

Оглавление

НОВАЯ НАУКА СОЗДАНИЯ ВЕЛИКОЛЕПНОЙ КОМАНДЫ	7
<i>Алекс (Сэнди) Пентленд</i>	
ПОЧЕМУ КОМАНДЫ НЕ РАБОТАЮТ	31
<i>Интервью Дианы Кутю с Ричардом Хэкменом</i>	
КОМАНДНАЯ ДИСЦИПЛИНА	49
<i>Джон Катценбах, Дуглас Смит</i>	
ВОСЕМЬ ПУТЕЙ К СОЗДАНИЮ КОМАНДЫ, СПОСОБНОЙ К СОТРУДНИЧЕСТВУ	73
<i>Линда Граттон, Тамара Эриксон</i>	
СИЛА МАЛЕНЬКИХ ПОБЕД	97
<i>Тереза Амабиле, Стивен Крамер</i>	
ФОРМИРОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ГРУППАХ	119
<i>Ванесса Друскат, Стивен Вольф</i>	

УПРАВЛЕНИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМАНДОЙ	145
<i>Жанна Бретт, Кристин Бефар, Мэри Керн</i>	
КОГДА КОМАНДЫ НЕ МОГУТ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ	165
<i>Боб Фриш</i>	
КОМАНДЫ ВИРТУОЗОВ	181
<i>Билл Фишер, Энди Бойнтон</i>	
КАК КОМАНДА МЕНЕДЖЕРОВ МОЖЕТ ПРОВЕСТИ ОТЛИЧНУЮ СХВАТКУ	197
<i>Кэтлин Эйзенхард, Джин Кавейджи, Л. Дж. Бурджуа III</i>	
ОБ АВТОРАХ	217

Новая наука создания великолепной команды

Законы взаимодействия людей внутри группы с высокими показателями — больше не тайна.

Алекс (Сэнди) Пентленд

ЕСЛИ ВЫ ИЩЕТЕ ЛУЧШЕЕ МЕСТО, чтобы начать создавать успешную команду, им мог бы стать колл-центр. Не сложно определить, какие навыки необходимы для работы в нем, и набрать обладающих ими людей. Задачи, с которыми им предстоит иметь дело, ясны и легко отслеживаемы. Достаточно просто будет оценить любой вид работы в такой команде: количество решенных проблем, удовлетворенность клиентов, среднее время обслуживания (оно же СВО, «золотой стандарт» оценки производительности колл-центра) и т. д.

Тогда почему же руководителю колл-центра в крупной банке приходится ломать голову в попытках понять причины великолепных результатов у одних его команд и немалых проблем у других, казалось бы, ничем не отличающихся от первых? Ни один из постоянно отслеживаемых им показателей не содержит даже намек на настоящую причину разной эффективности работы. Такое положение вещей только укрепляет уверенность менеджера в том, что создание команды — искусство, а не наука.

На самом деле это неверное убеждение. В лаборатории человеческой динамики Массачусетского технологического института

Почему схемы взаимодействия имеют настолько большое значение?

ЭТА МЫСЛЬ МОЖЕТ ПОКАЗАТЬСЯ НЕЛЕПОЙ: будто бы, чтобы добиться успеха, куда важнее то, как мы взаимодействуем друг с другом, чем то, что мы говорим.

Тем не менее если мы посмотрим на эволюцию и историю, то увидим, что язык — относительно недавнее достижение человечества, скорее всего, появившееся поверх более старой сигнальной системы, с помощью которой люди выражали свое превосходство, интерес и эмоции. Эти древние схемы взаимодействия и по сей день формируют то, как мы принимаем решения и распределяем между собой работу.

Задумайтесь о том, как древние люди подходили к решению проблем. Возможно, вы представите их сидящими вокруг костра (как команда), вносящими предложения, выдвигающими возражения и выражающими интерес или одобрение кивками, жестами и криками. Если бы некоторые из этих людей не оказывали содействие и не демонстрировали уровень своей заинтересованности или одобрения, то члены группы имели бы меньше информации, их суждение было бы более ограниченным, а шансы остаться голодными — куда более высокими.

мы смогли выявить трудноуловимые нюансы отношений, характеризующие группы с высокой производительностью, — те самые, что наполняют людей энергией и креативностью и вовлекают их в дело, позволяя оставить далеко позади другие команды. Движущие силы вполне можно пронаблюдать и измерить количественно и качественно. И — пожалуй, это самое важное — команды можно научить укреплять такие качества.

В поисках IT-фактора

Когда мы поставили себе задачу обосновать поведение преуспевающих команд, мы заметили, что можем слышать, как «звучит» команда, даже если не понимаем, о чем говорят ее члены. Это заставило нас предположить, что куда большее значение для высокой производительности имеет не предмет обсуждения, а манера взаимодействия членов группы. Тем не менее очень немногие исследователи в области тимбилдинга обращали внимание на этот аспект коммуникации. Подозревая, что он может оказаться

Идея вкратце

Почему некоторые команды демонстрируют высокие показатели, в то время как другие, вроде бы ничем от них не отличающиеся, сталкиваются с проблемами? Ученые из лаборатории человеческой динамики Массачусетского технологического института под руководством Сэнди Пентленда взялись найти ответ на эту загадку. Надеясь выявить «IT-фактор», дающий отдельным группам возможность преуспевать, исследователи снабдили членов команд, работающих в самых разных проектах и отраслях (в общей сложности 2500 человек), портативными электронными устройствами, и те несколько недель подряд собирали информацию о социальном поведении людей.

С удивительным постоянством полученные данные подтверждали, что самый важный показатель успеха команды — это то, как коммуницируют ее члены. Схемы взаимодействия, имеющие такое же значение, как и остальные факторы — ум, личные качества,

талант, — составляют с ними единое целое. Более того, исследователи научились предсказывать, какая команда опередит другие, просто изучая данные по взаимодействию ее членов и даже не встречаясь с ними лично.

В этой статье Пентленд раскрывает секреты своих открытий и показывает, что любой желающий может создать великолепную команду. Ученый определяет три ключевые движущие силы взаимодействия, которые влияют на производительность: энергию (energy), контактирование (engagement) и поиск (exploration). Опираясь на собранные данные, он дает точную количественную оценку идеальных схем взаимодействия в команде для каждой из этих сил. Еще более значимо наблюдение, что, если команда в течение продолжительного периода отслеживает свое поведение во время общения, а затем вносит в него коррективы, стараясь приблизить его к идеалу, это может существенно улучшить ее показатели работы.

критически важным, мы решили изучить этот вопрос более глубоко.

Во время исследований, чтобы найти рабочие места, где схожие группы занимаются разными видами деятельности, мы рассматривали предприятия самых различных отраслей. В итоге мы остановились на командах инженеров-разработчиков, послеоперационных бригадах в больницах, на сотрудниках банков, работающих с клиентами, на группах, занимающихся секретными исследованиями, и — в числе прочих — на командах колл-центров.

