

ШТОРМ БЕЗ КАРТЫ

**КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ,
КОГДА СТАРЫЕ ПРАВИЛА
БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ**

АДРИАН НОРТВЕЙЛ

Адриан Нортвейл

Шторм без карты. Как

принимать решения,

когда старые правила

больше не работают

<https://litres.ru/74157427>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы управляете людьми, а старые правила уже не работают. Команда кивает, сроки горят, сверху давят, снизу молчат. В этой книге Вы узнаете, как говорить с людьми без красивой мишуры, перестанете путать контроль с управлением, начнёте видеть, где теряете доверие, деньги и сильных сотрудников. Вы сможете быстрее замечать плохие новости, строить правильный разговор с командой, убирать лишнюю работу, держать курс, когда вокруг всё меняется. Здесь нет волшебных схем. Зато есть то, что нужно руководителю каждый день: как требовать, не ломая людей; как слушать, не теряя власть; как принимать тяжёлые решения и оставаться человеком, которому верят.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Ответственность в мутной воде	10
Глава 2. Когда границы больше не держат	38
Глава 3. Начальник без прежнего контракта	59
Конец ознакомительного фрагмента.	63

Адриан Нортвейл

Шторм без карты. Как принимать решения, когда старые правила больше не работают

Введение

В послевоенные десятилетия американская деловая жизнь долго выглядела так, будто порядок в ней установлен надолго. Большие компании росли, рынки казались понятными, конкуренты были известны поименно, а клиент чаще принимал то, что ему предлагали. Руководитель мог смотреть на прошлый год, прибавлять к нему немного роста и получать план на следующий. В этой уверенности было много удобства. В ней же была и опасность. Она приучала людей считать нормой то, что было лишь короткой исторической передышкой.

Когда вокруг тихо, даже слабое управление не всегда видно. Ошибку можно закрыть повышением цены, медленную работу можно спрятать за монопольным положением, пло-

хое качество можно объяснить тем, что покупателю все равно некуда идти. В такой обстановке начальник легко начинает верить, что организация держится на его распоряжениях, на схемах подчинения и на аккуратных отчетах. Он не замечает, что его спасает не собственная мудрость, а теплая погода вокруг дома.

Потом погода изменилась. Границы отраслей стали расплываться, вчерашний поставщик мог стать партнером, завтра партнер мог оказаться конкурентом, а новый конкурент вообще приходил не из той отрасли, где его ждали. Технологии перестали двигаться чинно, по расписанию. Клиенты начали требовать быстрее, дешевле, точнее, лучше и чаще именно под себя. Информация стала переходить из рук в руки почти без задержки. Старая управленческая самоуверенность оказалась слишком тяжелой для такой воды.

Эта книга начинается не с обещания простого выхода. Простые выходы хороши в рекламе семинаров и в кабинетных лозунгах. На практике руководитель сталкивается не с одной задачей, а с несколькими, которые тянут в разные стороны. Нужно давать людям свободу и одновременно держать работу собранной. Нужно строить команду из людей, которые привыкли соревноваться. Нужно говорить о ценностях и при этом принимать неприятные решения. Нужно думать о долгом сроке и отвечать за квартальный результат. Тут нет одного рычага, за который можно потянуть и привести все в порядок.

Мне ближе другой способ разговора о руководстве. Не рисовать портрет идеального начальника, который всегда спокоен, всегда решителен, всегда прав и почему-то никогда не устает. Такой человек удобен для плаката, но бесполезен в живой организации. Лучше смотреть на работу руководителя как на постоянную попытку связать внешние угрозы и возможности с тем, что способны сделать люди внутри. Он слышит шум рынка, видит трение в отделах, понимает ограничения технологии и пытается собрать из этого не красивую схему, а рабочее движение.

В спокойные годы руководство часто понимали как умение отдавать задания, контролировать исполнение и сохранять дистанцию. В беспокойные годы дистанция становится роскошью. Начальник, который не знает, как на самом деле течет работа, легко принимает правильные на вид решения, от которых потом страдают клиенты, инженеры, продавцы и бухгалтерия. Он может говорить о стратегии, но не заметить, что его стратегия ломается в месте, где два подразделения не умеют договориться о простом сроке.

Источник, на который опирается эта книга, написан человеком, много лет наблюдавшим организации не с высоты лозунгов, а в их рабочей повседневности. В нем есть важная трезвость. Руководство там не сводится к харизме, не превращается в набор приемов для мотивационной речи и не отделяется от качества самой работы. Оно связано с тем, умеют ли старшие менеджеры сотрудничать, умеют ли учиться,

умеют ли признавать плохие новости, умеют ли удерживать курс, когда вокруг слишком много соблазнов сбиться.

Я буду держаться той же линии. Нас будет интересовать не начальник как отдельная сильная фигура, а руководитель внутри плотной сети зависимостей. У него есть начальники, подчиненные, равные по статусу коллеги, поставщики, клиенты, партнеры, консультанты, совет директоров и собственная привычка быть правым. Каждая из этих сил может помочь делу, а может сделать его хуже. Руководство начинается там, где человек перестает притворяться, будто этой сложности нет.

Особенно трудна работа с равными. С подчиненными все хотя бы формально понятно: есть должность, ответственность, право требовать. С равными все неприятнее. У каждого своя территория, своя история успеха, свои цифры, свои люди и свои обиды. Между тем в современной организации почти ни одна серьезная задача не помещается в один отдел. Маркетинг зависит от производства, производство от снабжения, снабжение от финансов, финансы от информации, информация от тех, кто вводит ее в систему, а все вместе зависят от клиента, которому нет дела до внутренней карты власти.

Поэтому разговор о первой главе я начну с команды наверху. Не потому, что остальные уровни менее важны, а потому что именно наверху организация часто получает разрешение быть честной или получает урок притворства. Если

старшие руководители защищают свои княжества, скрывают плохие новости и называют уступку слабостью, ниже это быстро копируют. Если они умеют спорить без личной войны, признавать зависимость друг от друга и иногда жертвовать удобством своего участка ради общего результата, у организации появляется шанс выдержать бурю не на словах.

Здесь надо сразу снять одну приятную иллюзию. Командная работа среди руководителей не похожа на дружбу. Она не требует, чтобы люди нравились друг другу, вместе обеды и одинаково смотрели на мир. Иногда хорошая управленческая команда состоит из людей, которым трудно находиться в одной комнате, но которые признают ценность чужого знания и не путают спор о деле с нападением на личное достоинство. Это уже много. В ряде компаний это почти чудо.

Турбулентность делает такое чудо не украшением, а условием выживания. Когда будущее нельзя вывести из прошлого, знание рассыпано по организации. Один видит клиента, другой видит технологию, третий знает ограничения денег, четвертый слышит поставщика, пятый понимает, где у людей кончатся силы. Решение, принятое одним сильным человеком без этих голосов, может быть быстрым. Но скорость сама по себе не добродетель. Быстро можно бежать и к обрыву.

Введение к этой книге, значит, простое. Мы будем говорить о руководстве в такой обстановке, где старые правила уже не дают защиты, а новые правила нельзя купить гото-

вым пакетом. Руководитель должен учиться, но не изображать вечного студента. Он должен требовать, но не превращать людей в винтики. Он должен держать курс, но не слепнуть от собственной решимости. Он должен признавать зависимость от других, не теряя ответственности. На бумаге это звучит терпимо. В понедельник утром, среди звонков, отчетов, задержек и обид, все становится тяжелее.

Глава 1. Ответственность в мутной воде

В старой организации сильный руководитель часто представлял себя хозяином участка. У него была территория, люди, бюджет, оборудование, планы и привычный набор показателей. Если его участок выглядел хорошо, он считал, что сделал свое дело. Остальное было заботой других. Эта логика удобна, потому что она позволяет человеку жить в ясных границах. Но в беспокойной среде границы не держат. Хороший результат отдельного участка может спокойно сопровождаться плохим результатом всей компании.

Возьмем обычный спор между маркетингом и инженерной службой. Одни требуют добавить в продукт новую возможность, потому что без нее покупатель уходит к конкуренту. Другие отвечают, что эта возможность слишком дорога, рискованна и нарушит сроки. В плохой организации дальше начинается борьба за победу. Каждый собирает аргументы, ищет поддержку у начальства и старается доказать, что именно его функция понимает дело лучше. В хорошей организации спор тоже бывает жестким, но там стороны вынуждают друг друга думать глубже. Маркетинг объясняет реальную цену отказа для клиента. Инженеры ищут иной способ сделать то же дешевле и надежнее. Потом, в другой ситу-

ации, инженерная служба просит изменить характеристику продукта ради серьезной экономии, и уже маркетинг ищет способ объяснить это рынку. Не потому, что все стали добрее. Потому что они приняли зависимость друг от друга как факт.

Команда старших менеджеров не рождается из заявления генерального директора. Ее нельзя объявить приказом. Можно написать в годовом отчете, что у компании сильная команда, но бумага терпит такие слова легко. Настоящая проверка начинается, когда один руководитель должен отдать часть ресурса другому, когда нужно признать, что соседний отдел раньше увидел угрозу, когда нужно открыть неприятную информацию до того, как она стала аварией. Тут и выясняется, кто работает на организацию, а кто работает на собственную неприкосновенность.

