

ИЛЬЯ ЛЕЙН

СИЛЬНАЯ КОМАНДА

КАК СОБРАТЬ ЛЮДЕЙ,
КОТОРЫЕ ДВИГАЮТ
ДЕЛО



Илья Лейн

**Сильная команда. Как собрать
людей, которые двигают дело**

«Автор»

2026

Лейн И.

Сильная команда. Как собрать людей, которые двигают дело /
И. Лейн — «Автор», 2026

Сильные люди за одним столом ещё не команда. Вы можете собрать умных, быстрых, опытных, а потом неделями слушать споры, переносить сроки и выходить с совещаний без ясного решения. Один говорит больше всех. Другой всё критикует. Третий хочет сразу действовать. Четвёртый молчит, хотя видит ошибку. Вроде все стараются, а дело стоит. Я говорю о том, как собрать людей не для красивой фотографии, а для работы. Вы начнёте трезвее видеть, кого не хватает в группе, кто двигает результат, кто только занимает место, почему похожие люди удобны, но часто промахиваются одинаково, и почему самый неудобный участник иногда спасает всё дело. Для тех, кто отвечает за людей, сроки, деньги и устал от команд, где много разговоров, но мало сделанного.

Содержание

Глава 1. Команда как самый недооцененный инструмент управления	5
Глава 2. Как команда становится работоспособной	8
Глава 3. Когда умные люди мешают друг другу	15
Глава 4. Люди одного склада	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Илья Лейн

Сильная команда. Как собрать людей, которые двигают дело

Глава 1. Команда как самый недооцененный инструмент управления

О руководителях принято говорить так, будто всё держится на одном человеке. Нашли сильного директора, поставили его во главе дела, дали ему полномочия, и дальше будто бы остается только ждать результата. Такой взгляд удобен. Он избавляет от необходимости разбираться в людях рядом с ним. Он позволяет объяснять успех харизмой, а провал отсутствием воли. Но на практике всё обычно сложнее и, если говорить прямо, неприятнее.

В любой организации есть момент, когда один человек уже не может тащить работу на себе. Он может быть умным, деятельным, решительным, даже очень опытным. Но дело начинает требовать разных качеств одновременно. Нужно считать и договариваться. Нужно предлагать новые ходы и вовремя останавливать лишнюю фантазию. Нужно видеть риск, но не застыть перед ним. Нужно спорить, не разрушая отношения. Нужно доводить скучную работу до конца. В одном человеке всё это встречается редко. А если и встречается, то ненадолго: усталость быстро съедает даже сильный характер.

Поэтому я начинаю эту книгу не с похвалы выдающемуся начальнику, а с простого вопроса: почему одни группы людей становятся рабочей силой, а другие только занимают одну комнату и портят друг другу настроение? Внешне они могут быть похожи. У всех есть должности, опыт, резюме, образование, право голоса. На столе лежат документы, цифры, планы. В календаре назначены совещания. Но одна команда после обсуждения выходит с ясным решением, а другая выходит с тем же вопросом, только теперь к нему прибавились обиды.

В этом и состоит главная трудность управления командой. Команда не складывается сама собой из хороших людей. Более того, хорошие люди могут составить плохую команду. Умные могут мешать друг другу умничать. Энергичные могут разбегаться в разные стороны. Исполнительные могут добросовестно делать то, что уже потеряло смысл. Мягкие могут сохранять приятную атмосферу там, где давно пора сказать жестко. И наоборот, не самый блестящий набор людей иногда даёт отличный результат, если каждый находит свое место и никто не пытается заменить всех остальных.

Эта книга написана для тех, кто работает с людьми не в теории. Для руководителя, которому надо собрать проектную группу. Для владельца, у которого выросла компания и старые привычки больше не помогают. Для менеджера, который устал от совещаний, где много слов и мало решений. Для специалиста, которого включили в группу и он вдруг понял, что его профессиональных знаний мало: надо ещё понимать, как люди ведут себя вместе.

Мы будем говорить не о красивых лозунгах про коллективный дух. Слово дух удобно, когда нечего измерить. Гораздо полезнее смотреть, что именно человек приносит в общую работу. Один даёт идеи. Другой проверяет, не развалится ли идея при первом столкновении с действительностью. Третий умеет найти людей и сведения вне комнаты. Четвертый превращает разговор в последовательность дел. Пятый удерживает цель, когда все увлеклись подробностями. Шестой замечает недоделки. Седьмой сглаживает трения. Восьмой давит на темп, когда группа слишком довольна собой. Ни один из них сам по себе не является ответом. Ответ возникает в сочетании.

Меня всегда настораживала привычка судить о человеке отдельно от обстоятельств. В анкетах и характеристиках любят писать: инициативен, общителен, аналитичен, дисциплинирован. Эти слова выглядят солидно, пока мы не посадим людей за один стол. Там выясняется, что инициативность одного становится помехой для другого, аналитичность превращается в привычку придирается, общительность уводит от решения, а дисциплина иногда удерживает команду на неверном пути. Черта полезна только в подходящем месте и в подходящий момент.

Командная работа начинается с признания простой вещи: разные люди нужны не для украшения, а для дела. Разнообразие само по себе не спасает. Если собрать людей случайно, различия могут стать источником шума. Но если понимать, какой вклад требуется, различия превращаются в рабочие инструменты. Тогда спор становится не дракой самолюбий, а способом проверить решение. Тогда молчаливый человек не считается слабым, если именно он замечает опасную деталь. Тогда говорливый не раздражает, если он приносит сведения, которых никто больше не нашел.

Я намеренно буду избегать тона учебника. В реальной работе редко бывает чистая схема. Там есть усталость, тщеславие, плохие привычки, страх показаться глупым, желание понравиться начальнику, старая обида, спешка, лень, случайная удача. Управление командой ценно именно потому, что оно признаёт эту живую смесь. Оно не требует от людей стать идеальными. Оно требует трезво увидеть, кто к чему пригоден, где его вклад силён, а где он неизбежно создаст проблему.

Есть руководители, которые считают, что главное в команде, чтобы все были похожи. С ними проще. Они одинаково говорят, одинаково оценивают риск, одинаково понимают порядок. Сначала такая группа радует глаз. Она быстро соглашается сама с собой. Но затем начинает промахиваться одинаковым способом. Если все осторожны, никто не сделает шаг в неизвестное. Если все напористы, никто не удержит систему от лишнего шума. Если все творческие, будет много начал и мало концов. Если все исполнители, будет порядок без прорыва. Похожесть удобна для управления, но опасна для результата.

Есть и обратная ошибка. Руководитель решает, что надо просто набрать ярких людей. Пусть спорят, пусть сталкиваются, из трения родится энергия. Иногда рождается. Чаще рождается усталость. Яркий человек не всегда умеет уступить место другому яркому человеку. Умный не всегда слышит умного. Опытный не всегда принимает чужой опыт. Команда из сильных одиночек может оказаться слабее средней группы, где есть уважение к распределению ролей.

Отсюда вытекает главный практический вывод, на котором будет держаться вся книга: команду надо не только набирать, но и проектировать. Проектировать не в холодном механическом смысле, будто люди детали машины. Люди не детали. Но рабочая группа всё равно имеет устройство. В ней есть пустые места, перегруженные места, скрытые конфликты, неиспользованные способности. Иногда достаточно переставить человека с одной позиции на другую, и разговор становится яснее. Иногда надо убрать самого талантливого участника из роли председателя, потому что он ведёт группу за своей мыслью и теряет остальных. Иногда нужен не новый стратег, а человек, который наконец наведет порядок в действиях.

Я буду часто возвращаться к наблюдению, которое кажется обидным, но помогает работать: люди обычно переоценивают тот вклад, который им самим привычен. Тот, кто любит идеи, считает, что всем не хватает идей. Тот, кто любит порядок, считает, что всё портит беспорядок. Тот, кто привык бороться, видит вокруг слабость. Тот, кто умеет поддерживать отношения, считает грубость главным источником бед. Каждый по-своему прав. Но команда проигрывает, когда один взгляд объявляется единственно взрослым.

Хорошее управление начинается с того, что мы перестаем искать универсального человека. Взрослая организация не должна зависеть от чуда, будто где-то найдётся один руководитель, который и изобретателен, и осторожен, и жёсток, и мягок, и быстр, и терпелив, и точен,

и щедр, и любит людей, и не верит словам без цифр. Такой человек удобен для легенды, но опасен как кадровая мечта. Пока его ищут, рядом сидят вполне пригодные люди, из которых можно собрать работающую систему.

Эта книга пойдет от простого к более трудному. Сначала мы разберемся, почему команда вообще может быть эффективнее одиночки и почему одних способностей недостаточно. Потом посмотрим на опасность умных групп, на команды похожих людей, на роль творца идеи, на лидерство, на исполнителей, проверяющих, посредников, доводящих дело до результата. Дальше поговорим о неудачных командах, о выигрышных сочетаниях, о размере группы, о подборе участников и о том, что происходит с командными ролями вне бизнеса, в общественных делах и организациях, где результат не всегда измеряется деньгами.

Читателю не обязательно соглашаться со мной с первой страницы. Даже лучше, если он будет спорить. Но спорить стоит не с общими словами, а с собственным опытом. Вспомните последнюю группу, где вы работали. Кто там действительно двигал дело? Кто говорил больше всех? Кто молчал, но в нужный момент спасал решение? Кто начинал полезный конфликт? Кто его превращал в личную ссору? Кто записывал договоренности? Кто потом проверял, что они выполнены? Кто считался главным, а кто на самом деле удерживал работу? Ответы на эти вопросы обычно рассказывают о команде больше, чем штатное расписание.