Всех членов этих коллективов мы снабдили электронными картами, собирающими информацию о поведении во время общения: о тоне голоса, языке тела, о том, с кем человек разговаривает и как часто это происходит, и т. д. С удивительным постоянством получаемые нами данные подтверждали, что взаимодействие действительно играет критическую роль в формировании успешной команды. Более того, мы обнаружили схемы взаимодействия, наилучшим образом предсказывающие успех команды.

Они имеют такое же значение, как и все остальные факторы — ум отдельного человека, его личные качества, навыки и предмет обсуждения, — и составляют с ними единое целое.

Схемы взаимодействия, к примеру, объясняют, почему показатели работы в одинаковых вроде бы командах того самого колл-центра банка так сильно различаются. Члены нескольких таких коллективов носили наши электронные устройства в течение шести недель. Когда мы с моими коллегами по компании Sociometric Solutions — Тэми Кимом, Дэниелом Олгуином и Беном Уэбером — проанализировали собранные данные, то обнаружили, что лучше всего потенциальную производительность команды демонстрируют ее энергия и взаимодействие членов вне официальных собраний, в обычной обстановке. Взятые вместе, эти два фактора способны объяснить одну треть различий между группами в финансовой результативности.

Опираясь на это открытие, мы посоветовали руководителю колл-центра пересмотреть расписание кофе-брейков сотрудников так, чтобы вся группа уходила на перерыв одновременно. Это позволило людям больше общаться с коллегами по команде вне рабочих мест. Хотя такое предложение идет вразрез с традиционными методами повышения эффективности и менеджер был обескуражен, но он все-таки решился попробовать. И это сработало: СВО в группах с самыми низкими показателями снизилось на 20%, а по всему колл-центру — на 8%. Сейчас этот менеджер меняет расписание перерывов во всех десяти колл-центрах банка (где работает в общей сложности 25 000 человек) и рассчитывает получить рост эффективности на 15 миллионов долларов в год. Также он отметил, что удовлетворенность сотрудников своей работой возросла, причем в некоторых случаях более чем на 10%.

Любая компания, вне зависимости от того, насколько она велика, потенциально может добиться таких же изменений. Сейчас мы дадим все необходимые инструменты и знания, чтобы критически изучить существующий порядок вещей и добиться высоких показателей. Создание великолепных команд стало наукой, и мы расскажем, как она работает.

Расширяем границы наблюдения

Когда мы чувствуем командный дух, это ощущение не возникает из ниоткуда. Оно является результатом нашей природной способности обрабатывать сотни сложных коммуникативных сигналов, которые мы постоянно получаем и отправляем сами.

Однако до недавнего времени было объективно невозможно записать такие сигналы, как данные, чтобы в дальнейшем проанализировать их и понять, почему отдельные команды преуспевают. Обычные наблюдения не позволяют уловить, как каждый нюанс человеческого поведения влияет на всю команду. Так что раньше у нас было только глубокое понимание важности некоторых вещей — хорошего руководства и стремления иметь лидера, ощутимой общей заинтересованности, результативного совместного поиска идей, — которые делают команду чем-то бóльшим, нежели просто сумма ее частей.

Тем не менее современные достижения в области беспроводной техники и датчиков помогли нам преодолеть эти ограничения и позволили измерить этот неуловимый «IT-фактор». В моей лаборатории в Массачусетском технологическом институте разработана уже седьмая версия носимых электронных устройств. Они делают более ста измерений в минуту и работают достаточно незаметно, чтобы мы могли быть уверены, что собираем данные о естественном поведении. (Мы фиксировали период привыкания к электронным картам: в первое время люди насторожены из-за них и ведут себя неестественно, но затем эффект уменьшается; обычно это происходит в течение часа.) За последние семь лет мы использовали такие устройства в 21 организации, измерив схемы взаимодействия примерно 2500 человек. Иногда эксперимент продолжался до шести недель подряд.

Опираясь на собранную информацию, мы составили схемы коммуникативного поведения большого количества людей, которые жили своей обычной жизнью, причем ранее никто не собирал таких точных деталей. Электронные карты производили «социометрию», иначе говоря, измерение того, как люди взаимодействуют: каким тоном разговаривают, смотрят ли в лицо друг другу, как много жестикулируют, говорят, слушают и перебивают и даже то, какой уровень экстравертности и способности сопереживать они демонстрируют. Сравнивая информацию, собранную по всем членам команды, с данными о ее достижениях, мы смогли распознать схемы взаимодействия, гарантирующие высокие результаты.

Эти схемы очень мало отличаются для разных коллективов, решающих разные задачи, будь то команда колл-центра, борющаяся за повышение эффективности, группа инженеров-разработчиков в фармацевтической компании, ищущая новые идеи для новых продуктов, или топ-менеджеры, желающие улучшить управление компанией. У эффективных коллективов есть характерные признаки, которые встречаются так последовательно, что мы можем предсказать, будет ли команда успешной, по одним ее данным, даже не встречаясь с ее членами.

Например, основываясь только на информации по членам команд, собранной с помощью электронных карт во время коктейльного приема, мы сумели заранее определить, кто победит в конкурсе планов развития предприятия — см. статью «Силу обаяния можно измерить»¹. Мы предсказывали, каких финансовых результатов достигнут команды, занимающиеся инвестициями, исходя из данных, полученных во время их переговоров. Глядя на собранную информацию, мы можем увидеть, сообщат ли члены команды о том, что у них был продуктивный или креативный день.

На более высоком уровне эти данные показывают, что успешные команды обладают несколькими характерными особенностями:

- каждый член команды говорит и слушает примерно в одинаковой мере, высказываясь коротко и по существу;

¹ «Defend You Research: We Can Measure the Power of Charisma», *HBR*, January-February 2010.

- члены команды смотрят в лицо друг другу, они разговаривают и жестикулируют энергично;
- члены команды общаются непосредственно друг с другом, а не только с руководителем группы;
- в коллективе имеют место закрытые обсуждения или посторонние разговоры;
- время от времени члены команды отправляются на поиски информации за пределы своей группы и возвращаются обратно с новыми данными.

Собранная нами статистика также доказала одну удивительную вещь: мотивация и способности каждого отдельного индивида значат для успеха команды гораздо меньше, чем можно было бы ожидать. Лучший способ создать великолепную команду — это не отбирать людей по уму или образованию, а изучить, как они коммуницируют между собой, а затем сформировать команду и направлять ее так, чтобы она следовала успешным схемам взаимодействия.

Ключевые элементы взаимодействия

В нашем исследовании мы обнаружили три составляющие взаимодействия, которые влияют на показатели команды. Во-первых, это энергия (energy), которую мы измеряем, учитывая количество и характер обменов информацией между членами команды. Единичный обмен — это комментарий или некая подтверждающая информация, например ответ «да» или кивок. Обычные разговоры часто состоят из множества таких обменов, и в команде может происходить более одного обмена одновременно.