У старших руководителей есть особая трудность. Они обычно дошли до своего положения через личный успех. Их поощряли за волю, настойчивость, способность отстоять точку зрения, добиться результата, не уступить слабому сопротивлению. Потом от них вдруг ждут другого: умения слушать, делиться влиянием, признавать чужую правоту, уступать без ощущения поражения. Нельзя удивляться, что это идет тяжело. Человек годами тренировался быть победителем, а теперь ему говорят, что иногда победа его отдела наносит ущерб делу.

Я видел руководителей, которые искренне говорили о ко-

мандности и тут же на совещании давали всем понять, что чужая инициатива допустима только до тех пор, пока не касается их власти. Они не кричали, не грубили, даже улыбались. Но люди быстро считывали главное: сюда не лезть, это мое. После двух или трех таких эпизодов обмен мнениями превращался в церемонию. Все говорили аккуратно, никто не хотел рисковать, а решение принималось в тумане недосказанности.

Турбулентная среда наказывает такую церемониальность. Пока руководители берегут лица, клиент уже выбрал другого поставщика. Пока функции спорят о том, кому принадлежит проблема, технология устарела. Пока каждый готовит объяснение, почему виноват не он, маленькая неисправность становится большой потерей. В спокойные годы организация могла позволить себе роскошь долгих внутренних игр. Сейчас эти игры слишком дороги.

Командная работа наверху требует не мягкости, а взрослой жесткости. Разница существенная. Мягкость часто означает, что острые вопросы обходят стороной, чтобы сохранить приятную атмосферу. Взрослая жесткость означает, что вопросы задают прямо, но не используют их как оружие против человека. Руководитель может сказать коллеге: твой план не учитывает ограничения производства, и из-за этого мы обещаем клиенту то, чего не выполним. Это неприятно слышать. Но это лучше, чем молчать, а потом смотреть, как срывается поставка.

В таких разговорах особенно опасна власть старых успехов. Функция, которая раньше приносила компании главную прибыль, часто продолжает вести себя как старшая среди остальных, даже когда рынок изменился. Люди привыкают к своему весу. Они помнят, как спасали компанию десять лет назад, и считают это вечным правом на первенство. Между тем критический участок может уже переместиться в другое место: в сервис, в информационные системы, в цепочку поставок, в умение работать с партнерами. Если власть не переходит туда, где теперь создается ценность, организация начинает уважать прошлое больше, чем настоящее.

Но и обратная ошибка не лучше. Новая функция, получившая внимание, может слишком быстро решить, что теперь именно она понимает все. Технологи смеются над продавцами, продавцы считают технологов кабинетными людьми, финансисты подозревают всех в беспечности, юристы видят в каждом шаге риск, а операционные менеджеры уверены, что остальные только мешают работать. Все эти карикатуры иногда имеют основание, но как способ управления они бесполезны. Сложная организация не выдерживает презрения между функциями.

Что же удерживает команду старших менеджеров от распада на враждующие дворы? Прежде всего общий язык результата. Не лозунг, не плакат, не очередная формула про миссию, а честное понимание того, ради чего приходится уступать. Если компания борется за скорость реакции на

клиента, то каждый руководитель должен знать, как его решения влияют на эту скорость. Если ставка сделана на качество, нельзя награждать производственный участок только за объем. Если организация хочет снизить стоимость, нельзя сохранять такие процедуры согласования, от которых дешевле не становится никому.

Общий язык результата не отменяет различий. Напротив, он позволяет различиям работать. Хороший руководитель маркетинга не должен становиться инженером. Хороший инженер не обязан говорить как продавец. Финансовый директор не должен притворяться, что риск его не волнует. Смысл команды не в том, чтобы все стали похожими. Смысл в том, чтобы разные профессиональные тревоги столкнулись раньше, чем столкнутся продукт и рынок.

Тут появляется неприятная тема доверия. О нем часто говорят слишком сладко, будто доверие означает теплое чувство. В управленческой команде доверие гораздо прозаичнее. Я доверяю коллеге, если считаю, что он не спрячет от меня важные данные, не воспользуется моей откровенностью для аппаратной победы, не станет защищать заведомо плохое решение только потому, что оно родилось на его территории. Он может быть резким, упрямым, трудным в разговоре. Но если он честно работает с фактами и не подменяет дело личным счетом, с ним можно иметь дело.

Недоверие редко объявляется прямо. Оно проявляется в маленьких привычках. Люди приходят на совещание уже по-

сле того, как провели настоящие переговоры в коридоре. Доклады пишут так, чтобы скрыть слабые места. Плохие новости поднимаются наверх только тогда, когда их уже нельзя спрятать. Руководители говорят общие слова, а после встречи объясняют своим людям, что ничего не изменилось. Это выглядит как осторожность. На деле это дорогостоящая форма лжи.

Чтобы команда работала, генеральный директор должен не только поощрять сотрудничество, но и наказывать поведение, которое разрушает его. Это звучит просто, пока речь идет о слабом исполнителе. Сложность начинается, когда антикомандно ведет себя человек с блестящими личными цифрами. Он приносит прибыль, умеет давить, держит участок в тонусе, но после каждого его успеха вокруг остаются обиды, скрытые потери и разрушенные связи. Многие начальники закрывают на это глаза. Они говорят: да, характер тяжелый, зато результат. Вопрос в том, какой именно результат они считают полным.

Если считать только цифру отдельного подразделения, такой человек полезен. Если считать цену, которую платит вся система, картина меняется. Его коллеги начинают защищаться. Подчиненные соседних отделов перестают делиться информацией. Проекты требуют лишних согласований, потому что никто не хочет снова оказаться крайним. Возникает невидимый налог на работу с этим сильным человеком. В отчетах его не видно, но организация платит его каждый

день.

Есть и другая ловушка: путать командного игрока с удобным конформистом. Конформист всем приятен, редко возражает, вовремя кивает и не создает шума. В спокойной комнате он выглядит надежным. Но когда нужно остановить плохое решение, он молчит. Когда надо защитить интерес клиента против внутренней привычки, он ждет, куда повернет большинство. Такой человек не разрушает команду открыто, он делает ее пустой. Командность без способности к несогласию превращается в вежливую капитуляцию.

Нужен другой тип участника: хороший солдат не в казенном смысле, а в смысле служения делу. Он может спорить, может раздражать, может требовать фактов, может не соглашаться с начальником. Но его несогласие направлено на результат, а не на собственную сцену. Он не бунтует ради удовольствия быть особенным. Он защищает то, что считает нужным для компании. Руководитель должен уметь отличать такого человека от мятежника, которому важнее разрушить чужое решение, чем построить свое.

Особое место занимают мавегики, люди с сильной самостоятельной линией. Они плохо вписываются в гладкую командную картинку, не любят общие формулы, часто нарушают привычный порядок обсуждения. Их легко счесть проблемой. Иногда они и есть проблема. Но в быстро меняющейся среде среди них бывают те, кто раньше других видит новую возможность или опасность. Задача руководителя не

в том, чтобы загнать всех в один стиль, а в том, чтобы понять, какие отклонения полезны, а какие служат только самолюбью.

Команда наверху не обязана быть уютной. Более того, слишком уютная команда опасна. Если все давно знают, кто что скажет, кто где пошутит, кто кого поддержит, а кто промолчит, значит, группа может перестать видеть новое. Однородность экономит время, но обедняет решение. Люди с одинаковой карьерной историей, одинаковым образованием и похожими привычками часто принимают быстрые решения, потому что разделяют одни и те же слепые зоны. Им кажется, что они согласны по существу, а на деле они просто одинаково не заметили часть реальности.

Разнообразие в управленческой команде полезно не как украшение, а как способ получить больше правды. Разный опыт приносит разные вопросы. Человек, прошедший через производство, слышит в стратегической идее одно. Человек, выросший в продажах, слышит другое. Тот, кто работал за пределами страны, может заметить культурную самоуверенность, которую дома никто не считает проблемой. Женщина в комнате, где привыкли говорить только мужчины, иногда видит не моральную тему, а простой управленческий риск: решение принято группой, которая слишком похожа сама на себя.

Но разнообразие не работает само. Оно даже может усилить трение, если нет привычки переводить различия в раз-

говор о деле. Люди быстро начинают слышать акцент, должность, пол, возраст, школу, прежнюю компанию, но не слышат аргумент. Тогда команда получает внешние признаки разнообразия и внутреннюю неспособность ими пользоваться. Руководителю приходится учиться вести такие переговоры, где различие не подавляется и не превращается в театр взаимных обид.

Для этого нужна простая, но редкая дисциплина: возвращать разговор к проверяемой реальности. Что изменилось у клиента? Где именно работа тормозит? Какой риск мы берем, если отложим решение? Кто должен будет платить временем, деньгами или репутацией за наш выбор? Какие данные мы скрываем от самих себя, потому что они портят красивую версию? Эти вопросы звучат буднично. Зато они спасают от совещаний, где умные люди состязаются в формулировках, а не в понимании.