Я не обещаю рецепта, после которого любая группа станет сильной. Такие обещания хорошо продаются, но плохо служат делу. Люди упрямы, обстоятельства меняются, руководители ошибаются. Зато можно научиться видеть повторяющиеся закономерности. Можно перестать удивляться, почему очередная группа умников застряла в споре, почему энергичные люди не довели ни одного решения до конца, почему спокойная команда проспала рынок, почему приятная атмосфера не дала результата. И можно заранее строить работу так, чтобы эти провалы были менее вероятны.

Самое полезное в разговоре о командах, на мой взгляд, не в том, что он делает нас мудрее задним числом. Задним числом все сильны. Полезно то, что он помогает перед началом дела задать несколько неудобных вопросов. Кто здесь будет думать? Кто будет сомневаться? Кто будет искать связи и сведения? Кто будет превращать решение в работу? Кто будет следить за качеством? Кто удержит людей от взаимного раздражения? Кто подстегнет, когда все слишком долго обсуждают? Если на какой-то вопрос нет ответа, команда уже имеет слабое место.

Теперь можно перейти к первой теме. Почему некоторые команды работают, а некоторые только создают видимость работы? Чтобы ответить, надо начать не с морали и не с вдохновляющей истории, а с того, как вообще изучать команду. Нужен не слух о том, кто умный, не впечатление от громкого голоса, не должность на визитке. Нужны вход, процесс и результат. Кто вошёл в группу. Что эти люди делали друг с другом. Что получилось в конце. Только так можно отличить красивую легенду от полезного знания.

Глава 2. Как команда становится работоспособной

Лучше всего начинать разговор о командах не с определения, а с довольно обычной сцены. Несколько руководителей собираются за столом. В комнате есть опыт, образование, полномочия и, как правило, уверенность каждого в собственной полезности. На столе лежит задача, которую один человек решить не может. Сначала всё выглядит прилично. Люди обмениваются мнениями, кто-то шутит, кто-то сразу тянется к цифрам, кто-то пытается обозначить порядок работы. Через час становится ясно, что сама по себе сумма людей ещё не дала команды.

Один участник говорит слишком много и слишком рано. Второй слушает с таким видом, будто уже нашел ошибку, но пока не желает тратить силы. Третий хочет действовать немедленно и сердится на обсуждение. Четвертый просит уточнить данные. Пятый думает о том, как решение примут за пределами комнаты. Шестой уже видит, кто потом будет выполнять работу и где всё застрянет. Если не понимать, что именно происходит, эту сцену легко назвать хаосом. Но в ней может скрываться будущая сила команды, если различия будут использованы, а не пущены на самотёк.

Плохая команда часто начинается не с плохих людей, а с плохого предположения. Предполагается, что если люди достаточно зрелые, они сами договорятся, сами распределят обязанности, сами поймут, когда говорить, а когда уступить. Иногда так бывает. Но рассчитывать на это значит строить управление на удаче. Взрослые люди тоже конкурируют, защищаются, обижаются, спешат, ленятся, стараются выглядеть умнее, чем чувствуют себя на самом деле. Совещательная комната не отменяет человеческий характер.

Чтобы увидеть работу команды, надо разделить три вещи. Первая: состав. Кто эти люди, какие у них способности, привычки, темперамент, опыт, склонность к риску, терпение к деталям. Вторая: взаимодействие. Кто спрашивает, кто сообщает, кто предлагает, кто возражает, кто строит на чужой мысли, кто сводит разговор к решению. Третья: итог. Не впечатление от разговора, а результат, который можно признать успешным или неуспешным. Пока эти три вещи смешаны, мы остаёмся в мире догадок.

В организациях любят оценивать состав. Это понятнее всего. Резюме, интервью, рекомендации, тесты, прежние достижения. Всё это имеет значение. Но состав сам по себе ещё ничего не гарантирует. Можно собрать людей с блестящими биографиями и получить спор ради спора. Можно собрать спокойных, аккуратных исполнителей и получить безупречно оформленное движение в тупик. Можно пригласить сильного лидера и обнаружить, что он подавляет именно те качества, ради которых людей позвали.

Процесс изучать труднее. Он происходит быстро, иногда почти незаметно. Один человек задаёт вопрос, и направление разговора меняется. Другой возражает, и группа внезапно начинает защищать старое решение, хотя ещё пять минут назад все были готовы его пересмотреть. Третий спокойно произносит: давайте сначала поймем, что будет сделано к пятнице, и комната возвращается с облаков на землю. Такие моменты редко попадают в протокол. Но именно они показывают, как команда думает на самом деле.

Результат тоже обманчив. Если команда выиграла один раз, ей легко приписать мудрость. Если проиграла, её легко объявить слабой. Но в настоящей работе надо смотреть, почему получился такой итог. Иногда результат спасает случай. Иногда хорошая команда делает верный ход, но обстоятельства меняются. Иногда плохая команда выигрывает за счёт одного сильного участника, а потом считает, что вся система здорова. Поэтому полезно связывать итог с тем, что команда делала в процессе. Только тогда можно учиться, а не просто радоваться или сердиться.

В управленческой работе особенно заметно, что разные задачи требуют разных сочетаний поведения. Есть задачи, где нужно спокойно посчитать и согласовать детали. Есть задачи, где нужно быстро договориться с внешними людьми. Есть ситуации, где важнее всего выдержать кризис и не растерять управление. Есть такие, где нужно разглядеть новый путь, пока конкуренты ещё заняты старым. Одна и та же команда может блестяще справиться с первым и провалить второе. Это не обязательно говорит о глупости. Это говорит о несоответствии состава и задачи.

Я не раз видел группы, которые считали себя командами только потому, что у них был общий начальник. На деле они представляли собой набор отдельных кабинетов, временно сведённых за стол. Каждый защищал свою область. Финансист берег цифры, производственник берег реальность цеха, коммерсант берег клиента, кадровик берег отношения, руководитель берег общий вид. Всё это законно. Беда начиналась там, где никто не переводил отдельные интересы в общий план. Компания двигалась не как целое, а как телега, у которой каждая лошадь выбрала свою дорогу.

Сильная команда не устраняет различия между функциями. Она заставляет их разговаривать. Коммерческий взгляд должен встретиться с финансовым. Производственный взгляд должен ограничить фантазию продаж. Человек, отвечающий за людей, должен напомнить, что решение исполняют не диаграммы, а живые сотрудники. Но после этого должен появиться общий вывод. Если его нет, совещание было не управлением, а выставкой мнений.

Очень часто команда терпит неудачу из-за того, что важные работы остаются ничьими. Все обсуждают стратегию, но никто не собирает сведения. Все спорят о направлении, но никто не записывает конкретные решения. Все говорят о рисках, но никто не проверяет допущения. Все ждут, что кто-то свяжется с нужным человеком вне группы. Потом, когда дело не сделано, начинаются объяснения. На самом деле объяснение было видно в начале: роль существовала, но её никто не взял.

Распределение ролей не всегда совпадает с должностями. Официальный руководитель может не быть лучшим координатором. Главный специалист может оказаться плохим источником идей, но прекрасным проверяющим. Самый младший участник может лучше всех чувствовать, как решение будет воспринято людьми вне комнаты. Назначенная секретарская роль может неожиданно стать центром влияния, если человек умеет точно формулировать и вовремя возвращать группу к сути. Формальная структура нужна, но она не исчерпывает реальную жизнь команды.

Первый признак работоспособной команды состоит в том, что она умеет использовать вклад разных людей без постоянной борьбы за главенство. Это не означает тишину и согласие. Хорошая команда может спорить очень резко. Но в ней спор обычно привязан к задаче. Участник возражает не для того, чтобы показать превосходство, а потому что видит слабое место. Другой предлагает не ради впечатления, а потому что решение действительно может сработать. Третий останавливает разговор не из скуки, а потому что пора перейти к действию.

В плохой команде те же действия имеют иной смысл. Возражение становится способом унижить. Предложение становится заявкой на власть. Призыв к порядку воспринимается как мелочное занудство. Забота об отношениях превращается в запрет на честный разговор. Внешне поведение может быть похожим, но внутренний результат другой. Поэтому руководителю мало знать, кто что сказал. Надо понимать, какую функцию это выполнило для общей работы.

Особенно опасна вера в то, что команда тем сильнее, чем умнее её участники. Ум важен. Без него сложная задача быстро превращается в набор случайных решений. Но умные люди не обязательно образуют умную группу. Умный человек привык доверять своему рассуждению. Он видит слабые места в чужих словах быстрее, чем в собственных. Если несколько таких

людей оказываются вместе без ясного распределения ролей, разговор может стать турниром. Каждый удар точен, но дело не движется.

В турнире умников есть одно неприятное свойство: он выглядит интеллектуально достойно. Никто не кричит глупостей. Все говорят убедительно. Аргументы тонкие, замечания острые, ссылки точные. Но через некоторое время обнаруживается, что решение не принято, сроки упущены, а простые работы, вроде сбора информации или согласования действий, остались без внимания. Команда как будто занималась самой интересной частью задачи и пренебрегла всем остальным. Управление же состоит не только из интересного.

Другая крайность встречается в дружных группах. Там люди легко понимают друг друга, охотно поддерживают предложения, быстро создают приятную атмосферу. Работать в такой группе удобно. Но удобство может усыпить. Если никто не хочет портить настроение, слабые места проходят без проверки. Если все привыкли улыбаться, трудный вопрос откладывается. Если группа слишком ценит согласие, она может принять решение не потому, что оно верно, а потому что оно никого не задело.