Самая значимая форма коммуникации — это общение лицом к лицу. Следующее после него по ценности — общение по телефону или посредством видеоконференций. Здесь следует сделать оговорку: взаимодействие становится менее эффективным с ростом количества участников звонка или конференции. Наименее ценные формы коммуникации — электронная почта и прочие текстовые сообщения (данные по этим видам взаимодействия мы собирали,

не используя электронные карты, тем не менее количество личных обменов само по себе — достаточно грубый способ измерения энергии). Количество обменов, в которые вовлечен каждый человек, в зависимости от их ценности с точки зрения типа коммуникации дает ему некий показатель баллов энергии. Сложив его с баллами других членов группы, мы получим показатель энергии всей команды.

Уровень энергии в команде — отнюдь не фиксированная величина. Например, в моей исследовательской группе в Массачусетском технологическом институте мы иногда проводим собрания, где я сообщаю людям о приближающихся мероприятиях, изменениях в правилах и других административных вещах. На таких собраниях уровень энергии всегда низок. Но, когда в той же самой группе кто-то рассказывает о новом открытии, возбуждение и энергия взлетают, как ракета в небо, и все начинают разговаривать друг с другом одновременно.

Второй важный признак взаимодействия — это контактирование (engagement), которое отражает распределение энергии между членами команды. В простой команде из трех человек контактирование — это отображение среднего количества энергии между А и В, А и С и В и С. Если у всех членов команды взаимно одинаковая и достаточно высокая энергия, то контактирование оказывается особенно сильным. Команды, где часть членов вовлечена во взаимодействия с высокой энергией, в которых не участвуют другие члены, не достигают таких результатов. Когда мы, к примеру, изучали команды, занимающиеся инвестициями, частично вовлеченные команды принимали менее выгодные решения по сравнению с полностью вовлеченными. Это явление очень сильно распространено в коллективах, члены которых работают удаленно и общаются в основном по телефону.

Третий критический важный признак, поиск (exploration), включает в себя те взаимодействия, которые команда направляет во вне. Поиск — это, в сущности, энергия между командой и другими коллективами во время их взаимодействия. Группы с более высокими показателями, как мы обнаружили, ищут больше внешних связей. Также мы отметили, что высокий уровень поиска особенно важен для команд, занятых творческой деятельностью, как те, что

занимаются новаторскими разработками и нуждаются в свежем взгляде на свою деятельность.

Чтобы измерить показатель поиска, нам пришлось более широко распространить наши электронные устройства в различных организациях. Мы внедрили их во множество различных отраслей, в том числе в медиалабораторию Массачусетского технологического института и в отдел маркетинга одной международной компании, включающий в себя несколько команд с разными функциями.

Собранные нами данные также показали, что, даже если контактирование и поиск хорошо развиты, они с трудом сосуществуют рядом, поскольку каждый из них требует, чтобы энергия членов команды направлялась по одному из двух разных путей. Энергия — ресурс конечный. Чем больше люди отдают ее собственной команде (контактирование), тем меньше остается для взаимодействий за ее пределами (поиск), и наоборот.

Но и то и другое необходимо. Успешные команды, особенно занимающиеся творческой деятельностью, постоянно колеблются между поиском свежих идей на стороне и взаимодействием внутри коллектива, необходимым для того, чтобы внедрить эти идеи. В медиалаборатории Массачусетского технологического института данная схема объяснила почти половину отличий в результатах исследовательских групп. А в одной из промышленных лабораторий, где мы также проводили наблюдения, она позволила разделить команды с высоким и с низким творческим потенциалом с точностью до 90%.

За границами очевидного

Скептик мог бы возразить нам, сказав, что энергия, контактирование и поиск — это вполне очевидные вещи. Однако полученные в нашем исследовании данные выходят за границы очевидного. Они позволяют делать выводы с недостижимой ранее точностью, представляют в количественной форме ключевые движущие силы и делают их измеримыми как никогда ранее.

Например, теперь мы знаем, что 35% отличий в показателях команд могут быть объяснены только количеством обменов между

ее членами лицом к лицу. Также мы знаем, что оптимальное число обменов в команде — примерно несколько десятков за час работы, но если превысить это число, то показатели начнут понижаться. Вместе с тем мы можем с уверенностью утверждать, что в типичной команде с высокими показателями ее члены общаются со всей группой сразу лишь половину времени. Обращаясь ко всем коллегам, каждый член команды говорит только в то время, которое ему отведено, и использует краткие формулировки по существу. Другую половину времени члены команды вовлечены в общение один на один, обычно довольно короткое. Может показаться нелогичным, что посторонние разговоры улучшают результаты, а не отвлекают людей от работы, но наши данные подтверждают именно это.

Собранные нами данные о важности неформального общения не только не опираются на очевидные для всех вещи, но иногда опровергают их. Время, отведенное на неформальное общение, как оказалось, критически важно для показателей команды. Часто благодаря этому происходит более 50% положительных изменений в схемах взаимодействия внутри группы, даже в такой ориентированной на эффективность организации, как колл-центр.

Без наших данных просто невозможно понять, какие движущие силы управляют успешными командами. Например, менеджер одной недавно созданной компании, выпускающей программное обеспечение, считал, что сможет добиться более качественного взаимодействия между своими сотрудниками, устраивая посиделки с пивом и другие подобные мероприятия. Но информация с электронных карт продемонстрировала, что такие действия либо имели незначительный эффект, либо не имели никакого. Собранные данные также показали, что большой прорыв получился после того, как в столовой поставили более длинные столы, так что незнакомым людям пришлось садиться вместе.

Подобным же образом наши данные помогли выработать новый подход к поиску. Использование свежего взгляда на проблему, чтобы улучшить показатели, едва ли можно назвать неожиданной идеей — такого рода приемами пользуются практически все управленцы. Но наше исследование показывает, что большинство компаний делает это неправильно. Многие организации, которые мы

изучали, постоянно обращаются за внешней консультацией к одним и тем же источникам, причем только в определенных случаях (скажем, для анализа деловой ситуации или чтобы обсудить проект после его окончания). Тем не менее команды с наилучшими показателями или наиболее творческие группы постоянно ищут свежий взгляд на свою работу и получают его от всех остальных групп в организации, а иногда и за ее пределами.

Как применить полученные данные

Для управленческих задач, требующих длительного объективного анализа, — в частности, для тимбилдинга — наши данные обеспечат основу, с помощью которой можно улучшить индивидуальные и командные показатели. Это делается в три этапа.

