

Создание книги для руководителя — ответственное дело. Любому лидеру приходится постоянно впитывать все больший и больший объем информации, осваивать новые области знаний и навыки, и этот факт задает определенный высокий стандарт: во-первых, информация должна быть максимально полезной, то есть должна решать системно большое количество задач, во-вторых, она должна быть «на острие» современных исследований и ежедневной практики, а в-третьих, она должна быть легко применима на практике — давать не только концепции и идеи, но и конкретные инструменты внедрения. «Надо же еще уметь складно писать!» — подумала я и чуть не бросила эту затею. Но!

Вот уже более 18-ти лет я занимаюсь отношениями людей в той или иной форме деятельности. Мое юридическое образование в НИУ ВШЭ и University College London, а также успешная карьера финансового юриста долго учила меня создавать договоренности, формулировать их и реализовывать. Обучение у лучших мастеров коучинга (Тимоти Голви, Дэвид Клаттербак, Майлз Дауни, Международный Эрик-

соновский Университет Коучинга и многие другие школы) продвинуло этот навык в глубину: я стала заниматься отношениями человека с собой и с миром. А последние четыре года практики работы с большим спектром команд — от стартапов до команд крупных производственных и ритейл-компаний, и даже команд государственного сектора — я посвятила отношениям людей в коллективе в процессе создания ценности. Оглядываясь сейчас на этот опыт, я вижу, что как бы мы ни хотели иначе, но вообще все самое интересное в жизни всегда происходит в результате возникновения у человека классных отношений: с собой, с другими людьми, вообще с миром.

Современный человек так ищет личного успеха и счастья, что забывает искать качественного контакта, а без него невозможно стать ни успешным, ни счастливым.

Наверное, суть моей работы и есть в том, чтобы помогать людям увеличивать количество качественных отношений. И именно этот навык мне видится важным передать абсолютно каждому лидеру.

На протяжении моего профессионального пути мне встречались совершенно разные компании и разные коллективы. Я работала в российском

консалтинге, а затем в международном, в государственном органе и в стартапе, сделала карьеру в крупном инвестиционном банке и создала бренд детской одежды. В моем опыте есть работа внутри отдела специалистов одного профиля, работа в кросс-функциональных группах и, конечно, индивидуальная работа предпринимателя-коуча. Некоторые коллективы я вспоминаю с теплотой, какие-то — с сожалением. Все мои приключения объединяются одним очень важным (и печальным) фактом: умение управления командами было и остается «призрачной» компетенцией, которой нигде толком не учат и которой, к сожалению, сами лидеры тоже не особо стремятся учиться.

Многие руководители управляют своими людьми неосознанно, опираясь на свои фантазии о том, каким должен быть правильный начальник, но не о том, что такое классная команда. Я видела руководителей, которые считали себя эффективными и при этом публично оскорбляли сотрудников за их ошибки, отдавали должности любимчикам, собирали в свою жилетку жалобы, предъявляли туманные требования к качеству работы, поддавались своим эмоциям и сиюминутным порывам, прятали свою некомпетентность и нежелание развиваться в кабинетах с секретарями-церберами на входе. А еще я слышала идею о том, что классным руководителем нельзя стать — им надо родиться.

Популярные корпоративные привычки только укрепляют эти странные представления об управлении сотрудниками. Постоянная оценка не только профессионализма, но и личности каждого сотрудника, сравнение «кто больше молодец», индивидуальные KPI, разговоры лидера с сотрудниками один-на-один, культура «любимчиков» и кумовство, скучные совещания, на которых вместо командных обсуждений заслушиваются успехи отдельных подразделений, «ручное управление» каждой шестеренки рабочего процесса, недоверие к людям и высокая критичность восприятия глубоко сидят в культуре корпоративного мира и мешают объединению.

Еще печальнее факт о том, что, согласно статистике Kelly Services¹, многих сотрудников это устраивает — они свыклись с индивидуальной работой и предпочитают, чтобы их меньше трогали коллеги. Причина этих цифр проста: плохой менеджмент не способен создать отношения, в которых люди будут раскрывать свой потенциал на максимум, он может только ежедневно увеличивать количество тревоги. От этой тревоги люди закрываются черными окошками на видеосовещаниях, бегут в закрытые кабинеты и на удаленку, ненадолго приходят в себя

¹ Компания по предоставлению решений в области аутсорсинга и управления персоналом. — Прим. авт.