Есть группы, где всё наоборот: воздух заряжен действием. Люди быстро встают, звонят, договариваются, пробуют, меняют направление. Там много энергии, и в определённых обстоятельствах такая энергия даёт преимущество. В кризисе, на переговорах, в быстро меняющемся рынке медлительность губительна. Но если энергия не связана общей схемой, она превращается в беспорядок. Один уже пообещал клиенту скидку, другой в это время пересчитал бюджет без неё, третий ведёт переговоры с партнёром, не зная, что первые двое изменили условия. Потом все обвиняют друг друга в небрежности, хотя корень был в отсутствии координации.

Есть, наконец, аккуратные команды. Они планируют, фиксируют, проверяют, не любят суеты. Таких людей часто недооценивают, пока не наступает момент исполнения. Именно они способны сделать скучное, длинное, обязательное. Они не бросают дело при первой потере интереса. Но их слабость возникает там, где нужно изменить рамку. Слишком хороший порядок может удерживать старое решение дольше, чем оно заслуживает. Если группа гордится своей организованностью, ей трудно признать, что весь план надо пересмотреть.

Из этих наблюдений следует важный вывод: не существует одного хорошего командного характера. Есть вклад, полезный в определённой части работы. Команда выигрывает, когда вкладов достаточно и они расположены так, чтобы один компенсировал слабость другого. Идея нуждается в проверке. Проверка нуждается в решении, иначе она станет бесконечной. Решение нуждается в исполнении. Исполнение нуждается в контроле качества. Контроль качества нуждается в людях, которые не разрушат отношения на каждом шаге. Отношения нуждаются в цели, иначе группа станет клубом приятного общения.

Руководитель, который хочет сделать команду эффективной, должен смотреть не только на индивидуальную силу. Ему надо спрашивать: чего в группе слишком много и чего не хватает? Слишком много идей может быть такой же проблемой, как их отсутствие. Слишком много осторожности может остановить движение. Слишком много напора может сломать согласование. Слишком много доброжелательности может спрятать конфликт. Слишком много критики может убить желание предлагать. Баланс не возникает от добрых намерений. Его приходится строить.

В начале работы полезно наблюдать за простыми признаками. Кто первым пытается определить цель? Кто первым уходит в детали? Кто ищет внешнюю информацию? Кто переводит разговор в перечень действий? Кто замечает, что два предложения несовместимы? Кто после получаса обсуждения помнит, с чего всё началось? Кто видит, что один участник выпал из разговора? Эти наблюдения часто точнее формальных характеристик. Человек проявляет свой рабочий вклад не в самопрезентации, а в обычном обсуждении.

Но наблюдать надо осторожно. Один и тот же человек может вести себя по-разному в разных группах. В спокойной команде он окажется тем, кто двигает темп. В шумной команде

тот же человек начнет сдерживать остальных. В группе слабых специалистов он будет казаться слишком умным и резким. Среди равных он может стать хорошим собеседником. Поэтому роль не надо понимать как клеймо. Это скорее склонность, которая проявляется в определённых условиях. Умный руководитель использует склонность, но не превращает человека в табличку на двери.

Команда становится работоспособной, когда люди понимают не только свою задачу, но и границы своего вклада. Творческий участник должен знать, что его идея ещё не решение. Критик должен знать, что разрушить слабый вариант мало, надо помочь найти рабочий. Исполнитель должен знать, что порядок служит цели, а не заменяет её. Координатор должен помнить, что слушать всех не значит откладывать выбор. Человек, сохраняющий отношения, должен понимать, что иногда лучший способ сохранить команду состоит в том, чтобы не дать ей уйти от неприятного разговора.

Многие управленческие ошибки возникают из-за того, что руководитель ценит один тип поведения и наказывает остальные. Если он любит быстрые решения, осторожные люди кажутся ему тормозом. Если он любит спокойный порядок, напористые кажутся разрушителями. Если он сам творческий, исполнители выглядят сухими. Если он сам исполнительный, творческие раздражают беспорядком. Но команда не обязана быть похожей на руководителя. Напротив, одна из задач руководителя состоит в том, чтобы терпеть полезных людей, которые ему неудобны.

Это особенно трудно, когда неудобный человек прав. Он может говорить не вовремя, выбирать раздражающий тон, слишком долго держаться за свою мысль. Легко списать его вклад из-за манеры. Но иногда именно он видит то, что приятные люди обходят. С другой стороны, грубость не надо романтизировать. Бывают люди, которые называют себя прямыми, а на деле просто мешают группе думать. Разница определяется результатом: после их вмешательства команда яснее понимает задачу или только хуже относится друг к другу?

Эффективная команда нуждается в ясном отношении к конфликту. Конфликт нельзя ни запрещать, ни поклоняться ему. Запрещённый конфликт уходит в коридоры, личные разговоры и пассивное сопротивление. Прославленный конфликт превращает работу в постоянную драку. Нужен рабочий конфликт, где участники имеют право сомневаться, но обязаны оставаться внутри задачи. Для этого руководитель должен отделять возражение от нападения, настойчивость от упрямства, заботу о качестве от придирки.

Есть ещё один неприятный вопрос: кто отвечает за то, чтобы команда училась на результате? После успеха люди склонны рассказывать историю, где каждый выглядел умно. После неудачи они ищут внешнюю причину или виноватого. Оба варианта мешают обучению. Полезнее разбирать не только что произошло, но и как группа к этому пришла. Какие сведения мы приняли без проверки? Какие голоса не услышали? Где потратили время на спор, не влияющий на результат? Какую работу никто не взял? Что сделал один человек вместо команды, и что команда из-за этого не заметила?

Такой разбор требует мужества, но не требует театральной жесткости. Достаточно честно восстановить ход событий. В хорошей группе это делается без особой церемонии. Люди могут сказать: здесь мы увлеклись, здесь промолчали, здесь поверили слишком красивой цифре, здесь дали одному человеку тащить всё на себе. В слабой группе разбор быстро превращается в защиту репутаций. Каждый объясняет, почему его вклад был правильным, а чужой подвёл. После такого разбора команда знает о себе меньше, чем до него.

Работоспособность команды проверяется не словами о доверии, а тем, как она обращается с ошибкой. Если ошибка сразу становится поводом для наказания, люди начнут прятать сведения. Если ошибка никогда не имеет последствий, группа привыкнет к беспечности. Между этими крайностями есть взрослая практика: ошибка разбирается, причина называется,

ответственность не растворяется, но цель состоит в исправлении работы, а не в показательной расправе. Без этого команда быстро учится врать самой себе.

В первой стадии любого командного дела я советовал бы обращать внимание на четыре практических вопроса. Первый: есть ли у группы понятная цель, которую можно отличить от набора пожеланий? Второй: представлены ли в группе разные необходимые способы работы? Третий: существует ли человек или процедура, которая связывает разговор с решением? Четвертый: как группа узнает, что она ошиблась? Эти вопросы простые, почти грубые. Но именно такие вопросы часто спасают от красивых совещаний без результата.

Понятная цель не должна быть длинной. Если команда не может сказать, ради чего она собралась, в двух-трёх нормальных фразах, она почти неизбежно начнет заниматься второстепенным. Один будет улучшать форму отчета, другой обсуждать старую обиду, третий предлагать проект на следующий год, хотя нужно решить вопрос этой недели. Цель не обязана быть примитивной. Она может быть сложной. Но каждый участник должен понимать, какая часть его поведения помогает приблизиться к ней, а какая только занимает время.

Разные способы работы нужны потому, что управленческая задача редко состоит из одного действия. Возьмём новый проект. Нужна исходная идея. Нужен человек, который проверит её на прочность. Нужны контакты и сведения вне группы. Нужен расчёт. Нужен план. Нужен исполнительный порядок. Нужна проверка деталей. Нужен кто-то, кто заметит напряжение между людьми до того, как оно испортит работу. Если всего этого нет, проект будет зависеть от случая и перегруза нескольких участников.

Связь разговора с решением особенно важна в группах, где много компетентных людей. Компетентный человек способен долго говорить по делу. В этом и ловушка. Всё звучит содержательно, но в конце непонятно, что изменилось. Поэтому команде нужен навык остановки. Не грубой остановки, когда начальник хлопает ладонью по столу, а нормального вопроса: что мы решили, кто делает, к какому сроку, что считается готовым, какие условия могут изменить решение? Без этих вопросов обсуждение остаётся умственным упражнением.

Способ узнавать об ошибке нужен потому, что команда не может быть права постоянно. Если она не предусмотрела обратную связь, она будет защищать выбранный курс из самолюбия. Особенно опасны команды, которые хорошо начали. Первый успех создаёт ощущение правильности метода. Люди начинают думать, что раз однажды они выиграли, то их стиль сам по себе верен. Но обстоятельства меняются. То, что помогло на первом этапе, может мешать на втором. Команда, не умеющая пересматривать себя, стареет быстрее, чем её участники.

Теперь стоит сказать о лидерстве, хотя подробно мы вернемся к нему позже. На раннем этапе достаточно одного различия. Есть лидер, который подменяет команду собой, и есть лидер, который заставляет команду работать как целое. Первый может быть впечатляющим. Он быстро понимает, формулирует, решает, поручает. В короткой ситуации это иногда спасает. Но если задача требует разных способностей, такой лидер рискует ослепнуть от собственной скорости. Второй может выглядеть менее ярко. Он спрашивает, слушает, связывает, отсекает лишнее, возвращает к цели. Зато рядом с ним способности других людей не пропадают.