Этап 1. Визуализация

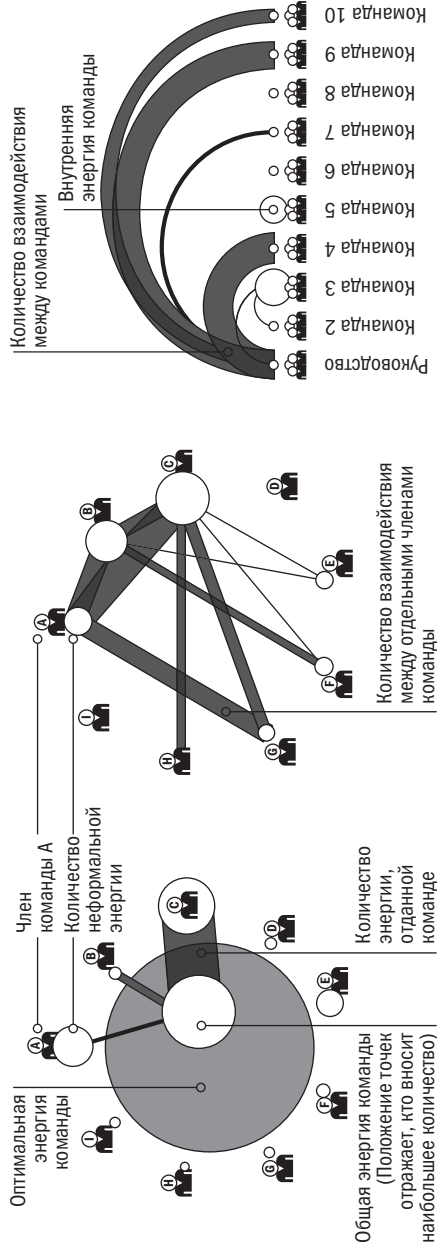
В сыром виде данные мало что значат для команд, где они были получены. Так, показатель энергии, равный 0,5, может быть понятен для человека, но описание взаимодействий внутри команды, основанное на статистическом выходе, едва ли окажется удобным. Тем не менее с помощью формул, которые мы разработали, чтобы обчислить энергию, контактирование и поиск, нам удалось создать схемы того, как команда действует в этих направлениях. Такая визуализация четко передает информацию и легко воспринимается. Схемы выявляют слабости, о которых сама команда может и не знать. Они определяют невовлеченных членов с низкой энергией, которые даже на схеме выглядят так, как будто их игнорируют (например, см. врезку «Схематическое изображение работы в команде»).

Определив таких людей, мы более тщательно рассматриваем информацию с их личных электронных карт. Нам интересно, не пытаются ли они внести свой вклад, в то время как их игнорируют или прерывают? Не перебивают ли они сами других и не отказываются ли слушать, так что коллеги теряют желание спрашивать их мнение? Не общаются ли они только с кем-то одним? Встречаются ли они с другими людьми на собраниях или имеют склонность

Схематическое изображение работы в команде

РУКОВОДСТВО ОДНОГО ПРАЖСКОГО БАНКА, озабоченное неодинаковыми трудовыми показателями своих подразделений, на шесть недель снабдило электронными датчиками свои команды, работающие с клиентами. Первые две недели показывали информацию, собранную с одной команды из девяти человек в разные дни, а третья отображает данные, полученные при взаимодействии руководства с командами.

Глядя на эти цифры, мы обнаружили отличие между командами в подразделениях банка «советской эпохи» и командами в современных отделениях. Интересно, что в «советских» коллективах, где плохое взаимодействие внутри было правилом, показатели взаимодействия, направленного вовне, получились выше. Это заставляет предположить, что люди отчаянно искали отклика на свои проблемы. Команды в современных отделениях демонстрировали высокую энергию и меньшую необходимость во внешнем поиске. Рассмотрев первоначальные данные, руководство банка ознакомилось с этими схемами все команды и реорганизовало сотрудников так, чтобы в каждой группе были люди и из новых, и из старых подразделений. Согласно информации, полученной от банка, эти меры помогли улучшить рабочую культуру всех команд.



ЭНЕРГИЯ

Описывает, какой вклад члены команды вносят в нее как в совокупность. Очевидно, что эти данные были получены у команды в подразделении, которое плохо обслуживает клиентов. Мы можем видеть, что члены команды А, С и Е дают больше неформальной энергии, чем вся остальная команда. А, В и С много делают для команды, в то время как остальные не оказывают никакого содействия. Показанная здесь схема часто соответствует иерархически упорядоченной команде, где командир (С) отдает приказы, тогда как лейтенанты (А и В) поддерживают его. Эти трое представляют собой «команду внутри команды», и, по-видимому, остальные ощущают, что не принимают в совместной работе никакого участия. Когда лидеры видят, насколько они доминируют, то сами часто оказываются потрясены, смущены и немедленно пытаются изменить сложившуюся схему взаимоотношений. Если такую диаграмму увидит вся команда, то, возможно, менее энергичным ее членам будет легче рассказать о том, что они чувствуют неправоподобно в работе группы, потому что данные вполне объективны и побуждают к дискуссии, а не к нападкам или жалобам.

КОНТАКТИРОВАНИЕ

Описывает, как члены команды взаимодействуют друг с другом. Схема показывает, что все контактирование команды прочно завязано на тех же самых трех людях (А, В и С). G пытается достучаться до тех, кто принимает решения, но «команда внутри команды» находится там, где высокое контактирование. Возможно, А, В и С занимают более высокой уровень или просто более общительны, но это не имеет значения. Схема указывает на более низкие показатели, потому что команда не получает новых идей или информации от большинства своих членов. Лидеры могут использовать эту диаграмму, чтобы задействовать «невидимых» членов команды (то есть задать вопросы: «Как сильнее вовлечь их в общую работу? И подходят ли они, чтобы участвовать в этом проекте?») и чтобы сыграть роль харизматического связующего звена: собрать вместе людей, чтобы они поговорили друг с другом, помочь отверженным членам группы подлиться мыслями с остальными.

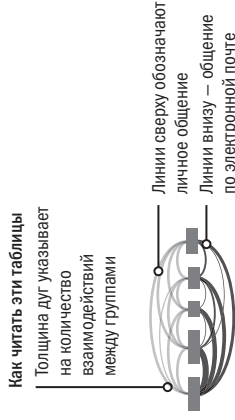
ПОИСК

Описывает, как команды взаимодействуют друг с другом. Схема показывает, что руководство активно занимается поиском. Его внутренняя командная энергия относительно невелика, но это нормально. Энергия и контактирование не могут быть высокими при активном поиске, потому что, когда занимаешься поисковой деятельностью, остается меньше времени для контактирования внутри своей команды. Тем не менее в высокофункциональной организации должно быть больше поиска во всех группах — тогда бы мы наблюдали соединение между, скажем, командами 3 и 4 или командами 5 и 9. Длительное наблюдение продемонстрировало бы, изменяются ли показатели внутреннего взаимодействия команд (изображены на рисунке окружностями) и поискового контакта с другими командами (изображены дугами). Если бы колебания не обнаружилось, это, вероятно, означало бы, что для обеспечения более правильного поиска необходимо перестроить подразделения организации.