Командная работа старших менеджеров особенно нужна там, где организация стала худой. В толстых структурах было много запаса: лишние люди, лишнее время, лишние уровни согласования, лишние деньги на переделку. Это было неэффективно, но давало подушку. В худой организации ошибка одного участка быстро бьет по всем. Если продажи обещали больше, чем может производство, переделывать будет не только производство. Если информационная система внедрена без учета реальной работы, страдать будут все, кто зависит от данных. Запаса меньше, значит, согласованность нуж-

на раньше.

Согласованность не означает медленное всеобщее одобрение. Иногда команда должна спорить быстро и решать без полного согласия. В турбулентной среде задержка тоже решение, только принятое молча. Руководитель обязан различать ситуации, где нужно добиваться настоящего согласия, и ситуации, где достаточно честно услышать возражения и выбрать направление. Консенсус хорош, когда он создает обязательство. Он вреден, когда становится правом каждого задерживать неприятный выбор.

Многие управленческие группы прячутся за словом координация. Оно звучит безопасно. Все за координацию. Но если спросить, что именно кто должен изменить завтра утром, слово быстро теряет блеск. Координация может означать, что финансовый руководитель раньше подключает операционных людей к бюджетному решению. Может означать, что инженерная служба показывает риски продажам до обещания клиенту. Может означать, что директор по персоналу перестает быть организатором тренингов и входит в разговор о том, какие навыки нужны новой стратегии. Без таких действий координация остается вежливым туманом.

Есть еще вопрос вознаграждения. Нельзя требовать совместной работы и платить людям только за индивидуальную победу. Они услышат не речь, а систему. Если бонус руководителя зависит от показателей его участка, а ущерб соседним участкам не учитывается, он будет защищать свою цифру.

Можно сколько угодно говорить о единой компании. Деньги, продвижение и внимание начальства объясняют настоящие правила быстрее.

Но и здесь нет механического рецепта. Если вознаграждать всех одинаково за общий результат, можно спрятать слабость отдельных руководителей. Если измерять только индивидуально, разрушится сотрудничество. Значит, система оценки должна видеть оба уровня: что человек сделал на своем участке и как его работа повлияла на способность других выполнить свои задачи. Это трудно измерить одной цифрой. Но трудность измерения не означает, что явления нет.

Руководители любят ясные показатели, потому что с ними спокойнее. Однако часть командной работы живет в том, что плохо помещается в таблицу. Кто вовремя предупредил коллегу? Кто уступил ресурс, хотя мог формально отказать? Кто помог другому подразделению разобраться в проблеме клиента? Кто перестал проталкивать удобное для себя решение, когда увидел более сильный общий вариант? Все это влияет на результат, но редко попадает в квартальный отчет. Старший начальник должен иметь достаточно близкое знание работы, чтобы видеть такие вещи не по слухам.

В этом месте становится ясно, почему руководство нельзя полностью передать процедурам. Процедура может задать порядок обсуждения, но не заменит суждение. Она может потребовать согласования, но не заставит человека сказать правду. Она может прописать участие функций в проекте,

но не создаст уважение к чужому знанию. Чем сложнее среда, тем больше требуется не бумажного контроля, а людей, способных держать в голове несколько противоречивых требований и не убегать в удобную простоту.

Командность старших менеджеров начинается с признания одного неприятного факта: никто наверху не владеет всей картиной. Генеральный директор тоже не владеет. Он может видеть больше, чем другие, но часто дальше от деталей, где рождается настоящая трудность. Руководитель функции знает свой участок глубже, но может ошибаться в том, как его решение отзовется в соседней части системы. Поэтому хорошая команда не собирается для того, чтобы подтвердить мудрость одного человека. Она нужна, чтобы собрать достаточное количество неполной правды.

Неполная правда звучит не всегда красиво. Один приносит цифры, другой приносит тревогу, третий приносит историю клиента, четвертый приносит опыт прошлой неудачи. У каждого фрагмент. Плохая команда спорит о том, чей фрагмент главный. Хорошая пытается понять, как они складываются. Это не романтическая картина. В комнате может быть усталость, раздражение, давление сроков, память старых конфликтов. Но если люди остаются в разговоре и не прячутся за ролью, возникает шанс на решение, которое выдержит встречу с реальностью.

Очень важна привычка говорить о плохих новостях рано. В организациях, где за плохую новость наказывают, плохие

новости не исчезают. Они просто стареют внизу, пока не начинают пахнуть. Потом наверху удивляются: почему никто не сказал? Потому что все знали цену сообщения. Команда старших руководителей должна постоянно показывать, что раннее предупреждение не равняется признанию вины. Вина начинается позже, когда человек уже понял проблему и решил ее скрыть.

Это требует от начальника выдержки. Услышать плохую новость и сразу искать виновного приятно для самолюбия. Возникает ощущение контроля: нашли человека, назвали ошибку, наказали, пошли дальше. Но система редко улучшается от такой скорости. Гораздо полезнее спросить, почему проблема не была видна раньше, где процесс позволил ей вырасти, какие сигналы пропустили, кто боялся сказать. Такой разговор менее эффектен. Зато после него организация может стать умнее.

Командная работа наверху связана и с отношением к кредиту за успех. Внутренняя борьба за авторство разрушает больше, чем принято признавать. Если каждый проект превращается в вопрос, чье имя будет стоять рядом с победой, люди начинают беречь идеи до удобного момента. Они делятся не всем, а тем, что безопасно. Между тем в сложной работе успех почти всегда смешанный. Идея пришла из одного места, доработали ее в другом, спасли сроки в третьем, клиенту объяснили в четвертом. Руководитель, которому обязательно нужно быть единственным победителем, плохо под-

ходит для такой работы.

Старшие менеджеры должны учиться быть распорядителями организации, а не владельцами феодальных прав. Слово распорядитель здесь точнее, чем хозяин. Хозяин думает: мое, не отдам. Распорядитель думает: мне доверили часть общего дела, и я отвечаю за то, чтобы она служила целому. В реальной жизни это звучит менее благородно. Это означает отдать лучшего человека на общий проект, хотя у себя его тоже не хватает. Это означает признать, что твой бюджет нужно сократить ради участка, где сейчас критический риск. Это означает отказаться от красивой победы отдела, если она ухудшит работу компании.

Можно ли этому научить? Частично. Людей можно обучать совместному решению задач, переговорам, работе с конфликтом, системному мышлению. Но обучение будет пустым, если организация продолжает продвигать тех, кто берет все себе и оставляет после себя выжженную землю. Самый сильный учебник для руководителя - это то, кого повышают, кого терпят, кого увольняют и за что хвалят на закрытых встречах. Культура говорит делами, а не учебными модулями.

Иногда кризис делает то, чего не сделали годы разговоров. Когда выживание компании под вопросом, старшие руководители вдруг начинают работать вместе. Исчезает часть игры, потому что ставкой становится не статус, а существование. Люди, которые вчера не делились информацией, сего-

дня сидят до ночи и ищут решение. В этом есть важный урок: многие организации способны на командность, но запускают ее слишком поздно. Вопрос в том, можно ли научиться жить так до того, как вода дошла до подбородка.

Для этого нужен постоянный умеренный дискомфорт. Не паника, не искусственная тревога ради бодрости, а честное напоминание: рынок не обязан ждать, прошлый успех не является страховкой, клиент не подписывал договор на терпение, технология не спросит разрешения устареть. Команда наверху должна сама поддерживать этот уровень бодрствования. Если она успокаивает себя только хорошими новостями, она готовит будущий кризис.

В то же время нельзя управлять людьми одной тревогой. Постоянный страх сужает мышление. Руководители начинают защищаться, избегать риска, копить оправдания. Командная работа требует достаточно безопасности, чтобы сказать правду, и достаточно давления, чтобы не заснуть. Это тонкая настройка. Ее нельзя заменить лозунгом о высокой планке или семейной атмосфере. Семья иногда молчит о главном, а высокая планка иногда становится дубинкой. Нужна рабочая честность.

Рабочая честность проявляется в том, как команда обсуждает собственные ошибки. Не чужие ошибки внизу, а свои. Мы неверно оценили клиента. Мы слишком поздно подключили производство. Мы поверили красивому прогнозу. Мы не слышали людей на границе с рынком. Мы наградили ру-

ководителя, который испортил отношения с поставщиком ради краткой экономии. Такие фразы трудно произносить. Но без них команда старших менеджеров остается клубом людей, которые всегда объясняют неудачи внешними обстоятельствами.

Поставщики и клиенты тоже вмешиваются в командную работу наверху, даже если формально находятся за пределами компании. Когда организация строит партнерства, внутренние функции уже не могут думать только о себе. Решение снабжения влияет на доверие поставщика. Решение продаж влияет на нагрузку сервиса. Решение технологии влияет на то, сможет ли клиент встроить продукт в свою работу. Внешние границы стали проницаемыми, значит, внутренняя команда должна мыслить шире собственной стены.

Старый стиль закупок часто держал поставщика на расстоянии: вот спецификация, вот цена, соревнуйтесь. Новый стиль требует раннего разговора: помогите нам понять, как сделать лучше, дешевле, надежнее. Это меняет поведение внутренних руководителей. Они должны делиться информацией с внешними людьми и одновременно защищать интересы компании. Они должны строить доверие и помнить о риске. Они должны видеть в поставщике не врага, но и не романтического друга. Такие отношения требуют зрелости, которую трудно развить в команде, привыкшей к внутренним войнам.