Не надо путать такое лидерство с мягкостью. Хороший координатор может быть спокойным, но он не обязан быть уступчивым. Его сила в том, что он достаточно доверяет людям, чтобы выслушать их, и достаточно твёрд, чтобы принять решение. Он не соревнуется с каждым специалистом в его области. Он использует специалиста. Он не обязан быть самым умным в комнате. Ему важнее понимать, кто сейчас даёт лучший вклад. В этом смысле скромность руководителя может быть очень практичной вещью.

С другой стороны, бывают ситуации, где команде нужен человек, который толкнет её вперёд. Группа может слишком долго обсуждать, слишком беречь отношения, слишком бояться ошибки. Тогда полезен напор. Кто-то должен сказать: хватит ходить кругами, выбираем вариант, проверяем, отвечаем за последствия. Такой человек раздражает, но иногда без него

команда превращается в собрание осторожных наблюдателей. Опасность в том, что напор легко начинает считать себя единственным управлением. Тогда движение есть, а осмысления нет.

Работоспособная команда умеет различать эти потребности. Ей не нужен постоянный один и тот же стиль. В начале проекта может понадобиться исследователь внешних возможностей. В момент выбора нужен трезвый координатор. В кризисе нужен напор. При исполнении нужен организатор. Перед сдачей нужен человек, который придирчиво проверит детали. Если команда заставляет всех жить в одном режиме, она сама урезает свои способности.

Реальная работа команды также зависит от размера. Слишком маленькая группа может не иметь нужного разнообразия. Слишком большая начинает терять ответственность и время. Когда за столом много людей, часть участников неизбежно становится зрителями. Они вроде присутствуют, но не влияют. Потом они хуже исполняют решение, потому что не чувствуют его своим. Маленькая команда легче держит разговор, но ей сложнее вместить разные роли. Поэтому размер надо выбирать не по привычке, а по задаче.

Есть соблазн включить в команду всех, кого может задеть результат. Это кажется демократичным и безопасным. На деле большая группа часто перестает решать. Она начинает согласовывать настроение. Лучше иметь рабочую команду разумного размера и отдельно продуманную систему консультаций с теми, кого решение касается. Иначе совещание превращается в собрание представителей, где каждый больше следит за своим участком, чем за общей задачей.

Ещё одна практическая вещь: команда должна знать, когда она команда, а когда нет. Не всякая встреча является командной работой. Иногда руководитель просто информирует людей. Иногда он собирает мнения. Иногда поручает задачи. Командная работа начинается там, где участники совместно отвечают за общий результат и вклад каждого влияет на решение. Если этого нет, не надо изображать команду. Ложная командность раздражает людей сильнее прямого распоряжения.

В организациях часто говорят: нам нужно больше командной работы. За этой фразой могут стоять разные желания. Руководитель хочет, чтобы сотрудники меньше спорили. Сотрудники хотят, чтобы руководитель больше слушал. Компания хочет ускорить проекты. Отделы хотят переложить ответственность друг на друга. Поэтому перед тем как улучшать командную работу, надо выяснить, чего именно не хватает: доверия, ясности, распределения ролей, дисциплины исполнения, скорости решений, внешней информации, честного конфликта или контроля качества.

Если причина не названа, начинаются общие мероприятия. Людей отправляют на тренинг, где они выполняют упражнения, смеются, делают выводы, возвращаются и через неделю снова работают по старым правилам. Иногда такие занятия полезны, но они не заменяют устройства команды. Если в группе нет человека, который доводит решения до дела, никакая игра на доверие этого не исправит. Если руководитель наказывает за несогласие, плакат о сотрудничестве будет выглядеть насмешкой. Если цели противоречат друг другу, разговор о сплоченности только усилит раздражение.

Хорошее командное управление начинается с диагностики без суеты. Надо посмотреть, что происходит в обычном рабочем эпизоде. Как группа получает задачу. Кто первым задаёт рамку. Какие данные используются. Кто имеет право сомневаться. Как принимается решение. Что попадает в запись. Что происходит после встречи. Кто проверяет исполнение. Где возникают повторы. Где люди делают вид, что согласились. Этот простой разбор часто показывает больше, чем длинный опрос о корпоративной культуре.

При этом нельзя забывать о внешней среде. Команда существует не в пустоте. На неё давят рынок, руководители выше, клиенты, сроки, бюджет, законы, привычки организации. Некоторые группы плохо работают не потому, что их состав безнадёжен, а потому что система делает нормальную работу почти невозможной. Например, команда отвечает за результат, но

не имеет права менять ресурсы. Или ей поручают инновации, но наказывают за любой риск. Или требуют совместного решения, а премии выдают за личную победу отделов. В таких условиях команда быстро учится лицемерию.

Тем не менее внешними условиями нельзя объяснять всё. Это любимое убежище слабых групп. Всегда можно сказать, что сроки плохие, данные неполные, начальство мешает, рынок странный, правила нечёткие. Часто это правда. Но сильная команда отличается тем, что даже при плохих условиях ищет, где остаётся зона действия. Что мы можем уточнить? С кем поговорить? Какой риск принять? Что сделать до конца недели? Какое решение не зависит от чужого разрешения? Именно такие вопросы возвращают людям управление.

Иногда команда становится эффективной после очень простого изменения: она начинает вслух называть роли в работе. Не должности, а вклады. Нам нужен человек, который соберёт внешние сведения. Нам нужен тот, кто проверит расчёт. Нам нужен ответственный за план действий. Нам нужен участник, который перед финальным решением задаст самые неприятные вопросы. Нам нужен человек, который проследит за тем, чтобы договоренности не потерялись. Когда это произнесено, исчезает часть тумана. Люди перестают ждать, что всё случится само.

Но роли не должны превращаться в пожизненные ярлыки. Если человека один раз назвали критиком, он может начать критиковать всё подряд, даже когда нужна поддержка. Если его называли творцом идей, он может считать ниже своего достоинства заниматься реализацией. Если его называли душой команды, на него начнут сваливать чужую грубость. Поэтому полезнее говорить о текущем вкладе: в этом проекте тебе важно сделать вот это. В другой работе роль может измениться.

Чем зрелее команда, тем легче она переносит такую смену. Незрелая группа держится за статус. Зрелая смотрит на задачу. Сегодня один ведёт обсуждение, потому что лучше понимает предмет. Завтра другой координирует исполнение, потому что умеет держать сроки. После-завтра третий проверяет качество, хотя обычно молчит. Это не разрушает порядок, если всем понятно, ради чего происходит передача. Наоборот, команда становится менее зависимой от одного человека.

В конце первой главы я хочу зафиксировать мысль, с которой стоит идти дальше. Команда становится эффективной не тогда, когда все друг другу нравятся, и не тогда, когда в неё собраны самые сильные люди по отдельности. Она становится эффективной, когда различия между людьми превращены в полезный порядок работы, когда важные роли не пустуют, когда спор служит решению, когда результат связывают с процессом, а успех не мешает учиться. Всё остальное может быть приятным дополнением, но не заменой.

Если после очередного совещания вы хотите понять, была ли перед вами команда, задайте несколько простых вопросов. Стало ли яснее, что делать? Использованы ли были разные способности людей? Возникло ли решение, за которое группа действительно отвечает? Понятно ли, кто и что делает дальше? Узнали ли участники что-то о собственном способе работать вместе? Если ответы отрицательные, значит, люди просто провели время в одной комнате. Это тоже случается. Но не стоит называть это командной работой.

Дальше нам придется посмотреть на один особенно поучительный случай: группу очень умных людей. На первый взгляд, именно она должна побеждать. В сложной задаче разум кажется главным оружием. Но практика показывает, что избыток одинаково направленного ума может создать собственную ловушку. Когда люди соревнуются в точности мысли, они иногда забывают, что управление требует не только точности, но и общего действия. Об этом и пойдет речь далее.

Глава 3. Когда умные люди мешают друг другу

Если бы мне предложили собрать сильную управленческую группу без всяких ограничений, первая мысль была бы простой. Надо взять самых умных. Не самых удобных, не самых покладистых, а именно умных. Таких, кто быстро видит слабое место в рассуждении, легко держит в голове несколько условий, не путается в цифрах, не боится сложных задач и не просит объяснять очевидное два раза.

На бумаге это выглядит убедительно. В жизни тоже, пока такая группа не начинает работать.

Мы привыкли уважать высокий ум. И правильно делаем. Без него нельзя строить сложные системы, нельзя разбираться в запутанных делах, нельзя принимать решения там, где одних правил уже мало. Но есть одна неприятная подробность. Ум, собранный в одном человеке, часто помогает делу. Ум, собранный в шести людях за одним столом, иногда начинает работать против дела. Не всегда, конечно. Но достаточно часто, чтобы это нельзя было списать на случайность.

Представьте себе совещание. За столом сидят люди, каждый из которых привык быть сильным в рассуждении. Каждый умеет быстро найти ошибку. Каждый когда-то получал удовольствие от того, что замечал в чужой мысли то, чего не замечали остальные. В обычной обстановке это ценное качество. В команде оно может превратиться в соревнование, где главный приз получает не тот, кто продвинул дело, а тот, кто остался последним неоспоренным.

Снаружи такая работа может выглядеть даже внушительно. Говорят много. Аргументы тонкие. Слова точные. Никто не несет явной чепухи. Если записывать ход обсуждения, получится почти образцовый материал для учебного разбора. Только к вечеру обнаруживается, что главные решения не приняты, мелкие обязанности никому не отданы, расчеты не сведены, с соседними группами никто не договорился, а единственное, что стало прочнее, так это уверенность каждого участника в том, что остальные снова не поняли главного.