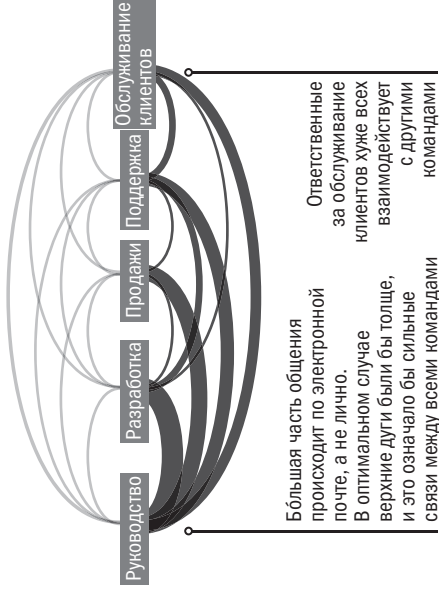
Схематическое изображение взаимодействия с течением времени

ПРИВЕДЕННЫЕ НИЖЕ СХЕМЫ ПОКАЗЫВАЮТ образцы взаимодействия в отделе маркетинга одного немецкого банка. Наблюдения проводились непосредственно перед запуском нового крупного продукта и сразу же после него. В отделе было по одной команде каждого вида: обслуживание клиентов, продажа, поддержка, разработка и руководство. Все группы состояли из четырех человек. Помимо сбора данных по персональному взаимодействию с помощью социометрических карт, мы проанализировали электронную почту, чтобы определить соотношение между высокоценным личным общением и перепиской, имеющей более низкую ценность.

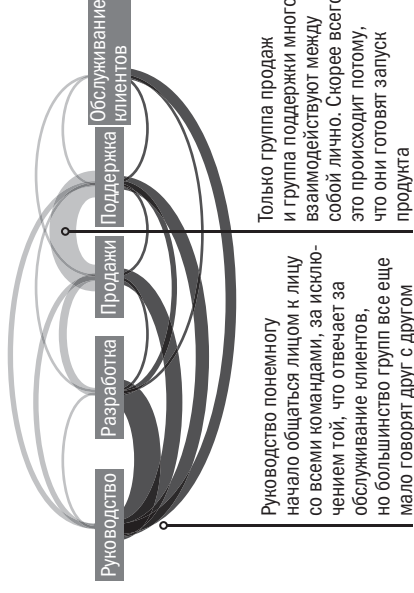
В проекте мы не обеспечивали повторяющуюся обратную связь, но, если бы делали это, то к концу первой недели отметили бы три негативные, но вполне поправимые тенденции: практически невидимая команда обслуживания клиентов, чрезмерное использование электронной почты во всем отделе и неравное взаимодействие между группами. Если бы эти проблемы были решены, трудности с новым продуктом, возможно, всплыли бы на поверхность гораздо раньше и, вполне вероятно, реакция на них оказалась бы адекватнее.



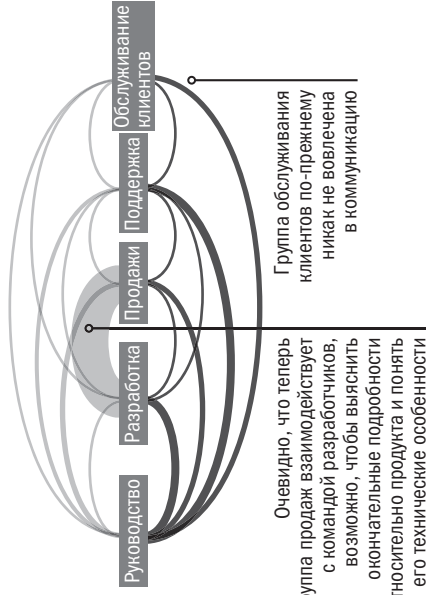
День 2. Очевидно, что большая часть взаимодействий осуществляется со стороны руководства



День 6. Управление посредством электронной почты продолжается



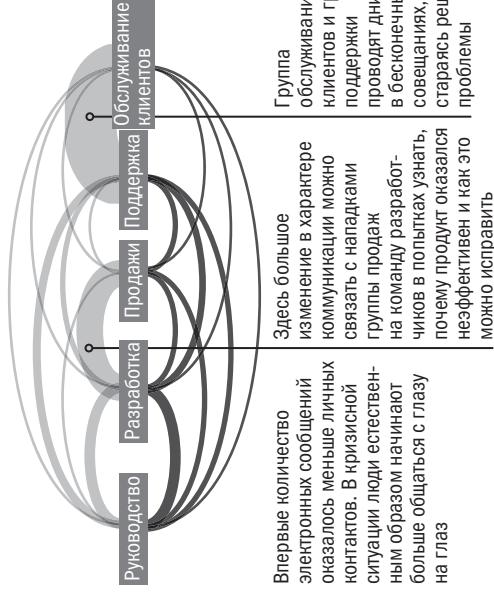
День 15. С приближением даты запуска количество взаимодействий начинает снижаться



Очевидно, что теперь группа продаж взаимодействует с командой разработчиков, возможно, чтобы выяснить окончательные подробности относительно продукта и понять его технические особенности

Группа обслуживания клиентов по-прежнему никак не вовлечена в коммуникацию

День 23. Два дня после запуска продукта, команды наконец общаются лично, поскольку переживают провальную кампанию



Впервые количество электронных сообщений оказалось меньше личных контактов. В кризисной ситуации люди естественным образом начинают больше общаться с глазу на глаз

Здесь большое изменение в характере коммуникации можно связать с нападками группы продаж на команду разработчиков в попытках узнать, почему продукт оказался неэффективен и как это можно исправить

Группа обслуживания клиентов и группа поддержки проведут дни в бесконечных совещаниях, стараясь решить проблемы

отгораживаться от группы физически? Достаточно ли громко они говорят? Может оказаться, что руководитель группы слишком давит на других или единолично говорит на собраниях — в этом случае ему нужно поощрять подчиненных более активно участвовать в работе. Схемы, показывающие энергию и контактирование в группе, помогут выявить такие проблемы. А если мы знаем о существовании конкретных затруднений, мы можем начать их исправлять.

Схемы поиска отражают принципы взаимодействия внутри организаций. К примеру, они могут показывать, поддерживает ли руководство отдела связь со всеми группами подчиненных. Долговременное наблюдение за контактированием и поиском команд покажет, способны ли они эффективно переключаться между этими двумя видами деятельности. Диаграммы можно сделать более детальными, например выделить разные виды взаимодействия между членами команды, чтобы узнать, не следуют ли они непродуктивным схемам общения, скажем, не обмениваются ли электронными письмами, тогда как им лучше чаще контактировать лично. (Пример подобной таблицы см. на врезке «Схематическое изображение взаимодействия с течением времени».)

Этап 2. Тренинг

Имея в своем распоряжении схемы, мы можем помочь командам улучшить показатели за счет повторяющейся визуальной обратной связи.

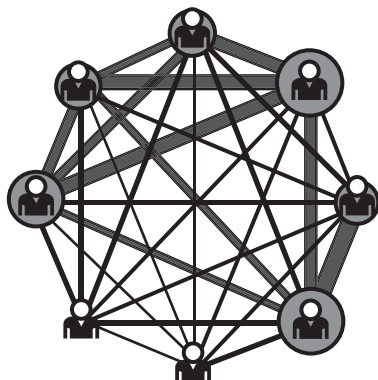
Хороший пример этого — работа, которую мы проделали с мультикультурной командой, состоящей из японцев и американцев (визуальное представление информации особенно эффективно в случае с географически удаленными и мультикультурными группами, которые при общении сталкиваются со специфическими проблемами). В тот раз схемы (см. врезку «Схематическое изображение мер по улучшению взаимодействия») показали, что коммуникация слишком неровная. Мы выяснили, что японцы изначально не хотели высказываться, из-за чего команда обладала низкой энергией и часть сотрудников не была вовлечена в работу.