Если старшие менеджеры не умеют договариваться друг

с другим, им трудно договариваться с партнерами. Они переносят наружу те же привычки: скрытность, борьбу за одностороннюю выгоду, короткую память, презрение к чужим ограничениям. Партнер быстро это чувствует. Контракт может оставаться в силе, но качество сотрудничества падает. Люди начинают выполнять букву договора и перестают идти навстречу там, где настоящая ценность как раз и создается.

Команда наверху отвечает еще и за темп изменений. Слишком быстрый темп рвет организацию, слишком медленный делает ее добычей конкурентов. Разные функции почти всегда чувствуют темп по-разному. Продажи хотят быстрее, производство просит устойчивости, финансы требуют доказательств, персонал видит усталость людей, информационные системы напоминают о последствиях поспешного внедрения. Хорошая команда не объявляет одну тревогу главной навсегда. Она каждый раз заново выясняет, где предел скорости и где начинается опасная задержка.

В этом смысле командная работа не избавляет от одиночества руководителя. Последнее решение иногда все равно остается за одним человеком. Но это одиночество другого качества. Одно дело решать после того, как ты подавил возражения и услышал только удобное. Другое дело решать после честного спора, где люди называли риски, показали цену, сказали, с чем не согласны, и все же готовы выполнять выбранное направление. Такое решение не становится безошибочным. Оно становится более взрослым.

Отдельный вопрос - как вводить новых людей в сложившуюся команду. Новый руководитель может принести свежий взгляд, а может быть воспринят как чужой, особенно если пришел вместе с новым генеральным директором. Старые участники будут проверять, насколько он близок к первому лицу, что ему позволено, какие прежние правила он нарушит. Если генеральный директор не управляет этим процессом, команда делится на старых и новых. Тогда разговор о деле снова уступает место разговору о доступе к власти.

Иногда новый лидер приводит с собой целую группу проверенных людей. В этом есть практическая логика: он знает, как они работают, доверяет им, может быстрее начать изменения. Но для местной команды это часто выглядит как завоевание. Возникает подозрение, что решения уже приняты в узком кругу, а остальные приглашены для вида. Если новый руководитель хочет настоящей командной работы, ему придется специально строить мосты, а не рассчитывать, что результаты сами убедят людей.

Командность нельзя путать с отсутствием политики. Политика в организации есть всегда, потому что есть ресурсы, статус, страх, надежда и разные представления о будущем. Вопрос не в том, можно ли убрать политику. Нельзя. Вопрос в том, будет ли она полностью скрытой и разрушительной или частично выведенной в открытый разговор о приоритетах. Когда руководители говорят: у нас нет политики, обычно это значит, что ее нельзя называть по имени.

Открытый разговор о приоритетах помогает снизить аппаратную грязь. Если компания прямо признает, что в ближайшие два года ключевой задачей является, например, надежность поставки, то функции могут спорить уже вокруг этого критерия. Кто мешает надежности? Какие привычки придется изменить? Какие проекты подождут? Без такого критерия каждый тянет разговор к своей выгоде, а победителем становится не лучший аргумент, а сильнейшая коалиция.

Старшие руководители часто недооценивают, как внимательно за ними наблюдают ниже. Подчиненные считают не только решения, но и способ спора. Можно ли перебить финансового директора? Можно ли сказать генеральному директору, что его идея сырая? Что происходит с человеком, который принес плохую новость? Кто получает слово после неудачи? Все это становится учебным материалом для организации. Потом руководители удивляются пассивности людей, хотя сами месяцами показывали, что инициатива безопасна только в пределах украшения уже принятого решения.

Поэтому первая обязанность команды наверху - создать привычку к реальному разговору. Не к бесконечному, не к театрально открытому, не к такому, где каждый обязан выговориться независимо от знания. Реальный разговор коротко держится за факты, опыт и последствия. Он не боится возражений, но не поклоняется им. Он требует от людей не толь-

ко критики, но и ответственности за предложенный путь. Он допускает эмоции, потому что работа важна, но не позволяет эмоциям заменить мысль.

Иногда для такого разговора нужно изменить саму архитектуру встреч. Если все решения готовятся заранее в узком кругу, общая встреча превращается в уведомление. Если повестка забита докладами, не остается времени на спор. Если каждый приносит презентацию на сорок слайдов, внимание уходит в форму. Команда старших менеджеров должна беречь свое общее время для вопросов, где действительно нужна совместная работа. Остальное можно решить иначе.

Особенно вредны встречи, где руководители отчитываются вверх, а не думают вместе. Каждый старается показать, что его участок под контролем. Слова подбираются аккуратно, риски смягчаются, успехи подсвечиваются. Первый руководитель получает набор отшлифованных картинок и думает, что управляет компанией. На самом деле он управляет выставкой. Чтобы выйти из этого, нужно требовать не только отчетов, но и совместного разбора зависимостей: где мой успех зависит от тебя, где твой риск уже стал моим, где нам нужно одно решение вместо трех отдельных.

Командная работа наверху имеет еще одну сторону: она ограничивает фантазию начальника о полной управляемости. В сложной среде нельзя все предписать. Можно задать направление, критерии, границы риска, способы обмена информацией. Но дальше людям придется принимать множе-

ство решений на местах. Если старшая команда сама работает как набор изолированных начальников, она не сможет создать условия для инициативы ниже. Она будет требовать самостоятельности и одновременно наказывать за любое отклонение от невысказанных ожиданий.

Хорошая команда учит организацию не бояться зависимости. В традиционной культуре зависимость часто воспринимается как слабость: настоящий руководитель сам решает, сам контролирует, сам отвечает. В современной работе это часто просто неправда. Сильный руководитель знает, от кого зависит, и заранее строит отношения с этими людьми. Он не ждет, пока проблема станет срочной. Он понимает, что сеть рабочих обязательств важнее красивой схемы подчинения.

Это особенно заметно в проектах, где много функций и внешних участников. Формально проект может иметь одного владельца. Фактически он держится на десятках маленьких обещаний: кто когда даст данные, кто проверит спецификацию, кто поговорит с клиентом, кто согласует изменение, кто предупредит о задержке. Если старшие руководители не уважают эти горизонтальные обязательства, проектный руководитель остается с титулом и без власти. Потом его обвиняют в слабости, хотя система заранее сделала его слабым.

Старшая команда должна защищать такие горизонтальные обязательства. Если руководитель функции обещал ресурс общему проекту, а потом молча забрал его на свою зада-

чу, это не мелкая внутренняя перестановка. Это нарушение доверия. Если такое поведение проходит без последствий, все понимают: общий проект вторичен, настоящая власть живет в вертикалях. После этого никакие слова о матричной организации не помогут.

Вопрос власти вообще нельзя обходить. В командах старших менеджеров власть неравномерна. Кто-то ближе к генеральному директору, кто-то руководит исторически сильной функцией, кто-то контролирует деньги, кто-то владеет редкой технологической экспертизой, кто-то просто умеет убедительно говорить. Делать вид, что все равны, бесполезно. Гораздо честнее признать различия и следить, чтобы они не закрывали доступ к важной информации. Слабый по статусу голос может принести сильный сигнал.

Для этого первый руководитель должен иногда специально вытаскивать на поверхность мнение тех, кто обычно молчит. Но делать это надо аккуратно. Если человек понимает, что его пригласили высказаться только для ритуала, он скажет безопасную фразу. Нужно показать, что его знание действительно нужно для решения. Иногда самый полезный вопрос звучит просто: что в нашем плане не сработает на твоем участке? Не что ты думаешь вообще, а где конкретно сломается.

Такой вопрос меняет разговор. Он разрешает человеку говорить не как оппозиционеру, а как носителю опыта. Он показывает, что несогласие может быть службой делу. Со вре-

менем команда начинает ценить не тех, кто всегда поддерживает общий настрой, а тех, кто помогает раньше увидеть слабое место. В турбулентной среде это один из главных видов лояльности.

Командная работа не отменяет личной ответственности. Это еще одна распространенная путаница. Иногда под видом команды люди прячут индивидуальную слабость: мы все решили, мы все участвовали, значит, никто не отвечает. Настоящая команда делает ответственность точнее. После общего решения каждый знает, что именно он должен сделать, какие зависимости поддержать и о каких рисках сообщить. Общее обсуждение не растворяет обязанности, а связывает их.

Если после встречи участники расходятся без ясных обязательств, это была беседа, а не управленческая работа. Кто меняет план? Кто говорит с клиентом? Кто снимает конфликт ресурсов? Кто готовит данные? К какому сроку? Что будет считаться достаточным результатом? Эти вопросы кажутся административными, но без них командность остается настроением. Организации не живут настроением. Они живут повторяемыми действиями.

Повторяемость особенно важна, потому что одна хорошая встреча ничего не доказывает. После сильного кризиса люди могут поговорить честно. После приезда консультанта тоже. После вдохновляющего выступления генерального директора - иногда. Но культура меняется тогда, когда новый способ разговора повторяется в скучных обстоятельствах. Не толь-

ко при пожаре, а при обычном планировании, при обычном конфликте бюджета, при обычном споре о сроках. Там и решается, стала ли команда командой.