Тут и начинается настоящая тема. Команда терпит неудачу вовсе не из-за нехватки способностей. Способностей как раз слишком много одного сорта. Люди пришли с одинаковым оружием и начали пользоваться им друг против друга.

В управлении это случается чаще, чем принято признавать. Руководитель, которому надо создать группу под сложную задачу, естественно тянется к людям с блестящей головой. Он вспоминает лучших аналитиков, самых быстрых стратегов, самых острых спорщиков. Ему кажется, что если сложить их вместе, получится сила. Иногда так и выходит. Но часто выходит другое: вместо общей силы получается несколько сильных одиночных линий, которые пересекаются, спорят, гасят друг друга и не дают возникнуть общему движению.

Слово "движение" здесь не украшение. В команде важно не только думать. Надо переходить от мысли к действию. Надо назначать ответственных. Надо помнить, что сказал один, что обещал другой, что уже проверено, что еще висит без ответа. Надо иногда перестать обсуждать и сделать скучную работу. Самый умный человек за столом может презирать эту работу, но без нее команда быстро становится клубом для разговоров.

Есть соблазн сказать, что проблема в тщеславии. Отчасти да. Умные люди нередко привыкли к тому, что их ценят за правильный ответ, за редкую догадку, за способность быстро поставить другого в тупик. Но дело не сводится к грубому самолюбию. Бывает, что участники вполне доброжелательны. Они не хотят никого унижить. Они даже искренне хотят помочь. Только помогают привычным способом: уточняют, возражают, усложняют, предлагают новую рамку, потом спорят о рамке, потом спорят о словах, потом уже не вполне помнят, ради чего все началось.

На практике всё проще и неприятнее. Человек приносит в команду то, за что его всю жизнь хвалили. Если его хвалили за быстрый критический ум, он будет критиковать. Если его хвалили за способность видеть больше вариантов, он будет множить варианты. Если его хвалили за независимое суждение, он будет избегать согласия, потому что согласие покажется ему ленью. И если за столом собрались пять таких людей, то каждый будет делать именно то, что раньше приносило ему успех. Только общий результат окажется слабым.

В одиночной работе это не так заметно. Один аналитик может часами разбирать задачу и в конце выдать хороший вывод. Один исследователь может долго спорить сам с собой и прийти к новой идее. Но команда требует другого порядка. Здесь ценится не только качество отдельной мысли, но и способность встроить эту мысль в работу остальных. И вот тут люди с сильным критическим складом часто попадают в затруднение. Они прекрасно видят недочеты в чужом предложении, но хуже видят момент, когда предложение уже достаточно хорошее, чтобы по нему действовать.

Есть разница между поиском истины и управленческим решением. В поиске истины можно годами уточнять понятия. В управлении часто надо выбрать в пятницу до шести. Не потому, что истина перестала быть важной, а потому, что в понедельник уже придут люди, счета, клиенты, поставщики, сроки и последствия. Команда, которая не умеет остановить спор, отдает решение обстоятельствам.

В группе умных людей особенно легко возникает иллюзия, будто хорошее решение должно выдержать все возражения. Это редкость. Хорошее управленческое решение обычно выдерживает главные возражения, а с остальными приходится жить. Кто-то должен сказать: "Да, здесь есть риск. Записали. Теперь делаем так". Если такого человека нет, умная команда начинает кружить вокруг риска, как собака вокруг закрытой двери.

Мне приходилось видеть, как сильные специалисты обсуждают вопрос, который можно было решить за двадцать минут. Через два часа они знали о нем больше, чем в начале. Через три часа они уже знали слишком много, чтобы согласиться. У каждого появился свой набор оговорок. Один считал, что надо уточнить исходные данные. Второй говорил, что исходные данные сами собраны неверно. Третий предлагал рассмотреть другой сценарий. Четвертый видел проблему в самой постановке задачи. Все были правы в чем-то своем. Но дело не сдвинулось.

В такие минуты команда выглядит образованной, но беспомощной.

Умный спор имеет свою привлекательность. Он дает участникам чувство работы. Никто не бездельничает, все включены, все реагируют. Появляется даже приятная усталость, как после тяжелого труда. Только это может быть усталость от трения, а не от продвижения. Трение тоже нагревает, но не всякое тепло полезно.

Самая опасная сторона таких команд в том, что они редко выглядят слабыми заранее. Наоборот, при подборе они производят прекрасное впечатление. Каждый участник хорош в разговоре один на один. Каждый имеет достижения. Каждый убедителен. Если спросить их до начала работы, они даже могут уважительно говорить друг о друге. Проблема проявляется не в анкете и не в резюме. Она появляется в процессе, когда надо уступить место другой роли.

Вот слово, которого многие умные люди не любят: роль. Им кажется, что роль ограничивает. Они хотят быть участниками полного мышления, а не исполнителями отдельной функции. Но команда не может состоять из людей, каждый из которых в любую минуту претендует на весь круг работы. В хорошем коллективе кто-то добывает сведения, кто-то проверяет цифры, кто-то предлагает ход, кто-то охлаждает слишком смелую идею, кто-то доводит решение до исполнения, кто-то следит, чтобы не забыли о внешних людях. Это не казарма. Это разделение труда.

В неудачной умной группе разделение труда быстро размывается. Все хотят обсуждать самое интересное. Никто не хочет заниматься тем, что кажется вторичным. Но именно вторич-

ное часто решает исход. Не записали договоренность. Не проверили ограничение. Не позволили человеку, без которого план не сработает. Не заметили, что два решения противоречат друг другу. В конце участники удивляются: как же так, ведь мы так хорошо всё обсудили?

Обсудить можно почти всё. Сделать можно только то, что кто-то взял на себя.

Есть еще одна тонкость. Люди с сильным критическим умом часто считают, что лидерство принадлежит тому, кто лучше понимает задачу. В этом есть часть правды. Невежественный руководитель опасен. Но руководить командой не значит быть самым тонким мыслителем за столом. Руководить значит обеспечить, чтобы нужные мысли появились, были услышаны, проверены и вовремя превратились в решение. Это другое мастерство.

Поэтому в умной группе лидер, который старается быть еще умнее всех, только усиливает болезнь. Он втягивается в спор, берет себе лучшие куски анализа, начинает доказывать, уточнять, опровергать. Формально он активен. Фактически он бросает кресло председателя и садится в общий ряд спорщиков, только с правом последнего слова. Остальные либо сопротивляются, либо замолкают. Оба варианта плохи.

Соппротивление превращает работу в турнир. Молчание еще хуже, потому что внешне оно похоже на согласие. Руководитель говорит, остальные кивают, потом каждый в своем углу думает, что план не выдержит столкновения с реальностью. Но вслух уже не говорят. Так команда теряет именно то, ради чего ее собирали: разнообразие суждений.

Хороший руководитель умной группы держится иначе. Он не отказывается от собственного ума, но и не торопится выставлять его вперед. Он спрашивает. Он распределяет внимание. Он останавливает повторяющиеся возражения. Он требует, чтобы сильная критика заканчивалась практическим предложением. Он не позволяет человеку только разрушать чужую мысль и уходить в сторону с видом победителя.

Иногда достаточно простой фразы: "Хорошо, вы нашли слабое место. Что вы предлагаете делать?" После нее часть блестящих возражений сразу теряет блеск. Потому что одно дело показать дырку в заборе, другое дело починить его до утра.

Но и требование практического предложения надо применять осторожно. Бывают люди, чья польза именно в раннем предупреждении. Они видят опасность, но не обязаны сразу иметь готовый выход. Команда нуждается в таких глазах. Только предупреждение должно попадать в общий порядок работы, а не превращаться в привычку останавливать всё на каждом шаге.

В этом смысле сильная команда отличается от собрания сильных людей тем, что умеет пользоваться разными видами силы. Один человек быстро загорается новой возможностью. Другой скептически проверяет, выдержит ли она счет и срок. Третий умеет договориться с внешним партнером. Четвертый превращает разговор в план. Пятый держит в памяти мелочи, которые остальные считают скучными. Когда эти качества признаны и распределены, команда становится умнее каждого участника. Когда все толпятся у одной двери, начинается давка.

Особенно забавно, хотя участникам обычно не смешно, что умная группа может проиграть менее блестящей группе именно из-за своей блестящести. Менее яркие люди иногда быстрее принимают рабочее решение. Они не видят всех тонких возражений, но видят цель, сроки и порядок действий. Их решение может быть не таким изящным. Зато оно сделано. И пока умные спорят о третьем варианте, простые уже получили первый результат, поправили ошибку и пошли дальше.

Конечно, я не предлагаю предпочитать тупость уму. Это было бы смешно. Речь о другом: ум без командной дисциплины переоценивает разговор и недооценивает исполнение. А управленческая задача редко прощает такой перекосяк.

Есть старое школьное наследство, от которого взрослый человек не всегда освобождается. В школе и университете нас часто оценивали индивидуально. Кто быстрее понял, кто точнее ответил, кто красивее решил задачу. Даже когда мы сидели в одной аудитории, оценка

шла по отдельным головам. Поэтому сильный ученик привык защищать собственную мысль, а не строить чужую до пригодного состояния.

В команде приходится учиться обратному. Иногда лучшая работа состоит в том, чтобы взять чужую неуклюжую идею и довести ее до ясного вида. Не сказать: "Это неверно", а спросить: "Что из этого можно сохранить?" Не демонстрировать, что вы видите больше, а помочь группе увидеть достаточно. Для человека, привыкшего выигрывать интеллектуальный поединок, это почти унижение. Он не сразу понимает, что перед ним не поединок.