В течение недели мы каждый день выдавали членам команды схематические изображения их дневной работы с небольшой

Схематическое изображение мер по улучшению взаимодействия

НАШИ ДАННЫЕ ПОКАЗЫВАЮТ, что географически удаленным командам и группам, члены которых говорят на разных языках, часто приходится прилагать много усилий, чтобы хорошо работать вместе. Средства электронной коммуникации, используемые, когда сотрудники разнесены в пространстве, не дают такой энергии и контактирования, как личное общение. Культурные различия также оказывают негативное влияние. Здесь может помочь визуальная обратная связь, демонстрирующая схемы коммуникации.

В течение недели мы собирали данные у команды японцев и американцев, которые вместе создавали новый дизайн в Японии. Каждый день людям показывали схемы их взаимодействия и давали простые указания насчет того, как можно улучшить общение (активное, но в то же время равное участие).

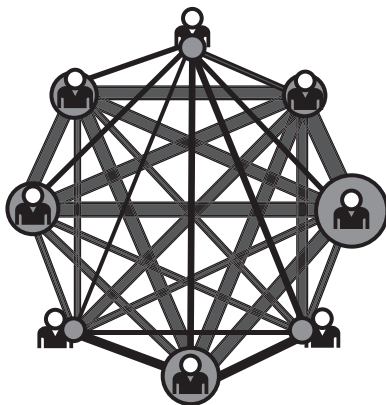


расшифровкой того, что мы видели (не забывайте, что мы понятия не имели, в чем суть их работы, мы наблюдали только, как они взаимодействуют). Также мы сказали им, что при оптимальной схеме все члены команды вовлечены в работу на равных и общее сотрудничество в целом выше. К дню 7 схемы показали, что энергия и контактирование команды значительно улучшились, особенно у двух японцев, один из которых стал движущей силой для своих коллег.

Мысль о том, что наглядная обратная связь помогает людям быстро улучшить коммуникацию, не должно удивлять никого из тех, кто когда-либо анализировал записанный на видео удар в гольфе

ДЕНЬ 1

Два японца (на рисунке внизу и внизу слева) не участвуют в работе группы, а «команда внутри команды», кажется, сформировалась вокруг члена, изображенного справа вверху.



ДЕНЬ 7

Команда добилась значительных улучшений. Теперь не только японцы вносят большой вклад в энергию и контактирование (тот, что изображен внизу, стал много контактировать, его энергия теперь высока), но некоторые из тех, кто был лидером в день 1 (например, тот, что в правом верхнем углу), лучше распределяют свою энергию.

или свое выступление. Теперь у нас есть визуальные инструменты, чтобы таким же образом улучшить командную работу с помощью объективного анализа.

Этап 3. Точная настройка поведения

Мы увидели, как, используя визуализацию в качестве тренировочного инструмента, команды могут быстро улучшить взаимодействие. Но приведет ли это к улучшению показателей команды? Да. Третий и последний этап в использовании информации с электронных карт — это составление схем энергии и контактирования

Схематическое изображение коммуникации в сопоставлении с показателями производительности

ВИЗУАЛИЗАЦИЮ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ для того, чтобы сравнить энергию и контактирование с общепринятыми показателями производительности. Схема ниже сопоставляет уровни энергии и контактирования нескольких команд в колл-центре банка, в качестве показателя эффективности работы используется среднее время обслуживания.

Ожидаемая эффективность команды основана на статистическом анализе фактических показателей СВО команды в течение шести недель. Синим цветом изображена высокая эффективность, красным — низкая. Как показывает схема, наиболее эффективны команды с высоким уровнем энергии и контактирования. Но также она указывает на то, что команды с низкой энергией и контактированием могут превзойти несбалансированные команды с высокой энергией и низким контактированием или с низкой энергией и высоким контактированием. Например, группы, обозначенные точками А и В, одинаково эффективны, но имеют разное соотношение энергии и контактирования.

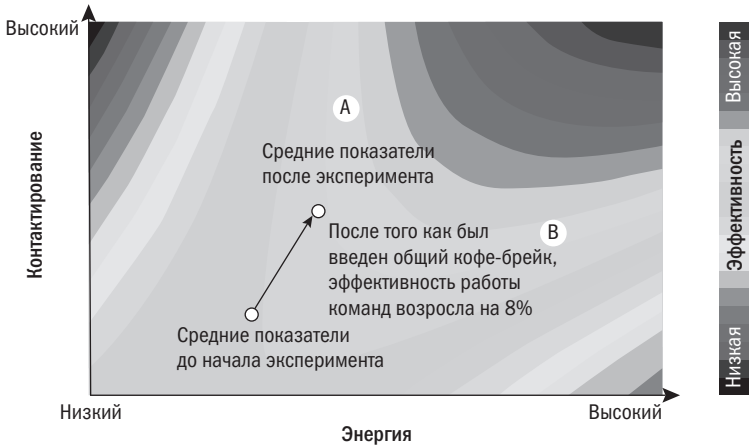
Руководитель хотел повышать энергию и контактирование синхронно. Мы предложили проводить для команд колл-центра общие кофе-брейки. Это повысило количество взаимодействий, особенно неофициальных, и у команд вырос уровень энергии. Также, поскольку все члены команды теперь уходили на перерыв одновременно и взаимодействия были равномерно распределены, улучшилось и контактирование. Когда мы

с учетом графиков показателей производительности. Например, в случае с японско-американской командой мы видим на схемах улучшение образцов взаимодействия рядом с графиком ежедневной производительности, о которой сообщали сами члены команды. Чем ближе схемы взаимодействия к нашему идеалу высоких показателей, тем больше растет и производительность.

Мы еще несколько раз повторили эксперимент, получив такую же обратную связь как от команд, стремящихся к более творческой работе, так и от команд исполнителей, ищущих более тесного взаимодействия. Во всех случаях отзывы испытуемых об изменении собственной эффективности работы были отражены в схемах рядом с показателями улучшения взаимодействия.

С помощью таких таблиц мы часто совершаем важные открытия. Один из самых лучших примеров мы видели в колл-центре банка. Там для каждой команды мы сделали схемы энергии

позже сделали схемы энергии и контактирования в сопоставлении с СВО, результаты оказались предсказуемы: эффективность работы центра возросла в среднем на 8%, а для групп, имевших ранее самые плохие показатели, — даже на 20%.



и контактирования, включив туда показатели среднего времени обслуживания. Их мы обозначили цветом (см. врезку «Схематическое изображение коммуникации в сопоставлении с показателями производительности»). Эта схема четко показывает, что самая эффективная работа выполняется командами с высоким уровнем энергии и контактирования. Но, как ни удивительно, схема также показывает, что команды с низкой энергией и низким контактированием могут превзойти несбалансированные команды с высокой энергией и низким контактированием или низкой энергией и высоким контактированием. Схемы демонстрируют, что управляющему, работающему над усилением энергии и контактирования, необходимо поддерживать эти критерии в равновесии.