В управленческой литературе любят яркие истории о решающих поворотах. В реальности многое держится на менее эффектных вещах: кто кому позвонил до совещания не для интриги, а чтобы предупредить о проблеме; кто попросил коллегу проверить предположение; кто признал, что его отдел перегрузил других; кто отказался от лишнего показателя, потому что он толкал людей к неправильному поведению. Эти действия не украшают обложки, но они создают ткань надежной работы. Слово ткань здесь можно заменить проще: они создают привычку не подставлять друг друга и дело.

От команды наверху зависит, будет ли организация учиться. Если старшие руководители защищают старые ответы, ниже мало кто рискнет приносить новые вопросы. Если они покупают каждый новый управленческий лозунг и навешивают его на компанию как очередную вывеску, люди привыкают пережидать. Они уже видели это: сначала качество, потом реинжиниринг, потом бережливость, потом гибкость, потом еще одно слово. Настоящее обучение начинается не с вывески, а с готовности пересмотреть собственные привычки.

Для старшей команды это болезненно. Привычки, которые надо пересматривать, часто были источником успеха.

Руководитель не просто защищает старый метод, он защищает историю собственной компетентности. Когда ему говорят, что прежний способ уже мешает, он слышит не деловой аргумент, а угрозу своему образу. Поэтому обучение руководителей почти всегда связано с уязвимостью. Нужно признать: я умею многое, но часть моего опыта устарела. Для людей, привыкших быть сильными, это нелегкая фраза.

Команда может помочь человеку пережить эту фразу без унижения. Если в группе принято учиться, признание незнания не выглядит слабостью. Если же все носят маску полной компетентности, каждый делает вид, что понимает больше, чем понимает. Тогда решения принимаются на основе коллективного притворства. В быстро меняющемся мире это опаснее, чем честное незнание. Честное незнание можно закрыть вопросом, экспериментом, консультацией, проверкой. Притворство закрывается только катастрофой.

В хорошей управленческой команде человек может сказать: я не понимаю, как эта технология изменит наш рынок, объясните мне без жаргона. Или: я не вижу, почему клиент должен платить за эту функцию, покажите мне реальное использование. Или: я боюсь, что мы переоцениваем свои силы. Эти фразы не делают руководителя меньше. Они делают решение лучше. Но для этого в группе должна быть норма: вопрос ценится выше демонстрации осведомленности.

Еще одна обязанность команды наверху - удерживать стратегический фокус. Турбулентность соблазняет бросать-

ся за всем сразу. На рынке появляется новая возможность, конкурент покупает компанию, консультант приносит модную схему, инвесторы требуют быстрой истории роста, пресса хвалит чужой ход. Руководители начинают добавлять инициативы, не убирая старые. Внизу люди получают полный набор срочностей и перестают понимать, что действительно главное.

Команда старших менеджеров должна уметь говорить не только да, но и нет. Нет хорошей идее, если она уводит ресурсы от более важной. Нет престижному проекту, если он обслуживает самолюбие. Нет расширению, которое компания не способна переварить. Нет очередной программе, если организация еще не научилась жить с предыдущей. Такое нет трудно произносить, потому что оно выглядит менее предприимчивым, чем да. Но без него стратегический фокус превращается в список желаний.

При этом фокус не должен становиться упрямством. Иногда рынок действительно изменился, и продолжать старый курс значит не проявлять характер, а терять зрение. Команде нужно различать настойчивость и слепоту. Один из способов - регулярно проверять исходные предположения: что мы считали верным, когда выбирали курс? Что из этого изменилось? Какие факты мы не хотим видеть? Кто больше всего заинтересован в том, чтобы курс не пересматривали? Эти вопросы неприятны, но они защищают от красивой гибели.

В центре всего остается простая мысль: старшие руково-

дители отвечают не только за свои решения, но и за качество совместного мышления организации. Если наверху мысль узкая, закрытая и обидчивая, ниже она редко станет широкой и смелой. Если наверху разговор честный, требовательный и связанный с работой, у нижних уровней появляется образец. Не гарантия, но образец. В организациях образцы сильнее инструкций.

Можно спросить: разве у старших менеджеров есть время на все это? У них и так внешние встречи, инвесторы, клиенты, отчеты, кризисы, поездки, переговоры. Времени действительно мало. Но именно поэтому нельзя тратить его на ложную командность. Если встреча руководителей не улучшает способность компании действовать согласованно, она является дорогим ритуалом. Если улучшает, она экономит месяцы переделок, аппаратной борьбы и поздних исправлений.

В конце концов команда наверху нужна не для красоты управления. Она нужна потому, что современная организация слишком связана внутри и снаружи, чтобы один блестящий человек мог долго вытаскивать ее на себе. Слишком много информации, слишком много зависимостей, слишком много быстрых изменений, слишком много мест, где маленькая ошибка становится большой. Лидерство в такой среде перестает быть одиночным выступлением. Оно становится работой по соединению людей, знаний, интересов и действий в достаточно прочное целое.

Это целое никогда не будет спокойным. В нем будут конфликты, усталость, ошибки, личные амбиции, старые привычки, давление рынка и соблазн вернуться к простым приказам. Но если старшие руководители принимают роль распорядителей общего дела, а не владельцев отдельных крепостей, организация получает шанс. Не на идеальную гармонию. На более практичную вещь: быстрее видеть правду, раньше спорить о главном, меньше платить за внутренние войны и лучше отвечать на внешний беспорядок.

Глава 2. Когда границы больше не держат

Раньше предприятие можно было представить как крепкий дом с толстыми стенами. Внутри сидят свои люди, снаружи стоят поставщики, покупатели, подрядчики, конкуренты, чиновники, случайные советчики и все прочие, кого принято было держать на расстоянии. У каждого была своя дверь. Поставщик приносил цену. Покупатель получал товар. Конкуренту желали неудачи. Начальник внутри компании распоряжался теми, кто ему подчинен, а со всеми остальными разговаривал через договор, заявку, спецификацию или претензию.

Эта картина была удобной. Она позволяла руководителю чувствовать себя хозяином ясно очерченной территории. Здесь мои люди, мои станки, мои склады, мои правила, моя прибыль. Там чужие. С чужими можно торговаться, давить, держать паузу, скрывать лишнее. Своих можно строить, учить, продвигать, наказывать. Управление казалось делом внутренним. Внешний мир, конечно, мешал, но он стоял за стеной.

Потом стены начали пропускать воздух. Сначала это выглядело как отдельные новшества. Поставщика стали звать пораньше, еще до того, как инженеры закончили проект.

Клиент получил право менять заказ почти в последний момент. Подрядчик вошел в цех не как гость, а как участник процесса. Бывший конкурент предложил совместную разработку, потому что одному не хватало денег, времени или знаний. Консультант пришел не на две недели, а фактически поселился в компании. Информационная система, которую считали внутренним делом, вдруг оказалась в руках внешней фирмы.

Каждое такое решение можно было объяснить отдельно. Вместе они означали простую и неприятную вещь: организация перестала быть закрытым телом. Руководитель больше не мог управлять только теми, кто получает у него зарплату. Ему приходилось добиваться результата от людей, которые ему не подчиняются, имеют собственные интересы, могут завтра уйти к другому партнеру, а иногда уже работают и с ним, и с его соперником.

Для многих управленцев это оказалось труднее, чем любая перестройка внутри компании. Внутри, даже когда люди спорят, остаются знакомые рычаги. Должность, бюджет, оценка, повышение, доступ к руководству, право сказать последнее слово. Снаружи эти рычаги часто не работают. Нельзя вызвать директора поставщика и приказать ему перестроить производство под твой новый график. Нельзя командовать клиентом, который требует особой упаковки, особого срока и снижения цены. Нельзя обращаться с партнером по совместному проекту как с отделом, который просто плохо

понял указание.

И тут выясняется, что прежняя сильная сторона руководителя легко превращается в слабость. Человек, который привык побеждать в аппаратной борьбе, может плохо вести переговоры там, где победа одной стороны разрушает будущую работу. Человек, который умеет жестко выбить цену, может получить дешевый контракт и плохое исполнение. Человек, который считает осторожность признаком слабости, может подарить партнеру технологию, рынок или доступ к клиенту, не поняв, где заканчивается сотрудничество и начинается потеря контроля.

В этом новом порядке нет чистых ролей. Поставщик может быть разработчиком. Клиент может быть испытателем, соавтором и критиком. Конкурент может стать партнером на одном рынке и противником на другом. Подрядчик может знать о твоих процессах больше, чем твои собственные начальники. Даже слово чужой становится неточным. Чужой человек может каждый день влиять на качество твоего продукта, сроки поставки, репутацию перед покупателем и настроение сотрудников.

Управлять в такой среде значит жить с двойным зрением. Надо видеть выгоду сотрудничества и одновременно риск зависимости. Надо строить доверие, но не закрывать глаза. Надо делиться информацией, но понимать, какая информация уже является частью твоей силы. Надо договариваться, не превращаясь в просителя. Надо быть достаточно открытым,

чтобы партнер захотел вкладываться в общее дело, и достаточно трезвым, чтобы не путать хорошие разговоры с надежной работой.

