, кто плохо воспринимает информацию на слух, помогает выразить мысли и делиться ими с коллегами. «Третьи объекты» гасят конфликты, помогая сосредоточиться на деле, и уменьшают влияние личностных качеств, политики, склонности соглашаться с самыми красноречивыми участниками. Кроме того, они вовлекают людей и вдохновляют их менять свое поведение.

Опытные специалисты по переходу от «я» к «мы» считают, что физические объекты незаменимы; в этой книге вы найдете много примеров их применения. Они помогут вам без слов показать проблемы в работе людей, команд и организаций.

*Изображение структуры компании с помощью деталей LEGO*

## Прояснение своей роли

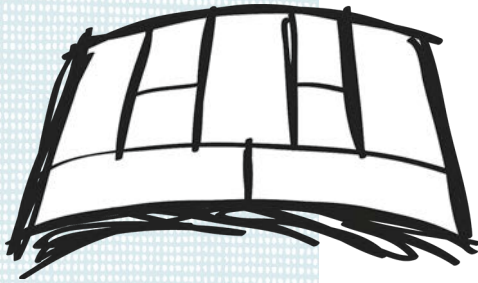
Но из этого следует, что человеку, желающему помочь другим вписаться в компанию и работать производительнее, нужны сильные управленческие навыки. Неопытному лидеру трудно добиться этой важнейшей цели. Если вы решили применить описанные здесь инструменты для выявления проблем, убедитесь, что



у вас и вашей команды есть способность и твердое желание этим заниматься.

Лидеры-новички обычно слишком много думают о том, чтобы их поведение соответствовало новой должности. Они редко объясняют подчиненным свою роль, и из-за этого те обычно не понимают ее, делая о ней выводы лишь на основе точечных личных контактов. Если вы хотите, чтобы коллеги вас поддерживали («управляли снизу»), не мучьте их неизвестностью и как следует опишите свою роль.

Роли — особенно лидеров — со временем меняются, поэтому их важно открыто и явно рассматривать. Вы не исключение. Избегая нотаций, разговоров свысока и перечисления должностных обязанностей, расскажите подчиненным об их ролях. Если вы хотите привить в команде распределенное принятие решений и самостоятельность, можно, например, сказать, что вы постепенно перестанете давать готовые ответы и решения и будете ставить вопросы и помогать формулировать задачи.



## Краткий обзор подхода

В следующей главе вы начнете знакомиться с конкретными методами совершенствования командной работы. Ими можно пользоваться в разных сочетаниях. Разберем вкратце типичный вариант.

### **1. Участники рисуют личные бизнес-модели**

С помощью шаблона личной бизнес-модели сотрудники показывают, чем сейчас занимаются на работе и что хотят делать в будущем. Благодаря этому они выходят за пределы должностных обязанностей и видят, кому помогают. Это первый шаг к пониманию важнейших рабочих взаимосвязей, лежащих в основе качественного сотрудничества. Создавая текущую и будущую модели и делясь своими мыслями, участники начинают теснее общаться и замечать, где могут внести больший вклад. Это помогает улучшить командную работу.

### **2. Участники определяют свои командные модели**

Затем с использованием того же инструмента — шаблона — сотрудники вместе строят модель работы своей группы. Обычно это открывает людям глаза. Становятся видны цель команды, а также группы, которым она помогает, — связи на уровне организации. Команда и компания предстают как динамичные, зависящие от обратной связи системы, а не статичные «механизмы». Кроме того, моделирование и коллективное обсуждение помогает лучше понять текущую ситуацию, а это большой шаг к улучшению командной работы и самоуправлению.

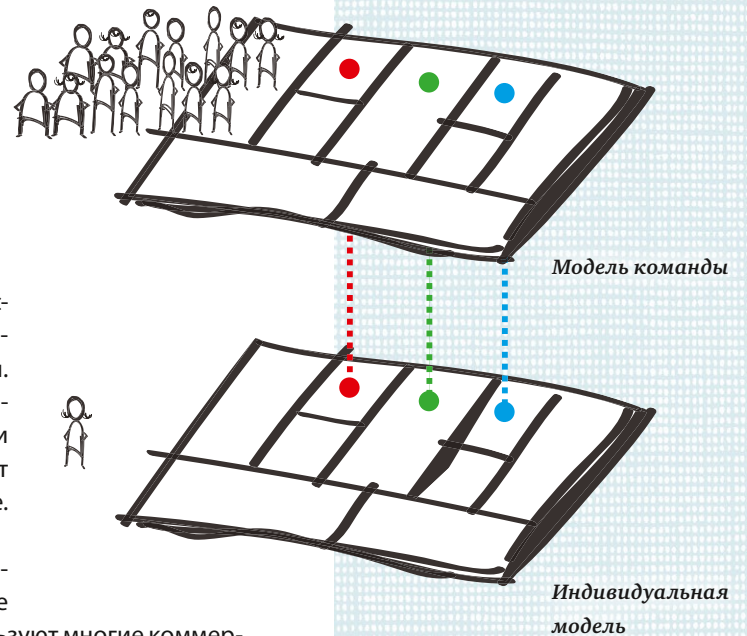
### 3. Участники показывают свой вклад в командную модель

Участники изображают свой индивидуальный вклад в модель команды: то, как они создают или увеличивают ценность. Это высвечивает недостатки и возможности, и часто становится видно, что делать. У участников появляется захватывающая возможность взять на себя новые задачи и роли. И содержание, и процесс выполнения упражнения улучшают взаимодействие и общение.