Если нет такого четкого мерила эффективности, как СВО, мы можем составить схемы образцов взаимодействия в сопоставлении с субъективными показателями. Например, мы просили команды

оценить свои рабочие дни по шкале от креативности до фрустрации, а затем смотрели, какие образцы взаимодействия ассоциируются с креативными или провальными днями. Команды часто называют такую обратную связь «откровением».

Успешные тактики

Здесь напрашивается совершенно очевидный вопрос: «Если я понял, что мне нужно улучшить энергию и контактирование, что я могу сделать? Какие методы позволяют добиться таких подвижек?»

Эффективны будут простые подходы, такие как реорганизация пространства офиса и рабочих мест. Хорошо, если управляющий сам показывает пример, активно поощряя участие в личном общении и чаще разговаривая с сотрудниками лицом к лицу. Изменения в политике компании также могут сделать команды лучше. К примеру, отказ от правил регламента Роберта¹ — прекрасное начало для таких изменений. В отдельных случаях лучшим способом повысить энергию и контактирование команды может быть исключение некоторых ее членов и вливание свежей крови, хотя, как мы обнаружили, часто это лучше не делать. С помощью обратной связи большинство людей способны научиться, скажем, меньше перебивать других, смотреть в лицо во время разговора или слушать более внимательно. Лидеры команд должны использовать полученные во время исследования данные, чтобы стимулировать изменения внутри своих групп.

Идеальный командный игрок

Кроме командных, мы можем измерить и показатели отдельных людей, сопоставив их с идеальными. В данных, собранных как у групп, сосредоточенных на производительности, так и у тех, что занимаются творчеством, мы обнаружили присутствие тех, кого

¹ «Правила регламента Роберта» (Robert's Rules of Order) — книга, написанная в США в 1876 году Генри Мартином Робертом и ставшая первым регламентным сборником, предназначенным для широкой публики. На сегодня это самый популярный в США свод правил регламента, используемый для проведения собраний в тысячах общественных, религиозных и других организаций. — *Прим. пер.*

склонны считать лучшими командными игроками. Кто-то мог бы охарактеризовать таких людей как прирожденных лидеров. Мы называем их харизматическими связующими звеньями. Информация с электронных карт показала, что такие люди активно общаются, вовлекая других в короткие разговоры с высокой энергией. В своей работе они демократичны: обращаются ко всем как к равным и добиваются того, чтобы у каждого члена команды был шанс внести вклад в работу. Они не обязательно экстраверты, но в окружении людей чувствуют себя комфортно. Они слушают столько же, сколько и говорят, или даже больше и обычно проявляют сильную заинтересованность в разговоре независимо от темы и собеседника. Мы называем это «энергичным сосредоточенным слушанием».

Еще лучшие командные игроки соединяют своих товарищей по группе в единое целое и распространяют вокруг себя идеи. Такие люди склонны к поисковой деятельности, они отыскивают новые гипотезы вне группы, но не в ущерб контактированию внутри нее. Изучая поведение менеджеров на интенсивном недельном курсе для руководителей в Массачусетском технологическом институте, мы обнаружили, что чем больше в команде таких харизматических связующих звеньев, тем она успешнее.

Тимбилдинг — это на самом деле наука, но наука юная и развивающаяся. Теперь, когда мы закрепили схемы взаимодействия как самый важный измеряемый параметр для определения эффективности группы, мы можем сосредоточиться на деталях и вывести более совершенные критерии, а также заняться глубоким анализом и разработать новые инструменты, которые позволят точнее различать типы команд и их членов.


Носимые электронные устройства, давшие толчок нашей науке, тоже развиваются. В седьмом поколении они стали маленькими и незаметными, как обычные карточки-пропуски, и при этом способны собирать куда больше разной информации, нежели их предшественники. Мы начали экспериментировать с приложениями для смартфонов, чтобы давать командам и их лидерам обратную связь по групповому взаимодействию в режиме реального времени. Мы начинаем применять электронные устройства и за пределами команды, чтобы отследить еще более широкий набор ситуаций.

Мы уже представляем себе, как весь персонал компании носит электронные карты в течение продолжительного отрезка времени, создавая большие данные, в которых можно найти паттерны на все случаи жизни — от построения команды до управления ею, от ведения переговоров до оценки эффективности труда. Мы уже представляем себе, как на основе этих данных меняется сама природа того пространства, в котором мы работаем, и, возможно, даже инструменты, которыми мы пользуемся для общения. Мы надеемся, что, изучив и приведя в порядок эти паттерны, мы значительно увеличим эффективность географически разделенных групп и межкультурных команд, которые так важны в глобальной экономике. Мы начинаем создавать то, что я называю «точкой зрения бога» на организацию. Как бы религиозно ни звучало сказанное, такая точка зрения берет свое начало в фактическом материале и данных. Это потрясающая вещь, которая изменит всю работу организации.

Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2012 года.

Почему команды не работают

Интервью Дианы Кутю с Ричардом Хэкменом



ЗА ПОСЛЕДНИЕ 20 ЛЕТ СФОРМИРОВАЛСЯ культ поклонения команде. Даже в американском обществе, очень высоко ценящем независимость, команды стали восприниматься как нечто вроде священной коровы. Вера в то, что коллективные действия позволяют повысить творческий потенциал сотрудников и производительность их труда, так широко распространена, что, столкнувшись с новой сложной задачей, руководители быстро приходят к выводу: лучший способ выполнить работу — это набрать команду.

«Не так быстро», — говорит Ричард Хэкмен, профессор психологии Гарвардского университета, специалист по социопсихологии и психологии производства, а также ведущий эксперт по командной деятельности. Почти всю свою карьеру Хэкмен посвятил изучению «мудрости команд», которую он подвергает сомнению. Чтобы узнать о его открытиях в этой области, старший редактор *HBR* Диана Кутю взяла у Хэкмена интервью в его гарвардском офисе. Во время их разговора профессор рассказал, что в командах люди часто работают из рук вон плохо. Как показали его исследования, большую часть времени коллеги не могут даже

прийти к согласию в вопросе о том, чем должна заниматься команда. Достичь согласия — это работа лидера, и он должен принимать на себя личную и профессиональную ответственность за то, в каком направлении движутся его подчиненные. А если лидер не обучен формировать команду и управлять ее работой, шансов на успех у них немного.

Далее приводится отредактированная версия этого разговора.

Вы начинаете свою книгу «Команды, которые лидируют» (Leading Teams) с вопроса: «Если люди при строительстве дома делают всё сообща, значит ли это, что работа: а) будет выполнена быстрее, б) займет больше времени, в) не будет закончена вообще?»