Отсюда возникает еще одна причина неудач. Умные люди часто плохо переносят неполную формулировку. Им хочется сразу привести вопрос к правильному виду. Но в управлении вопрос редко приходит в чистом виде. Он приходит вместе с человеческими страхами, чужими интересами, недостатком времени, неполными числами, вчерашними обещаниями и завтрашними последствиями. Если ждать, пока он станет аккуратным, можно дожидаться только кризиса.

Команда должна уметь работать с недостаточно чистым материалом. Сказать: "Данных мало, но вот что мы уже знаем". Сказать: "Здесь три неизвестных, но два можно проверить сегодня". Сказать: "Эта гипотеза слабая, однако лучше других объясняет то, что мы видим". Такие фразы не очень эффективны. Зато они двигают дело.

В умных группах часто не хватает человека, который любит подобную приземленную работу. Не терпит, а именно уважает. Он не смеется над таблицей задач. Он не считает ниже своего достоинства уточнить, кто позвонит, кто подготовит документ, кто проверит договор, кто вернется с расчетом. Он понимает: без этих мелочей большая мысль останется разговором. Такой человек может не быть самым заметным. Но его отсутствие чувствуется быстро.

Один из признаков опасной команды: после совещания все расходится с ощущением, что было интересно, но никто не может коротко сказать, что теперь делает лично он. Второй признак: через неделю обсуждают почти то же самое, только с большим раздражением. Третий: участники начинают обвинять друг друга не в плохой работе, а в неправильном понимании. Это уже тревожный знак. Когда команда постоянно спорит о понимании, она часто избегает проверки действием.

Проверка действием груба. Она не уважает тонких намерений. Она спрашивает: заработало или нет? Договорились или нет? Деньги пришли или нет? Клиент понял или нет? Срок выдержан или нет? Людям, которые любят интеллектуальную точность, такая проверка кажется слишком примитивной. Но управление держится именно на подобных примитивных вопросах. Без них легко стать изящным и бесполезным.

Отдельная беда возникает, когда в умной группе нет человека, способного спокойно закрывать обсуждение. Закрывать не в смысле затыкать рот. Закрывать значит подводить итог, фиксировать выбранный путь и переводить энергию в работу. Такой человек должен иметь достаточно характера, чтобы выдержать недовольство тех, чьи варианты не приняли. И достаточно доверия к людям, чтобы не превращать каждое несогласие в личную угрозу.

В сильных аналитических группах это редкое сочетание. Слишком мягкий председатель позволяет спору расплзаться. Слишком властный убивает пользу от умных людей. Очень умный председатель иногда сам становится главным источником расплзания, потому что не может удержаться от участия в каждом вопросе. Поэтому лучший руководитель такой группы не всегда самый блестящий. Чаще это человек с хорошим умом, устойчивым характером и способностью видеть не только задачу, но и людей вокруг нее.

Он должен быть достаточно уверен в себе, чтобы не соревноваться за каждую мысль. Это труднее, чем кажется. У руководителя тоже есть самолюбие. Когда подчиненный говорит точнее, чем он, у слабого руководителя внутри что-то дергается. Он начинает поправлять, добавлять, присваивать или обесценивать. Команда быстро это чувствует. После нескольких таких

случаев люди либо начинают играть в угаданные мысли начальника, либо уходят в тихую оппозицию.

В обоих случаях высокий ум коллектива перестает работать на полную силу. Формально люди присутствуют. По существу они уже не отдадут группе лучшее.

Хороший руководитель поступает иначе. Он умеет публично признать сильную мысль другого человека. Но признать мало. Надо еще встроить ее в общий ход. Он может сказать: "Берем это как основное допущение. Теперь проверим последствия". Или: "Эта идея хороша, но пока не трогаем, вернемся после расчета". В этих фразах нет блеска, зато есть управление.

Управление умными людьми часто состоит в том, чтобы не дать им слишком рано уйти в любимую глубину. Глубина нужна. Но у нее должен быть вход и выход. Если группа ныряет в каждую деталь, она скоро перестает различать важное и второстепенное. Один спор о термине может съесть время, отведенное на решение. Один красивый побочный вопрос может увести команду от главного. Один участник, который каждый раз говорит "здесь всё сложнее", способен парализовать работу, даже если он прав.

Почти всё действительно сложнее. Но не всякая сложность полезна в данный момент.

Поэтому в хорошей команде должен быть человек, который время от времени возвращает всех к простому вопросу: что мы должны решить сейчас? Не вообще. Не в идеале. Не после полного исследования. Сейчас. Этот вопрос раздражает любителей тонкости, зато спасает дело.

Можно подумать, что умные команды губит только спор. Нет. Иногда их губит чрезмерная вежливость. Люди знают, что каждый за столом силен, и боятся открытого столкновения. Тогда они начинают обходить острые места. Идеи складываются рядом, но никто не проверяет, совместимы ли они. В конце получается план, который удовлетворил самолюбие всех участников и не выдержал бы первого серьезного вопроса.

Такой вариант коварнее открытой ссоры. После ссоры хотя бы понятно, где разрыв. После вежливого согласия разрыв прячется внутри решения. Все будто бы поддержали общий курс, но каждый имел в виду свой смысл. Потом при исполнении выясняется, что один строил план на быстром запуске, второй на долгой подготовке, третий на осторожном пилоте, четвертый на полном пересмотре продукта. На совещании все называли это одним словом. В работе слово распалось.

Вот почему умной команде нужна не мягкость ради спокойствия, а ясность. Лучше десять минут неприятного разговора, чем месяц вежливого недоразумения. Но неприятный разговор должен быть направлен на решение, а не на победу. Это тонкая граница. Ее трудно удерживать, если за столом люди, привыкшие выигрывать аргументом.

Есть полезный прием: отделять возражение от возражающего. В плохой группе человек говорит против идеи, и через минуту спор уже идет о нем. В хорошей группе возражение кладут на стол как предмет. Смотрят, насколько оно серьезно. Если серьезно, меняют решение. Если нет, записывают риск и идут дальше. Для этого требуется определенная культура, но не торжественная и не книжная. Обычная рабочая привычка.

Еще помогает правило ограниченного времени на разбор. Не потому, что надо гнать людей. Просто сложные люди легко растягивают обсуждение до бесконечности. Если заранее известно, что на выбор подхода есть сорок минут, участники начинают говорить собраннее. Если времени сколько угодно, разговор начинает обслуживать сам себя.

Впрочем, одними правилами дело не решить. Можно написать прекрасный регламент, а команда всё равно будет спорить до усталости. Важно, какие люди сидят за столом. Если все участники одного типа, регламент только частично сдержит перекося. Нужен состав, в котором разные склонности уравновешивают друг друга.

Умной команде нужен человек, который умеет добывать внешнюю информацию и не стесняется ходить к людям. Сильные аналитики иногда слишком долго сидят внутри своей комнаты. Им кажется, что ответ должен быть найден в рассуждении. А за дверью уже есть кли-

ент, поставщик, соседний отдел, бухгалтер, инженер, продавец, который знает одну простую вещь, способную изменить весь план. Нужен тот, кто выйдет и спросит.

Нужен человек, который умеет превращать решение в порядок действий. Не все способны на это с одинаковым успехом. Некоторые видят план как схему в голове и удивляются, что остальные не действуют. А исполнительная работа требует явных шагов. Кто делает? Когда? В каком виде? Что будет считаться готовым? Кому сообщить? Какая зависимость? Без таких вопросов прекрасная стратегия расплывается.

Нужен человек, который следит за окончанием. Умным людям часто интереснее начинать, чем доводить. Начало полно возможностей. Конец полон проверок, мелких ошибок и неприятных подробностей. Но именно на конце решается судьба дела. Отчет должен быть сдан, продукт выпущен, договор подписан, клиент предупрежден, система проверена. Команда, в которой никто не любит завершать, будет производить много умных заготовок.

И, конечно, нужен человек с новой мыслью. Без него группа может стать аккуратной, но бедной. Только новая мысль должна иметь место, где ее услышат, и людей, которые не убьют ее в первые пять секунд ради удовольствия от точного возражения. Ранняя идея почти всегда хрупкая. Если на нее сразу навалиться всей силой критического аппарата, она погибнет еще до того, как станет понятной. Но если ее вообще не проверять, она может увлечь команду в сторону. Нужен порядок: сначала понять, потом оценить, потом решить, что с этим делать.

Такая последовательность кажется элементарной. В реальной группе она нарушается постоянно. Один еще объясняет, второй уже возражает, третий предлагает другую идею, четвертый вспоминает прошлую ошибку, пятый устал и смотрит на часы. Через двадцать минут все говорят обо всем. Поэтому руководитель должен не только быть умным. Он должен беречь ход разговора.

Беречь ход разговора значит слышать, на какой стадии находится группа. Сейчас мы собираем варианты. Сейчас уточняем факты. Сейчас выбираем. Сейчас распределяем работу. Сейчас возвращаемся к рискам. Если эти стадии перемешаны, команда начинает буксовать. Умные люди особенно любят перескакивать через стадии, потому что быстро видят следующий поворот. Но группа движется медленнее отдельной головы. В этом нет беды, если руководитель умеет удерживать общий темп.