Те, кто прошел этот процесс, рассказывают о коренном изменении восприятия, понимания и — главное — поведения. В нашей книге вы познакомитесь с такими людьми и узнаете, как с помощью этого подхода они преодолели

тяжелые проблемы и воспользовались интригующими возможностями. Также вы научитесь пользоваться инструментами и организовывать этот процесс в своей команде.

Не забывайте, что шаблон бизнес-модели уже более десятка лет используют многие коммерческие и некоммерческие организации. Его скачали пять с лишним миллионов раз и применили в десятках тысяч прекрасных компаний по всему миру<sup>11</sup>.



## Отвечаем на вопрос «почему»

Многие организации рассказывают миру, что и почему они делают, с помощью заявлений о миссиях и целях. Хорошо, когда такие тексты описывают вдохновляющую, запоминающуюся цель, которая направляет компанию и ее работников. Но иногда они только запутывают читателей.

Большинство заявлений оказываются между этими крайностями. Посмотрите на текст справа: на момент написания книги его использовала компания со столетней историей и стоимостью миллиард долларов.

Это заявление было написано из благих побуждений, но оно приглажен-

ное и туманное. Чем занимается компания? Предоставляет услуги или что-то производит? Пищевые продукты? Шары для боулинга? Решает вопросы пенсионного планирования? Кто ее клиенты? Зачем она существует?

Многие организации не умеют просто и четко формулировать ответ на вопрос «почему». В данном примере компания больше века создает для человечества удивительные вещи. Может быть, стоит рассказать об этом миру понятным языком? Например, так, как на иллюстрации на соседней странице:

*Мы твердо верны нашим  
клиентам и стремимся принести  
им ощутимую пользу.*

*Мы внимательно прислушиваемся  
к их нуждам и действуем  
в соответствии с ними.*

*Наша цель — улучшить  
качество жизни клиентов,  
быть надежным и достойным  
партнером их благополучия.*

Разрабатывать мощные  
и безопасные болеутоляющие,  
облегчая страдания больных  
и раненых.

Возможно, должность не позволяет вам изменить формулировку миссии своей компании (хотя это великолепное упражнение). Но вы, вероятно, способны пересмотреть цель работы коллектива, который возглавляете, желательно вместе с его членами. Вот несколько советов.

### 1. Она должна быть короткой и запоминающейся

На соседней странице 35 слов, которые вы сразу забудете. В новой версии выше — всего 11, и они остаются в памяти. Заявления о цели полезны, только если их помнят.

### 2. Расскажите и «почему», и «что»

В первом случае ничего не сказано о том, что и почему делает компания. В пересмотренной

версии говорится о том, чем компания занимается. «Почему» очевидно.

### 3. Заявите о высшей цели

В первом примере не хватает цели, если не считать «верности клиентам». В отредактированной версии показана высшая цель: «облегчать страдания».

### 4. Пишите в третьем лице

Исходное заявление написано от первого лица: все предложения начинаются либо с «мы», либо с «наша». Однако «почему» — не о вас, а о том, что вы делаете для других. Пишите в третьем лице: избегайте «я», «мы» и «вы».

Подведем итог. В грамотных заявлениях о цели нет жаргона и двусмысленных формулировок. Они кратко рассказывают миру о том, что команда делает, почему это важно и в чем состоит ее высшая цель. Они адресованы другим. Конечно, заявление имеет смысл только в том случае, если компания ему соответствует.

## ДВА МИЛЛИАРДА ДОЛЛАРОВ ЗА ВЕРНОСТЬ ЦЕЛИ

Хелена Фаукс стоит перед самым важным решением в своей карьере и самым глубоким вопросом, который ее работодатель когда-либо себе задавал.

Фаукс работает в американском фармацевтическом гиганте CVS. Компания пытается решить дилемму: этично ли продавать сигареты вместе с лекарствами и санитарно-гигиеническими средствами?

Решение непростое. Продажи табачных изделий ежегодно приносят CVS два миллиарда долларов.

В итоге Фаукс и ее сотрудники решили соответствовать цели компании и убрать с полок магазинов все, связанное с табаком.

«Это решение было очень символично для нас и для мира, — заявила Фаукс. — Мы — компания из сферы здравоохранения».

Why CVS Quit Smoking, New York Times,  
12 июля 2015 года

## Попробуйте в понедельник утром

Чтобы помочь вам начать строить команду, в конце каждой главы есть раздел «Попробуйте в понедельник утром». Эти упражнения можно выполнить сразу. Первое ждет вас на соседней странице.







# Вы можете!

Пока эта книга готовилась к публикации, некоторые описанные в ней бизнес-модели были скорректированы. Организации развиваются, команды меняются, а люди переходят на другие роли и в другие компании. Бизнес-модели на организационном, командном и личном уровнях никогда не стоят на месте.

Именно поэтому мы прежде всего раскрываем процесс создания моделей, а не призываем вписать вашу команду или компанию в «идеальную» модель.

Развитие способности узнавать, описывать, анализировать и обновлять бизнес-модели сделает вас лучше как лидера и приведет к успеху вас и вашу команду.

Для применения бизнес-моделей нужно обсуждать цели и стратегии организации. Это бывает непросто, особенно в крупной компании.

Но не бойтесь! Начните с того, что есть. Можно экспериментировать с бизнес-моделями, не привлекая других лидеров и не вмешиваясь в сложившиеся процессы. Почти любой лидер — независимо от числа подчиненных — может прямо сейчас улучшить командную работу и повысить самостоятельность своих сотрудников. Читайте дальше, и вы узнаете, как этого добиться.