На самом деле это вопрос из стандартного теста для учеников четвертого класса в штате Огайо. Конечно, предполагалось, что правильный вариант — «а) будет выполнена быстрее». Эта история нравится мне тем, что она показывает, как рано нам начинают говорить, будто работать в команде — хорошо. Люди имеют склонность думать, что сотрудничество — это самый демократичный и эффективный способ что-либо сделать. Я не возражаю, может так стать, что команда покажет чудеса и сделает нечто необыкновенное, создаст коллективное произведение такого качества или красоты, какого раньше никто и представить не мог. Но рассчитывать на это не стоит. Исследования раз за разом показывают, что, несмотря на все дополнительные ресурсы, которые есть у команд, их результаты бывают весьма скромны. Это происходит из-за того, что проблемы с координацией работы и мотивацией сотрудников обычно сводят на нет все преимущества совместной деятельности. И даже когда у вас есть сильная и сплоченная команда, ей часто приходится конкурировать с другими коллективами, что также мешает работать. Таким образом, перед вами с ходу оказываются два препятствия, сами по себе способные стать аргументом в пользу работы в одиночку.

Вы писали, что для того, чтобы достичь успеха, команда должна быть реальной. Что это означает?

Идея вкратце

Вопреки общепринятому мнению, команда может быть худшим выбором для решения трудной задачи. Проблемы с координацией работы, мотивацией сотрудников и конкуренцией отрицательно сказываются на показателях команды.

Даже самые лучшие лидеры бывают не в силах создать команду, способную показать великолепные результаты. Но вероятность успеха можно повысить, создав правильные условия. Вот несколько принципов.

- **Назначьте «инакомыслящего».** Выберите человека, говорящего «нет»,

который будет бросать вызов желанию остальных коллег во всем друг с другом соглашаться (это подавляет творческое начало).

- **Избегайте двузначных чисел.** В команде должно быть не более девяти человек. Если людей слишком много, то количество связей между членами группы оказывается слишком велико и коллектив выходит из-под контроля.
- **Сохраняйте постоянный состав группы.** Сложившиеся команды работают более эффективно, чем те, состав которых постоянно меняется.

По меньшей мере это означает, что команде нужны четкие границы. Такая фраза может показаться глупой, но если вы собираетесь руководить командой, то в первую очередь должны удостовериться, что знаете, кто в нее входит. В последней книге «Команды руководителей высшего звена» (Senior Leadership Teams), которую написали мы с Рут Уэйджмен, Деброй Нуньес и Джеймсом Бёррасом, собраны и проанализированы данные о более чем 120 командах топ-менеджеров по всему миру. Как и следовало ожидать, мы обнаружили, что практически каждая группа управленцев из тех, которые мы изучили, считала, что состав команд четко определен. Тем не менее, когда мы попросили топ-менеджеров описать свою группу, менее 10% дали одинаковые ответы. И это руководители высшего ранга!

Очень часто в нечеткости границ команды бывает виноват генеральный директор. Боясь показаться чересчур предвзятым или, напротив, склонным назначать людей исключительно по каким-то тактическим соображениям, он часто создает недееспособную команду. По правде говоря, этот процесс требует принятия некоторых жестких решений по поводу того, кто войдет в ее состав. В группу

Идея на практике

Вот несколько свежих мыслей о том, как добиться лучших результатов от ваших сотрудников.

Будьте безжалостны, когда речь идет о наборе новых членов в команду

Создание команды требует принятия трудных решений о том, кто наилучшим образом сможет достичь поставленных перед всеми целей. В группу должен включаться далеко не каждый желающий, а некоторых стоит даже исключить из ее состава.

Пример. Финансовый директор одной крупной компании вносил в ее деятельность огромный вклад, работая сам по себе. Но ему не позволяли войти в исполнительный комитет, потому что он явно не имел никакой склонности к командному взаимодействию и не желал ничего решать сообща. Без него группа была куда эффективнее. Такое компромиссное соглашение работало, потому что перед каждым

заседанием исполнительного комитета и после него генеральный директор общался с финансовым директором.

Задайте команде правильное направление, от которого она не сможет отклониться

Убедитесь, что ваши подчиненные знают, что они должны сделать вместе, и понимают это одинаково. Если вы четко не сформулировали понятную цель, члены команды, скорее всего, пойдут самыми разными курсами.

Примите собственное несовершенство

Не существует какого-то единственного правильного способа управлять командой, поэтому не пытайтесь подражать чьему-то стилю руководства. Делая что-либо, вы проявляете свои сильные и слабые стороны. Используйте то, в чем вы хороши, и просите помощи в тех областях, в которых вы разбираетесь хуже.

должен попадать далеко не каждый желающий, а кое-кого следует исключить из ее состава.

Мы работали с одной крупной фирмой, оказывающей финансовые услуги. Ее финансовому директору не давали войти в состав исполнительного комитета, потому что этот человек был настоящим бедствием для любой группы. Он не имел никакой предрасположенности к коллективной работе, не желал даже предпринимать каких-либо попыток, чтобы выработать общее решение проблемы. У любой команды, где он оказывался, начинались проблемы. Генеральный директор не увольнял его с должности, поскольку тот

В коучинге сосредоточьтесь на групповых процессах

Для того чтобы ваша команда извлекла выгоду из коучинга, который вы предоставляете, вам нужно сосредоточиться на том, чтобы улучшить процессы, происходящие во всей группе, а не заниматься сопровождением отдельных людей и исправлением их ошибок. Также для вас очень важен расчет времени. Вам нужно знать, как:

- **провести первое собрание так**, чтобы члены команды сориентировались в своей работе и были в курсе своих задач;
- **помочь команде проводить промежуточные разборы**, чтобы выяснить, что работает хорошо, а что не работает, — это позволит вашим подчиненным довести до совершенства свою стратегию действий;
- **после завершения работы найти несколько минут** на то, чтобы указать, что прошло хорошо, а что — плохо, и определить, каким членам

команды в следующий раз стоит найти лучшее применение своим знаниям и опыту.

Защищайте своего «инакомыслящего»

«Инакомыслящий», которого вы вводите в команду, будет говорить такие вещи, которые больше никто не решится произнести вслух. Что-то вроде: «Погодите минутку, а зачем мы вообще этим занимаемся?» или «Не лучше ли нам остановиться и сделать все наоборот?»

Такие возражения могут стать началом плодотворного обсуждения, но могут и вызвать раздражение других членов команды. Люди захотят накинуться на «инакомыслящего» и попытаться заставить его не задавать неудобные вопросы, а возможно, даже попробуют выбросить провокатора из команды.

Не позволяйте этому случиться. Если вы потеряете вашего «инакомыслящего», команда может никогда не подняться выше среднего уровня.

на самом деле считался очень квалифицированным управленцем, но и в исполнительный комитет его не приглашал. Вначале этого человека оскорбляло такое отношение, но в конце концов он почувствовал себя гораздо лучше, поскольку ему не нужно было сидеть на скучных заседаниях, да и команда без него действовала гораздо лучше. Такое компромиссное соглашение работало, потому что перед каждым заседанием исполнительного комитета и после него генеральный директор интенсивно общался с финансовым директором. В то же время исполнительный комитет смог стать настоящей командой в отсутствие финдиректора.