Нельзя забывать и о характере задачи. Для одних задач группа очень умных спорщиков может быть полезна. Например, когда надо найти слабые места в уже готовом решении, провести жесткую экспертизу, подготовиться к атаке конкурента или проверить сложную гипотезу. Там критический ум на своем месте. Но если нужно построить новое дело, договориться с людьми, действовать при неполной информации и каждый день принимать практические решения, одной критики мало. Она должна быть частью команды, а не ее господствующим тоном.

Ошибку часто делают так: берут группу под одну фазу работы, а потом требуют от нее результата в другой фазе. Собрали людей, которые прекрасно ломают аргументы, и ждут, что они быстро построят исполнимый план. Собрали людей, которые хорошо генерируют идеи, и ждут, что они будут терпеливо закрывать хвосты. Собрали людей, которые любят порядок, и ждут от них смелого рывка. Потом удивляются, что команда не справилась. Команда справилась бы, если бы ее использовали по назначению или добавили недостающие роли.

Иногда достаточно одного участника, чтобы изменить поведение всей группы. Спокойный координатор может снизить бессмысленную конкуренцию. Практичный исполнитель может вернуть разговор к делам. Общительный разведчик может принести сведения, которых не хватало. Трезвый завершитель может не дать бросить работу на последнем метре. Но один человек не обязан тащить всю команду на себе. Если состав совсем перекошен, он быстро устанет или станет раздражителем.

Особенно тяжело практичному человеку среди людей, которые любят бесконечный анализ. Он говорит: "Надо назначить ответственного". Ему отвечают: "Сначала надо понять природу ответственности". Он говорит: "Клиент ждет ответа". Ему отвечают: "Мы не можем отвечать, пока не определили позиционирование". Иногда это разумно. Часто это просто способ не делать неприятный шаг. Практик в такой группе выглядит грубоватым, хотя именно он ближе к реальности.

Но и практик может ошибаться. Он может слишком рано закрыть вопрос, не дав идее раскрыться. Он может принять простоту за ясность. Поэтому задача не в том, чтобы заменить ум действием. Задача в правильном чередовании. Думать достаточно глубоко. Решать достаточно вовремя. Делать достаточно аккуратно. Проверять достаточно честно. В каждой команде это соотношение свое, но без него работа распадается.

Сильные интеллектуальные группы часто не любят разговор о поведении. Им кажется, что обсуждать надо содержание задачи, а не то, как они общаются. Но способ общения становится частью содержания. Если каждый вопрос превращается в спор о превосходстве, часть фактов просто не будет сказана. Если люди боятся выглядеть недостаточно умными, они не зададут простой вопрос. Если лидер не умеет признавать чужую силу, сильные люди начнут защищаться. Тогда даже лучший анализ будет неполным.

В одной команде молодой сотрудник полчаса молчал, пока старшие спорили о вариантах. Потом осторожно заметил, что все три варианта опираются на устаревшее число. Сначала его почти не услышали. Потом переспросили. Оказалось, он прав. Полчаса умной дискуссии висели на неверной основе. Почему он молчал? Потому что не хотел влезать между людьми, которые говорили уверенно и быстро. Вот цена атмосферы, где ценится только сила утверждения.

Умная команда должна уметь слышать тихую информацию. Не всякое важное сообщение приходит громко. Иногда человек, который меньше всех говорит, держит ключевой факт. Иногда сомнение младшего важнее уверенности старшего. Иногда бухгалтерская мелочь важнее стратегической фразы. Руководитель, который понимает это, не дает разговору принадлежать только самым быстрым.

Кстати, самые быстрые не всегда самые глубокие. Они просто быстрее входят в речь. В группе это дает им преимущество. Они первыми формулируют рамку, первыми оценивают, первыми спорят. Остальным приходится реагировать на их поле. Если руководитель не следит за этим, команда постепенно принимает скорость за качество. А потом удивляется, почему некоторые решения оказались поверхностными.

Есть простой способ проверить состояние умной команды. Посмотрите, какие фразы чаще звучат после чужого предложения. Если в основном "да, но", команда настроена на оборону. Если "а что из этого следует", работа идет лучше. Если "кто это сделает", команда приближается к реальности. Если "мы уже это обсуждали" звучит слишком часто, значит обсуждение не превращается в действия, иначе не пришлось бы к нему возвращаться.

Еще один признак: как команда относится к ошибке. В группе сильных людей ошибка часто переживается как потеря лица. Поэтому ее прячут, объясняют обстоятельствами, перекладывают на другого или превращают в теоретический спор. Но ошибка в управленческой работе неизбежна. Важно, как быстро она обнаружена и исправлена. Команда, которая боится признать ошибку, будет защищать неверное решение дольше, чем надо.

Умные люди умеют защищать свою ошибку особенно хорошо. У них больше аргументов, больше слов, больше способов объяснить, почему всё не так просто. Поэтому им нужна дисциплина проверки. Не вера в собственную правоту, а привычка смотреть на результат. Что произошло? Что мы ожидали? Где расхождение? Что меняем? Без этой грубой последовательности интеллект становится адвокатом собственного промаха.

Не стоит думать, что проблема решается подбором "приятных" людей. Приятная команда тоже может провалиться. Вежливость не заменяет роли, характер и ясность. Иногда полезный участник как раз неудобен. Он задает вопросы, которые портят настроение. Он требует сроков. Он напоминает о рисках. Он возвращает к цифрам. Важно, чтобы неудобство было рабочим, а не личным. Человек может быть острым и полезным. Может быть острым и вредным. Разница в том, помогает ли его острота принять лучшее решение.

Для этого самому человеку с критическим складом надо понимать свою силу. Его задача не в том, чтобы каждый раз доказывать, что он видит слабые места. Команда быстро и так это поймет. Его задача выбрать, какие слабые места действительно существенны. Мелкая придирка может быть интеллектуально точной и управленчески пустой. Если человек не различает масштаб, он становится источником шума.

Шум в умной команде не похож на глупость. Он выглядит как содержательные замечания, каждое из которых имеет основание. В этом его опасность. От глупости легче отмахнуться. От умного шума трудно отказаться, потому что каждое замечание можно защитить. Но вместе они забивают канал. Команда перестает слышать главное.

Поэтому полезно спрашивать: повлияет ли это на решение сейчас? Если нет, записали и отложили. Если да, разбираем. Такой вопрос кажется грубым фильтром, но без фильтра группа тонет. Умные люди производят много материала. Команда должна уметь отбирать.

Есть и обратная сторона: идеи, которые кажутся странными, не надо убивать только потому, что они неудобны для текущего порядка. Иногда именно странная мысль дает прорыв. Но странную мысль надо быстро привести к проверяемому виду. Что она меняет? Какой первый опыт возможен? Какие последствия ожидаем? Кто проверит? Тогда команда не спорит о красоте идеи, а смотрит, может ли она работать.

Собственно, в этом и состоит зрелость: не поклоняться уму и не бояться его. Умный человек в команде ценен, когда его сила включена в общее дело. Когда она служит только самоутверждению, команда платит за нее временем и раздражением. Иногда очень дорого.

Что же делать руководителю, если он уже получил такую группу? Первое: перестать надеяться, что ум сам всё устроит. Не устроит. Второе: назвать роли, пусть даже без громких терминов. Кто ищет внешние данные? Кто сводит расчеты? Кто готовит варианты? Кто проверяет риски? Кто фиксирует решения? Кто отвечает за завершение? Третье: установить порядок обсуждения и защищать его. Не жестко ради власти, а спокойно ради результата.

Четвертое: ограничить соревнование. Не запрещать спор, а менять его назначение. Спор нужен, чтобы улучшить решение. Когда он начинает обслуживать статус участников, его надо останавливать. Иногда прямо: "Мы уже поняли разницу в позициях. Теперь выбираем". Взрослые люди могут обидеться. Ничего страшного. Работа не обязана постоянно поддерживать приятное чувство каждого участника.

Пятое: не позволять критике быть бесплатной. Тот, кто разрушает вариант, должен помочь построить следующий или ясно показать, почему риск недопустим. Иначе группа превращается в рынок возражений. Там много шума, мало ответственности.

Шестое: беречь исполнителей и завершителей. В умных группах их часто недооценивают. Им кажется, что эти люди заняты низшей работой. Но именно они превращают разговор в результат. Если их не слушают, команда скоро будет иметь много умных стенограмм и мало законченных дел.

Седьмое: проверять решения внешним миром. Не только внутренней логикой. Логика может быть безупречной и неверной, если исходные посылы взяты из воздуха. Позвоните клиенту. Спросите у техподдержки. Проверьте смету. Покажите макет человеку, который будет им пользоваться. Умные люди иногда удивляются, сколько споров исчезает после одного разговора с реальностью.

Есть еще личная сторона, о которой редко говорят вслух. В умной команде надо уметь пережить, что твоя мысль не стала главной. Для некоторых это тяжелее, чем кажется. Человек может внешне согласиться, а потом тихо саботировать решение, потому что внутри считает его чужим. Хорошая команда не требует, чтобы каждый влюбился в общий выбор. Но она требует, чтобы после выбора люди работали честно. И если кто-то не может, лучше узнать об этом сразу.

Лидер должен различать несогласие до решения и несогласие после решения. До решения несогласие полезно. После решения оно может оставаться как наблюдение за риском, но не как постоянное подтачивание. Если команда каждый день заново открывает вчера закрытый вопрос, она теряет ход. Иногда надо сказать: "Мы выбрали. Вернемся только при новых фактах". Это не подавление мысли. Это защита работы.

Разумеется, бывают новые факты. И хорошая команда должна уметь менять решение без унижения тех, кто его поддерживал. Вот тут снова проявляется зрелость. Если каждое изменение воспринимается как чья-то победа и чье-то поражение, люди будут держаться за старое слишком долго. Если изменение воспринимается как нормальная поправка курса, команда учится быстрее.