Старый стиль отношений с поставщиками держался на дистанции. Компания составляла техническое задание, рассылала его нескольким фирмам, получала цены и выбирала того, кто дешевле или надежнее. Поставщик подключался поздно. Ему говорили: вот что нам нужно, вот срок, вот цена, не нравится, есть другие. В такой логике он был внешней рукой, а не головой. От него ждали исполнения, а не мысли.

Но когда продукт сложный, когда срок короткий, когда покупатель меняет ожидания быстрее, чем компания успевает переписать инструкции, позднее подключение поставщика становится роскошью. Он знает свои материалы, станки, ограничения, скрытые расходы и технологические обходы. Иногда он сразу видит, что выбранное решение будет дорогим, нестабильным или трудным в обслуживании. Если позвать его в конце, он лишь выставит счет за чужие ошибки. Если позвать в начале, он может помочь этих ошибок избежать.

Это звучит просто, пока не начинается реальная работа. Инженер внутри компании думает: почему внешний человек лезет в мой проект. Закупщик думает: если поставщик узнает слишком много, он поднимет цену или станет незаменимым. Юрист думает о защите. Финансист требует сравнимых предложений. Начальник производства боится, что под ви-

дом партнерства ему навязжут чужие условия. У каждого довода есть смысл. Ни один нельзя просто отмахнуть.

Поэтому партнерство не рождается из красивого слова. Оно требует более сложной дисциплины, чем обычная закупка. Надо заранее договориться, кто чем рискует, кто что получает, кто владеет результатом, как решаются споры, где граница открытости. Но одного договора мало. Самый аккуратный договор не заставит людей вовремя позвонить друг другу, предупредить о проблеме, предложить лучший вариант, признать ошибку до того, как она стала видна клиенту.

Хорошие внешние отношения держатся на мелочах, которые трудно вписать в контракт. Поставщик сообщает о задержке не тогда, когда срок уже сорван, а когда видит первые признаки. Клиент честно говорит, что его внутренние планы изменились, и не делает вид, что прежняя заявка еще жива. Партнер не прячет слабое место в своей разработке до общего совещания, где всем будет поздно отступать. Люди не обманывают друг друга из страха потерять лицо.

Но для этого кто-то должен создать такой порядок. Не вообще создать культуру, это слишком легкая фраза, а день за днем показывать, что ранняя плохая новость ценится выше позднего оправдания. Руководитель должен сам спрашивать не только о том, что сделано, но и о том, что мешает. Он должен выдерживать неприятный разговор без мгновенной кары. Иначе внешние партнеры быстро научатся тем же приемам, что и внутренние подчиненные в плохих организаци-

ях: говорить наверх то, что приятно слышать, а настоящие трудности оставлять внизу.

В отношениях с клиентами происходит похожая перемена. Было время, когда компания могла считать рынок чем-то почти неподвижным. Покупателю предлагали готовый продукт, а дальше он выбирал из ограниченного набора. Если хотел особых условий, его просьбу называли исключением. Если жаловался на сроки, ему объясняли производственный цикл. Если требовал большего качества за меньшие деньги, его учили реалиям отрасли.

Теперь во многих сферах клиент не хочет слушать про реалии отрасли. Он сравнивает не с твоим прошлым уровнем, а с лучшим опытом, который получил где угодно. Если в одной области ему доставили быстро, он начинает ждать скорости и в другой. Если одна фирма дает прозрачную информацию, он удивляется, почему другая прячет состояние заказа. Если кто-то умеет настроить продукт под его нужды, стандартное предложение кажется ленивым.

Руководитель может раздражаться. Он может говорить, что клиент избалован. Может объяснять сотрудникам, что рынок стал нервным и неблагодарным. Некоторое время это даже помогает снять напряжение. Но бизнесу от такого раздражения мало пользы. Клиент не обязан уважать внутреннее устройство компании. Он видит только результат. Ему безразлично, что отдел продаж обещал одно, производство поняло другое, склад не получил информацию, а бухгалте-

рия держит отгрузку из-за старого долга.

Когда организация выходит к клиенту, она выходит целиком, даже если клиент общается с одним менеджером. Ошибка склада становится ошибкой компании. Неловкая фраза сервисного специалиста становится отношением компании. Задержка внешнего подрядчика становится твоей задержкой. Поэтому граница между внутренним и внешним рушится не в теории, а в самом обычном звонке раздраженного покупателя.

Отсюда возникает новая задача руководителя: он должен управлять не отделом, а цепочкой обещания. Обещание дается клиенту, но выполняют его десятки людей и несколько организаций. Если эта цепочка рвется, бесполезно искать виновного только в конце. Надо понимать, где обещание было придумано, кто проверил его выполнимость, кто передал данные, кто имел право менять срок, кто молчал, хотя видел, что обещанное не состоится.

В прежней организации начальник мог гордиться тем, что его участок работает хорошо. Теперь этого мало. Его участок может показывать отличные показатели и одновременно портить общее дело. Закупки сэкономили, но поставщик стал хуже. Производство выполнило план, но сделало не то, что нужно рынку. Продажи взяли крупный заказ, но сорвали работу всем остальным. Сервис быстро закрывает обращения, но не решает причин повторных жалоб.

Турбулентность неприятна тем, что она наказывает имен-

но такие локальные победы. В спокойной среде они могли долго оставаться незаметными. В быстрой среде клиент почти сразу чувствует разрыв между отделами и организациями. Он не знает, как это называется, но понимает, что с этой компанией трудно иметь дело.

Работа за пределами собственных стен требует от руководителя умения договариваться без привычного самолюбия. Это не значит быть мягким. Мягкость тут вообще не главный вопрос. Можно говорить спокойно и вести себя очень жестко. Можно повышать голос и при этом уступать в самом важном. Дело в другом: руководитель должен отличать принципиальные вещи от привычных.

Привычное говорит: поставщика надо держать в напряжении. Принципиальное спрашивает: какой поставщик нужен для нашей стратегии и что мы должны сделать, чтобы он был заинтересован вкладываться в нашу работу. Привычное говорит: клиент всегда хочет слишком многого. Принципиальное спрашивает: какие из его требований показывают будущее рынка, а какие просто съедят наши силы. Привычное говорит: конкурент опасен. Принципиальное спрашивает: где сотрудничество с ним усилит нас, а где сделает зависимыми.

Такой разговор трудно вести в компании, где все привыкли к простым ответам. Простые ответы любят потому, что они экономят нервы. Сказать никогда не работаем с конкурентами проще, чем разбираться в каждом случае. Сказать всегда выбираем самого дешевого поставщика проще, чем

оценивать скрытую цену срыва, плохого качества и недоверия. Сказать клиент должен принять наши правила проще, чем менять процесс под новую реальность.

Но руководство и существует для тех мест, где простые ответы перестают работать. Если бы все решалось инструкцией, хватило бы хорошего администратора. Внешние границы требуют от руководителя не только решительности, но и способности держать в голове противоречие. Доверять и проверять. Открывать и защищать. Давить на цену и сохранять качество отношений. Быстро принимать решение и не делать вид, что долгосрочные последствия не важны.

В совместных проектах эта способность проверяется особенно жестко. На первом совещании все обычно вежливы. Говорят о возможностях, общей выгоде, новом рынке. Каждый старается показать лучшие стороны. Потом начинается работа. Оказывается, что у партнеров разные темпы, разные слова для одних и тех же вещей, разные способы принимать решения, разные страхи. Один привык фиксировать каждую мелочь письменно. Другой считает это недоверием. Один готов обсуждать проблему открыто. Другой сначала уносит ее внутрь, чтобы не выглядеть слабым.

Если руководитель видит в этом только раздражающие особенности чужой организации, он быстро начнет требовать, чтобы партнер вел себя как его собственный отдел. Это почти всегда ошибка. Партнер не отдел. У него есть свои начальники, своя история, свои запреты, свои люди, которым

он тоже должен объяснить происходящее. Сильный руководитель не обязан соглашаться с чужими правилами, но обязан их понимать. Иначе он будет спорить не с реальностью, а со своей картинкой.

Понимание другой организации не появляется из презентации. Его надо добывать. Как принимаются решения. Кто на самом деле влияет. Чего люди боятся. Какие обязательства для них священны. Где они привыкли импровизировать. Что они считают нечестным. Что для них является потерей лица. Какие слова означают окончательное согласие, а какие всего лишь готовность продолжать разговор.

В международных отношениях это видно сильнее, но внутри одной страны различия тоже бывают огромными. Крупная корпорация и небольшая инженерная фирма могут говорить на одном языке и все равно не понимать друг друга. Для корпорации месяц обсуждений кажется нормальным порядком. Для маленькой фирмы это угроза кассового разрыва. Для корпорации изменение ответственного лица является кадровой мелочью. Для партнера это потеря доверия, потому что он два месяца объяснял проект конкретному человеку.

Руководитель, который работает за границами своей организации, должен быть переводчиком между такими мирами. Не вежливым сопровождающим, а переводчиком смысла. Он объясняет своим, почему партнер не отвечает мгновенно. Объясняет партнеру, почему внутренние службы тре-

буют дополнительных проверок. Он не дает раздражению стать официальной позицией. Он не позволяет юристам, инженерам, закупщикам или продавцам по отдельности разрушить то, что нужно компании вместе.