в баре в пятницу, болеют чаще обычного и мечтают, наконец, прийти в себя в отпуске.

Поиск универсальной таблетки для решения этих проблем был бы слишком идеалистическим порывом. Все, что я реально могу сделать, это поделиться своими профессиональными знаниями о том, как сделать отношения людей на работе лучше.

На протяжении многих лет я вижу, как могли бы пригодиться мои знания лидерам в повседневной работе. Я постоянно провожу тренинги по обучению команд и понимаю, что эта компетенция максимально актуальна для всех руководителей.

Во-первых, современный мир как никогда требователен к результативности. Чем больше скорость нашей жизни, тем сложнее взять время, остановиться, подумать, разобраться и... пару-тройку раз ошибиться. Команды должны формироваться быстрее, они должны быть компетентны, разнообразны и мотивированы. Высокий уровень профессионализма лидера в управлении людьми и их отношениями влияет на достижение поставленных целей самым принципиальным образом.

Во-вторых, команды были и остаются жизненной силой любой организации. Они возникают естественным образом и создают систему любой компании. Общие результаты не могут быть достигнуты точечными усилиями нескольких индивидов. Люди создают что-то по-настоящему стоящее вме-

сте, в тесном взаимодействии, в хорошем контакте. У лидеров просто нет выхода: надо учиться управлять этими совместными процессами, не пускать их на дисфункциональный самотек.

В-третьих, тревогу от проблем в отношениях с другими людьми ощущают не только сотрудники, но и сами лидеры. Именно они часто являются центром всех коммуникаций: им приходится разрешать конфликты, устранять пробелы в информационных потоках, выстраивать единую картину мира организации, а еще вести общение с внешним миром. На мой взгляд, с таким уровнем стресса легче справиться, если знаешь, как сказать «точно и один раз», а это умение кроется в навыке выстраивания отношений между людьми.

Все эти навыки я планирую раскрыть в своей книге следующим образом.

Первая часть книги посвящена дизайну команды. Мы поговорим о размерах и границах команды, о том, как строить доверие и какие компетенции стоит искать в участниках ваших команд, какие роли важны, а какие — лучше оставить за бортом, как обучать команду и когда предпочесть индивидуальную работу коллективным усилиям.

Во второй части посмотрим на лидера как на центр изменений в организации. На моей памяти ни один проект трансформации не мог реализоваться без непосредственного участия лидера. «Забил на-

чальник — забил и я» — знаменитый мем как нельзя лучше описывает эту ситуацию. Управлять командой — это задача со звездочкой, с одной стороны, сложная и непонятная, с другой стороны, сулит много удовольствия в процессе. Во второй части я постаралась рассказать, что команда может рассказать лидеру о нем самом и как ему следует с ней взаимодействовать, чтобы получить желаемый результат легче и быстрее.

Третья часть посвящена развитию команды. *Жизнь не заканчивается в момент, когда люди собираются вместе для решения общей задачи — она только начинается.*

Групповые процессы, привычки и паттерны, важные практики, разрешение конфликтов и управление трудным поведением — с этими явлениями придется столкнуться каждой команде и важно понимать, как каждое из них может стать стимулом к развитию.

Финальная, четвертая часть книги, посвящена историям конкретных видов команд. Каждый пример — это собирательный образ нескольких похожих по типу команд, с которыми мне повезло работать. Это нестандартная классификация, но она довольно неплохо репрезентует разные кейсы в формате математической задачи: что дано, что требуется вычислить, каково было решение, какой достигнут результат.

Практические истории дадут представление о том, как выглядит работа с командой глазами коуча.

Конечно, это далеко не все, что может вам предложить современный мир исследований в области управления командами. Социология, философия, психология, антропология, культурология и даже физика — это далеко не полный список дисциплин, которые могут дать интересные мысли о взаимодействии людей. Но я искренне надеюсь, что мой труд поможет вызвать в вас желание прямо сейчас заняться своими командами, объединить людей и создавать отношения, в которых есть больше процветания, больше доверия, больше удовольствия, больше пользы, больше счастья, и, в конечном итоге, больше любви для этого мира. Мне кажется, он в этом нуждается.