Умные группы особенно нуждаются в таком отношении, потому что они хорошо помнят, кто что говорил. Старые фразы легко становятся оружием. "А я предупреждал". "Вы сами настаивали". "Вот теперь видно". Эти слова редко помогают. Они укрепляют личную правоту и ослабляют общее дело. Иногда лучше зафиксировать ошибку без торжества. Сделали вывод и пошли дальше.

Можно ли собрать команду только из очень умных людей и добиться успеха? Можно. Но для этого нужны условия. Во-первых, люди должны признавать различие ролей, а не считать всякое разделение труда понижением статуса. Во-вторых, должен быть руководитель, который не соревнуется с группой, а использует ее силу. В-третьих, нужна дисциплина перехода от обсуждения к действию. В-четвертых, участники должны уметь уважать не только блестящую мысль, но и скучную работу.

Без этих условий высокий общий интеллект становится ненадежным преимуществом. Он может дать быстрый старт, яркие предложения, точные замечания. Но он же может породить долгие споры, взаимное раздражение и пренебрежение к исполнению. В итоге менее впечатляющая команда выигрывает просто потому, что лучше воспользовалась тем, что имела.

Мне кажется важным не ругать умных людей за ум. В этом нет смысла. Их надо учить видеть, когда привычная сила становится помехой. Острый нож хорош, пока им режут то, что надо. Если размахивать им в тесной комнате, все начинают пятиться к стенам.

Команда существует не для того, чтобы каждый участник показал свою лучшую черту в максимальном размере. Команда существует для результата, который один человек не смог бы получить. Иногда для этого надо говорить меньше. Иногда уступить чужой идее. Иногда взять скучную часть работы. Иногда прекратить спор, хотя еще есть аргументы. Для умного человека это трудно. Но без этого он остается сильным одиночкой среди других сильных одиночек.

А сильные одиночки за одним столом еще не команда.

В конце концов, главный вопрос звучит просто: что происходит с умом, когда он встречается другой ум? Он может начать защищать свою территорию. Может вступить в игру превосходства. Может уйти в бесконечные уточнения. А может стать частью общего механизма, где его используют вовремя и по делу. Разница между этими вариантами определяет судьбу многих управленческих групп.

Самая полезная проверка для такой команды не в том, насколько умно она говорит о задаче. Полезнее спросить: что изменилось после ее работы? Появилось ли решение? Стал ли план яснее? Были ли распределены обязанности? Уменьшилась ли неопределенность? Возникло ли действие? Если нет, значит группа пока только демонстрировала способности.

Способности важны. Но команда начинается там, где способности перестают толкаться и начинают работать в одном деле.

Глава 4. Люди одного склада

Когда мы устали от беспорядка в управлении, нас тянет к простому лекарству. Собрать людей похожих. Чтобы они понимали друг друга с полуслова, не спорили из-за пустяков, одинаково смотрели на дело, одинаково реагировали на риск и одинаково представляли себе хорошую работу. Кажется, что такая команда будет двигаться быстрее. Меньше объяснений, меньше трений, меньше странных поступков. Все свои.

В этом есть соблазн, и он понятен. Руководитель, который много лет вытаскивал дело на себе, почти неизбежно начинает ценить людей своего склада. Он знает, чего от них ждать. Он узнает в них знакомую манеру думать. Одни ценят спокойствие и порядок, другие напор и скорость, третьи аккуратность анализа, четвертые живость общения. И каждый в глубине души считает, что именно его способ смотреть на работу ближе всего к здравому смыслу.

Поэтому подбор людей часто выглядит как рассуждение о компетенциях, а по существу оказывается подбором по привычке. Берут не только того, кто умеет делать работу. Берут того, с кем руководителю не надо каждый день внутренне напрягаться. Такой человек говорит привычными словами, раздражается по понятным поводам, предлагает решения в удобном темпе. Он может быть сильным специалистом. Но вместе с ним в команду входит еще одна копия уже существующего поведения.

Сначала это даже помогает. Похожие люди быстро образуют рабочий круг. Они меньше тратят сил на притирку. У них быстрее появляются общие шутки, общие оценки, общий взгляд на тех, кто мешает. Если команда состоит из энергичных продавцов, она почти сразу начинает разговаривать с внешним миром. Если из аккуратных администраторов, она быстро наводит порядок в бумагах, сроках и обязанностях. Если из исследователей, она углубляется в задачу с такой тщательностью, что постороннему человеку становится неловко задавать простой вопрос.

Но всякая сильная сторона, оставленная без противовеса, через некоторое время начинает работать против дела. В этом и состоит главный урок однородных команд. Они редко бывают совсем бесполезны. Наоборот, в них обычно есть ясное достоинство. Беда в том, что это достоинство разрастается и постепенно вытесняет всё остальное.

Команда общительных и устойчивых людей часто производит приятное впечатление. В комнате легко. Люди смотрят друг на друга, охотно обсуждают, быстро устанавливают связи, не боятся обратиться за помощью. Они умеют пользоваться внешними ресурсами. Если где-то есть человек, который знает ответ, они его найдут. Если нужен контакт в соседнем отделе, они не будут три дня писать служебную записку. Они подойдут, поговорят, договорятся, вернутся с новой информацией и еще скажут, что всё было проще, чем казалось.

Такую группу приятно наблюдать. Она не мучает себя лишней драмой. Даже неудачу она умеет пережить без мрачного собрания. Сегодня промахнулись, завтра исправим. Это качество в управлении стоит дорого. Многие дела губит не ошибка сама по себе, а паралич после нее. Люди начинают искать виновного, закрываются, берегут лицо, перестают говорить прямо. Общительная устойчивая команда чаще идет дальше. Она не делает из каждого сбоя похороны.

Но у этой легкости есть обратная сторона. Если всё идет слишком спокойно, такие люди могут начать путать хорошее настроение с хорошей работой. Они способны пропустить мелкую ошибку, потому что она портит тон разговора. Они могут решить, что раз все друг друга понимают, значит план уже существует. А плана еще нет. Есть общее согласие, несколько удачных фраз и ощущение, что дело движется. На практике этого мало.

Я видел подобные группы в самых разных организациях. Они заходят на совещание бодро, выходят тоже бодро, и через неделю выясняется, что никто точно не записал, кто отвечает за неприятный кусок работы. Все помнят направление. Никто не помнит обязательство.

Причем люди не ленивые. Просто в их системе ценностей контакт иногда оказывается важнее фиксации. Им легче договориться еще раз, чем один раз жестко закрепить решение.

Если обстоятельства требуют постоянной связи с внешним миром, такая команда может выиграть. Она не запирается в комнате. Она слышит рынок, клиентов, соседние подразделения, поставщиков, консультантов, случайных собеседников. Она умеет вытаскивать пользу из разговоров, которые более замкнутые люди сочли бы пустой тратой времени. Но если дело требует долгой концентрации, точности, пересчета и холодной проверки, та же самая команда может стать слишком беспечной.

Другой тип однородной команды устроен иначе. Возьмем людей тревожно-энергичных, напористых, привыкших действовать под давлением. В них много движения. Они не любят ждать, пока реальность сама объяснит, что происходит. Они предпочитают вмешиваться. У них есть вкус к кризису, иногда даже подозрительно сильный. Там, где спокойный человек попросит уточнить данные, они уже побежали договариваться, давить, менять условия, искать обходной ход.

В быстро меняющейся ситуации такая группа способна производить впечатление почти неуправляемой силы. Кто-то спорит по телефону, кто-то уже назначил встречу, кто-то ругается из-за цены, кто-то нашел слабое место у конкурента. Снаружи это похоже на беспорядок. Но внутри такого беспорядка иногда рождается результат. Не через аккуратный план, а через множество попыток, через напор, через готовность сразу проверять возможность действием.

У таких людей есть важное достоинство. Они не ждут идеального момента. Они умеют пользоваться щелью, пока она не закрылась. Если в переговорах появилась пауза, они входят в нее. Если другой отдел колеблется, они предлагают решение первыми. Если конкурент задумался, они уже забрали клиента. Это не всегда красиво, не всегда удобно, но в деловой жизни красота редко оплачивает счета.

Однако та же команда быстро начинает вредить себе, когда требуется выдержка. Напористые люди не любят длинных промежутков без событий. Они начинают создавать события сами. Не потому, что это нужно делу, а потому, что иначе им кажется, будто работа стоит. Они могут дернуть вопрос раньше времени, вступить в спор там, где лучше было бы помолчать, открыть переговоры без подготовленных цифр, изменить курс потому, что прежний курс успел надоесть.

Особенно опасно, когда в такой группе каждый считает себя человеком действия. Тогда действие перестает быть общим и становится личным. Один договорился об уступке, второй в это же время пообещал обратное, третий решил усилить позицию резким письмом, четвертый объявил внутри команды, что пора менять стратегию. Потом они собираются и долго выясняют, кто кому помешал. Голоса повышаются, аргументы становятся личными, но к вечеру все снова готовы бежать. Удивительная живучесть. И такая же удивительная способность снова наступить на тот же камень.

Энергичная однородная команда хорошо переносит удар, но плохо переносит неопределенность без движения. Ей нужна сцена, на которой можно проявить волю. Если такая сцена есть, она оживает. Если ее нет, она начинает шуметь внутри себя. Поэтому в одних условиях подобная группа выигрывает, а в других проигрывает тем, кто внешне выглядит слабее, но умеет не трогать решение, пока оно не созрело.

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.