Здесь появляется еще одна трудность. Внешнее партнерство часто требует внутренней зрелости, которой в компании нет. Нельзя хорошо сотрудничать с другой организацией, если собственные отделы не умеют сотрудничать между собой. Если маркетинг презирует производство, производство не доверяет продажам, финансы видят во всех просителей, а юристы появляются только для запрета, внешний партнер быстро почувствует этот разнобой. Он будет искать обходные пути, играть на различиях, получать разные обещания от разных людей.

Поэтому границы вовне начинаются внутри. Чем более проницаемой становится компания, тем опаснее внутренние раздоры. Раньше они могли оставаться семейной ссорой за закрытой дверью. Теперь внешний мир входит в эту ссору и начинает на ней зарабатывать или от нее страдать. Партнеру все равно, какая у вас организационная схема. Он смотрит, можно ли с вами работать. Клиент тоже не читает ваши регламенты. Он замечает, сколько раз ему пришлось повторить одно и то же.

Некоторые руководители пытаются решить это усилением контроля. Они требуют согласовывать каждый контакт с внешним миром, запрещают прямые разговоры между ин-

женером поставщика и инженером компании, закрывают информацию, наказывают за самостоятельные договоренности. Иногда это оправданно. Есть отрасли, где ошибка в доступе к данным стоит слишком дорого. Есть ситуации, где преждевременная открытость действительно опасна.

Но сплошной контроль часто убивает именно ту скорость, ради которой партнерство и нужно. Если каждая мелочь проходит через начальника, внешний контакт превращается в почтовый ящик. Люди перестают думать. Они ждут разрешения, копируют руководителя во все письма, не берут на себя ответственность. Поставщик получает ответ через неделю, хотя вопрос можно было решить за десять минут. Клиент слышит: мы уточним внутри, и понимает, что внутри никто не отвечает за целое.

Выход не в том, чтобы открыть все двери. Выход в том, чтобы яснее определить право на самостоятельность. Кто может обсуждать технические варианты. Кто имеет право менять цену. Кто обещает срок. Кто говорит о стратегических планах. Кто обязан немедленно поднять вопрос выше. Чем лучше люди понимают эти границы, тем свободнее они могут действовать внутри них. Запреты без объяснения рожают обходы. Понятные правила рожают уверенность.

Еще важнее, чтобы люди понимали общий интерес компании, а не только свой кусок. Сотрудник, который знает только инструкцию, в нестандартной ситуации либо замрет, либо сделает формально правильно и фактически вредно. Сотруд-

ник, который понимает, зачем компания строит эти отношения, чаще примет разумное решение. Он не станет отдавать лишнее ради приятного разговора, но и не сорвет важный обмен из-за мелочной власти.

Для этого руководителю приходится говорить с людьми иначе. Не только: вот что нельзя. А еще: вот почему этот партнер нам нужен, вот где мы зависим от него, вот где он зависит от нас, вот какие риски мы не принимаем, вот ради чего терпим неудобства. Это кажется лишними разговорами только тем, кто живет в старой схеме. В новой схеме незнание смысла стоит дороже, чем время на объяснение.

Самое опасное в размытых границах то, что они создают иллюзию дружбы. Люди часто путают хороший тон с надежными отношениями. Два директора приятно поговорили о будущем отрасли, обменялись историями, нашли общих знакомых, посмеялись над одними и теми же глупостями. После такой встречи хочется верить, что дело пойдет. Но доверие в бизнесе проверяется не приятным ужином, а поведением при первом неудобстве.

Партнерство начинается тогда, когда возникает проблема и стороны не пытаются сразу переложить ее друг на друга. Поставщик признает свою часть задержки. Компания признает, что изменила требования слишком поздно. Клиент признает, что его прогноз был неточен. Все ищут, как уменьшить ущерб, а потом меняют процесс, чтобы это не повторилось. Если же первая трудность превращается в охоту за ви-

новным, красивое слово партнерство можно убрать из презентации.

Руководитель в таких моментах особенно виден. Он может потребовать немедленной победы в споре. Может надавить на юристов. Может устроить показательное наказание. Иногда это необходимо, если другая сторона ведет себя нечестно. Но если каждый спор решается как война, скоро вокруг компании останутся только слабые или случайные партнеры. Сильные будут уходить туда, где с ними умеют работать.

Надо признать и другую сторону. Партнерство не должно становиться религией. Не всякий внешний союз полезен. Не всякий поставщик заслуживает раннего доступа. Не всякий клиент стоит того, чтобы перестраивать под него работу. Не всякий конкурент может быть надежным союзником даже на ограниченном участке. Иногда лучше держать дистанцию, платить дороже, идти медленнее, но не отдавать чужим людям возможность управлять твоей судьбой.

Зрелость руководителя в том, что он не бросается из крайности в крайность. Он не живет в старой крепости и не снимает ворота с петель. Он каждый раз спрашивает: какая связь нам нужна, какую цену она имеет, где мы станем сильнее, где уязвимее, кто внутри компании должен измениться, чтобы эта связь работала. И еще один вопрос, самый неприятный: умеем ли мы быть хорошим партнером сами.

Многие компании требуют от внешних людей гибкости,

честности, скорости и готовности идти навстречу, но сами отвечают задержками, внутренней путаницей и мелочным торгом. Они хотят, чтобы поставщик предупреждал заранее, но наказывают его за каждую плохую новость. Хотят, чтобы клиент делился планами, но используют эту информацию только для давления. Хотят, чтобы подрядчик вкладывал лучших людей, но держат оплату до последнего дня и меняют задачу без признания дополнительных затрат.

Такое поведение быстро считывается. Внешний мир не обязан любить компанию. Он учится на опыте. Если с вами опасно быть открытым, вам будут показывать только то, что безопасно. Если вы уважаете только силу, с вами будут говорить языком силы. Если вы цените только низкую цену, вам дадут низкую цену и спрячут все, что не входит в нее. Потом руководитель будет удивляться, почему партнеры не проявляют инициативу.

Инициатива появляется там, где другая сторона видит смысл рисковать ради отношений. Это не сентиментальность. Это практическая вещь. Поставщик предлагает улучшение, потому что верит: его не обманут и не передадут идею конкуренту без благодарности. Подрядчик предупреждает о слабом месте, потому что знает: его не раздавят за честность. Клиент делится будущими потребностями, потому что понимает: компания не использует это только для завышения цены.

В такой среде руководитель становится не сторожем сте-

ны, а архитектором проходов. Где-то проход широкий, потому что без постоянного обмена работа невозможна. Где-то узкий, потому что риск велик. Где-то временный, под один проект. Где-то он закрывается после первой проверки, если другая сторона показала ненадежность. Но каждый проход должен быть осознанным. Хуже всего, когда границы открываются случайно, через личные связи, слабую дисциплину или желание быстро решить задачу.

Размытые границы меняют и представление о власти. Власть больше не равна праву отдавать приказ. Все чаще власть выражается в способности соединить людей, у которых нет общего начальника. Добиться, чтобы они обменялись важной информацией. Убедить их принять общий риск. Снять подозрение. Объяснить цену задержки. Сохранить рабочие отношения после жесткого спора. Удержать в голове интерес своей компании и не унизить интерес другой стороны.

Это более тонкая власть, и потому ее легче недооценить. На совещании она не всегда выглядит эффектно. Руководитель не стучит кулаком, не произносит громких фраз, не закрывает вопрос одним решением. Он задает уточняющие вопросы. Возвращает людей к фактам. Просит назвать последствия. Разводит то, что надо решить сегодня, и то, что требует отдельного договора. Не дает сильному участнику задавить слабого, если слабый принес важные данные. Не дает слабому прятаться за обиду, если решение нужно прини-

мать.

Со стороны это может выглядеть как медленная работа. На практике такая работа часто экономит месяцы. Потому что месяцы теряются не только из-за плохих решений. Они теряются из-за недосказанности, скрытых ожиданий, разных толкований одного письма, обид после совещания, страха признать ошибку, борьбы за то, кто будет выглядеть правым. Руководитель, умеющий работать за границами, уменьшает этот мусор до того, как он превратится в срыв.

Особое место занимает информация. В старой компании информация была запасом, который берегли. Кто владеет сведениями, тот сильнее. Это отчасти верно и теперь. Но в быстрой работе информация, которую слишком долго держат при себе, портится. Поставщик не может предложить хороший вариант, если не знает будущей нагрузки. Партнер не может рассчитать риск, если ему показывают только половину картины. Клиент не может подготовиться к задержке, если его успокаивают до последнего дня.

Значит, вопрос уже не в том, делиться или не делиться. Вопрос в том, чем делиться, с кем, когда и для какой цели. Информация должна двигаться туда, где она улучшает решение. Но она не должна превращаться в подарок без условий. Здесь нужны не только доверие и осторожность, но и грамотность. Руководитель обязан понимать, какие знания являются обычными рабочими сведениями, какие создают конкурентное преимущество, какие можно открыть частич-

но, а какие нельзя открывать даже ради привлекательного союза.

Многие ошибки в партнерстве происходят от того, что руководитель не знает собственного бизнеса достаточно глубоко. Он говорит о стратегическом союзе, но не понимает, какие именно элементы процесса делают компанию сильной. Он готов отдать подрядчику функцию, которую считает вспомогательной, а потом выясняет, что вместе с ней ушло знание о клиентах. Он передает внешней фирме систему, потому что так дешевле, а потом обнаруживает, что любое изменение стало предметом долгих переговоров.

Экономия на границах часто обманчива. Когда компания отдает работу вовне, она может снизить прямые затраты. Но появляются другие расходы: координация, контроль, объяснения, зависимость, потеря навыка внутри, сложность обратного перехода. Иногда это разумная цена. Иногда нет. Руководитель, который смотрит только на сегодняшнюю строку бюджета, может продать завтрашнюю способность действовать.

Это не довод против передачи работы наружу. Это довод против ленивого решения. Внешний подрядчик может делать лучше, быстрее и дешевле. Он может принести опыт, которого внутри нет. Он может освободить людей для главного. Но надо честно ответить, что останется в компании после передачи. Кто будет умным заказчиком. Кто сможет оценить качество. Кто поймет, что подрядчик предлагает удоб-

ное для себя, а не лучшее для бизнеса. Кто сохранит способность спорить с внешним экспертом на равных.

Если такой способности нет, компания становится зависимой не сразу, а постепенно. Сначала все довольны. Работа ушла, расходы снизились, штат стал легче. Потом появляется новое требование рынка. Внутри уже нет людей, которые понимают старую систему. Подрядчик занят, просит дополнительный бюджет, предлагает стандартное решение. Компания раздражается, но вынуждена соглашаться. Она уже не управляет функцией, а просит услугу у того, кто лучше знает ее слабые места.

Работа за пределами организации требует памяти. Надо помнить, почему был выбран этот партнер, какие обещания давались, какие уроки были вынесены из прошлых конфликтов, кто оказался надежным, а кто только убедительно говорил. Без такой памяти каждая новая команда начинает с нуля. Одни и те же ошибки повторяются под разными названиями. Старые поставщики заново продают прежние обещания. Клиенты снова получают невыполнимые сроки. Партнеры снова удивляются, что компания не держит договоренности между своими подразделениями.

Память не живет в отчетах сама по себе. Ее надо превращать в практику. После крупного проекта полезны не торжественные итоги, а честный разбор: где мы слишком поздно подключили партнера, где зря скрывали проблему, где дали лишнее обещание, где договор оказался пустым, где личное

доверие помогло, а где помешало увидеть риск. Такой разговор неприятен, зато он делает следующую работу умнее.

Но честный разбор возможен только там, где руководитель не ищет удобного виновного. Внешние связи всегда дают соблазн списать неудачу на другую сторону. Поставщик подвел. Клиент сам не знал, чего хотел. Подрядчик оказался слабым. Партнер думал только о себе. Иногда это правда. Но даже тогда остается вопрос: почему мы выбрали именно его, почему не увидели сигналов, почему построили процесс так, что чужая слабость стала нашей катастрофой.

Этот вопрос возвращает ответственность внутрь компании. Не для самобичевания. Для управления. Руководитель не отвечает за характер партнера, но отвечает за систему отношений с ним. Не отвечает за капризы клиента, но отвечает за то, какие обещания компания дает клиенту. Не отвечает за весь рынок, но отвечает за то, насколько его люди готовы жить в мире, где рынок больше не стоит за дверью.

Новая граница организации проходит не по забору и не по юридическому лицу. Она проходит там, где заканчивается способность компании влиять на результат. Если внешний человек влияет на ваш результат, он уже часть вашей управленческой задачи. Не обязательно часть вашей семьи, не обязательно ваш друг, не обязательно вечный союзник. Но его нельзя считать посторонним.

Когда руководитель это понимает, он иначе смотрит на свой день. Встреча с поставщиком перестает быть закупоч-

ной формальностью. Разговор с клиентом перестает быть жалобой на неудобные требования. Переговоры с конкурентом перестают быть предательством старых правил. Работа с подрядчиком перестает быть передачей неприятной задачи. Все это становится частью одного вопроса: как собрать разнородных людей вокруг результата, который ни один из них не может получить в одиночку.

В этом и состоит новая трудность лидерства. В спокойные годы можно было строить крепкие стены и совершенствовать порядок внутри. Теперь приходится строить надежные связи там, где стены больше не защищают. Это менее удобно. Это требует больше терпения, больше вопросов, больше внимания к чужим интересам и больше твердости в защите своих. Зато другого пути нет. Компания, которая не умеет работать за своими границами, рано или поздно обнаружит, что рынок уже работает без нее.

Глава 3. Начальник без прежнего контракта

Были годы, когда отношения начальника и подчиненного казались почти понятными. Не потому, что люди тогда были проще или добрее. Просто сама сделка выглядела ясной. Компания давала работу, порядок, продвижение, пенсию, медицинские льготы, иногда даже ощущение принадлежности к чему-то устойчивому. Сотрудник давал лояльность, время, терпение, готовность не задавать лишних вопросов и веру в то, что усердие будет замечено.

Начальник стоял посередине этой сделки. Он не был владельцем компании и не всегда был самым умным человеком в комнате. Но он представлял организацию. Через него человек получал задания, оценки, похвалу, выговор, шанс на повышение. В хорошей версии этого порядка начальник заботился о людях, держал слово, защищал свой отдел и растил сильных сотрудников. В плохой версии он прятался за правилами, передавал давление сверху вниз и называл это управлением.

И все же сама конструкция держалась. Сотрудник мог ворчать, не любить начальника, спорить на кухне, но редко сомневался, что игра долгая. Надо потерпеть неприятный проект, пройти через тяжелый год, пережить смену руково-

дителя. Компания останется. Должность останется. Карьера идет ступенями. Сегодня ты выполняешь чужие поручения, завтра поручения будут выполнять для тебя.

Эта вера не исчезла за один день. Ее подтачивали постепенно. Сначала стало меньше ступеней. Потом исчезла уверенность, что честная служба защитит от сокращения. Потом людям стали говорить, что они сами отвечают за свою карьеру, а компания лишь предоставляет возможности. Потом оказалось, что возможности зависят от рынка, квартального результата, слияния, новой стратегии и человека, которого вчера назначили из другой отрасли.

Теперь начальник часто приходит к подчиненным без прежнего обещания. Он уже не может честно сказать: работайте хорошо, и компания о вас позаботится. Если он это говорит, люди слышат фальшь. Они слишком многое видели. Видели, как хорошие специалисты уходят вместе с плохими в одной волне сокращений. Видели, как вчерашний ключевой проект закрывается, потому что изменился рынок. Видели, как целый отдел объявляют избыточным после нескольких лет разговоров о важности команды.

На этом месте многие руководители теряются. Старый язык больше не работает, а новый еще не выучен. Они продолжают требовать прежней преданности, но уже не могут предложить прежней защиты. Они говорят о семье, хотя принимают решения как рынок. Они зовут людей в общее дело, но оценивают их по индивидуальным показателям.

Они требуют инициативы, но наказывают за ошибку. Они хотят доверия, но сами избегают прямого разговора о будущем.

Подчиненные тоже изменились. Некоторые стали осторожнее. Они держат резюме готовым, смотрят на вакансии, поддерживают внешние связи, не отдают компании всего себя. Другие, наоборот, работают больше прежнего, потому что боятся выпасть из обоймы. Третьи требуют баланса, отказываются от переезда, не хотят обменивать здоровье и семью на должность, которая через год может исчезнуть. Для начальника все это выглядит как снижение дисциплины или лояльности. На практике это часто просто трезвость.

Старая сделка говорила человеку: будь предан компании, и компания будет предана тебе. Новая сделка гораздо менее приятна: будь полезен, учись, сохраняй профессиональную силу, а компания будет использовать твои способности, пока они нужны. Это звучит холодно. Но люди чувствуют эту холодность и без красивых формулировок. Вопрос в том, что делает начальник, когда прежнее тепло больше не гарантировано.

Можно притвориться, что ничего не случилось. Некоторые так и делают. Они собирают людей, говорят о корпоративных ценностях, благодарят за самоотдачу, требуют работы по вечерам и выходным, а на вопросы о сокращениях отвечают туманно. Такой стиль держится до первого серьезного решения. После него люди перестают слушать слова. Они

смотрят только на поступки.

Можно выбрать другой путь: говорить жестко и цинично. Компания никому ничего не должна, рынок суров, не нравятся, уходите. В этом есть грубая честность, и иногда она даже действует. Люди быстрее понимают правила. Но такая честность обедняет организацию. Она оставляет в ней либо тех, кому некуда идти, либо тех, кто работает только за деньги и личный интерес. Никакого настоящего вклада сверх минимума от них ждать нельзя.

Есть третий путь, более трудный. Начальник признает, что прежнего обещания нет, но не превращает отношения в обмен холодных услуг. Он говорит людям правду в пределах того, что знает. Он не раздает гарантий, которых не контролирует. Он помогает сотрудникам становиться сильнее, даже понимая, что сильный сотрудник может уйти. Он требует результата, но не делает вид, что человек существует только как инструмент для отчета.

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.