

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	9
Вступление	12
ЧАСТЬ I. ЗАКЛАДКА ФУНДАМЕНТА ДЛЯ «ДОБЫЧИ ЗОЛОТА» ГРУППЫ	19
Глава 1. Как все начиналось: краткая история Mining Group Gold	20
Глава 2. Когда пренебрегают «золотой жилой»: затраты высоки — золота мало	32
Глава 3. Как открыть «золотую жилу»: менеджер как фасилитационный лидер	45
Глава 4. Карта «золотой жилы»: путь к внедрению инноваций и достижению высоких результатов	59
ЧАСТЬ II. ТРЕБОВАНИЯ К ПЛАНИРОВАНИЮ «ДОБЫЧИ ЗОЛОТА» ГРУППЫ	75
Глава 5. Планирование встречи ради «добычи золота» группы: 6 шагов к успеху	76
Глава 6. Планирование собрания для «добычи золота» группы: три этапа на пути к успеху	113

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ЧАСТЬ III. МЕТОДЫ ФАСИЛИТАЦИИ, ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ «ДОБЫЧИ ЗОЛОТА» ГРУППЫ	147
8	Глава 7. Повышение качества межличностного взаимодействия: модели поведения, стимулирующие общение и обмен информацией	148
	Глава 8. Фасилитация группового сотрудничества: как извлечь коллективную мудрость из «золотой жилы»	174
	Глава 9. Фасилитация в условиях деструктивного поведения участников, разногласий и замешательства: как поддерживать продуктивность «золотой жилы» в сложных ситуациях	199
	Глава 10. Управление эффективностью работы команды в случае возникновения сильных эмоций	224
	Глава 11. Фасилитация виртуальных команд: использование коллективной мудрости группы в условиях удаленного взаимодействия	252
	ЧАСТЬ IV. АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	273
	Глава 12. «Давайте проведем совещание по вопросам тимбилдинга»: анализ примера практического применения подхода Mining Group Gold	274
	Примечания	288
	Благодарности	294

ПРЕДИСЛОВИЕ

*Хочешь идти быстро, иди один.
Хочешь идти далеко, возьми с собой спутников.*

Уоррен Баффет,
президент Berkshire Hathaway

Я прочитала эту фразу спустя много лет после знакомства с Томом Кайзером, но эти слова очень точно объясняют, как я запомнила этого человека в дни нашей совместной работы в Xerox Corporation. Впервые я встретила с Томом больше четверти века назад. Сразу же после окончания аспирантуры я пришла работать в Xerox аналитиком отдела по развитию человеческих ресурсов. Том возглавлял там небольшую группу специалистов, работающих над повышением эффективности. Благодаря работе рядом с Томом мне выпал шанс наблюдать за изменениями в эффективности нашей организации, можно сказать, из первого ряда, в режиме реального времени. Тогда Xerox только начинала реализовывать программу под названием «Лидерство через качество», целью которой было повышение производительности и изменение культуры компании. Эта программа включала много разных аспектов, но ни один из них не был более важным и всеобъемлющим, чем улучшение принятых решений с помощью более четкой организации процессов и повышения эффективности командной работы.

Сегодня принципы организованного процесса и сотрудничества отлично изучены, активно практикуются и всесторонне описаны в специальной литературе. Но в начале 1980-х годов эти идеи считались инновационными и, если говорить о действительно крупных компаниях, недостаточно проверенными. Как известно, лидерами инноваций часто становятся яркие,

великие люди, чья явная сила убеждения способна создать такой мощный импульс, что последователи непривычных, новых идей принимают их. К тому все это не имело никакого отношения. Его подход был не таким величественным, зато более элегантным; он основывался на безусловной вере в то, что с помощью нескольких простых инструментов для совместной работы с командами любой менеджер способен добиться от группы максимальной отдачи, или, образно говоря, добыть скрывающееся в ее недрах золото.

Кто из нас не хотел бы научиться использовать все самое лучшее, что есть в команде — как в каждом ее члене, так и во всех вместе? Современная работа сложна; перед командами встают трудные вопросы, а ответы на них, как правило, неочевидны. Представьте себе, что вы назначены лидером только что созданной целевой рабочей группы, которой предстоит решить весьма трудную задачу (и решение должно быть легко выполнимым!). Члены команды высказывают разные, часто противоположные точки зрения; эмоции накалены до предела, в коллективе идет непримиримая борьба за власть. При всем при том именно эти люди обладают знаниями и опытом, необходимыми для решения поставленной перед вами задачи. Как извлечь максимальную пользу из этого бесценного человеческого капитала?

За долгие годы работы мне приходилось участвовать в мероприятиях с разными подходами, раз за разом демонстрировавшими мощь мудрости группы. Один из таких подходов, например, состоял в том, чтобы предложить ряд вопросов отдельным участникам обсуждения, которые затем, объединившись в команды, соревнуются друг с другом за «победу», стараясь совместно выработать наиболее правильные ответы и решения. Впоследствии, при разборе полетов, команды, которые не стали победителями, часто обнаруживали, что правильно ответили на многие вопросы и что как минимум один из их членов знал ответ на каждый из предложенных вопросов. Иными словами, все знания, необходимые для первенства в конкуренции, в группе имелись, однако ей не всегда удавалось извлечь из них максимальную пользу. И было настоящим озарением осознать, что недостаточно иметь в команде людей со всеми знаниями, навыками и способностями, необходимыми компании, учебному заведению или некоммерческой организации, если не умеешь «вытащить» из них все, на что они способны, как из каждого в отдельности, так и из всех вместе.

Методика Mining Group Gold («Как добыть золото группы») начинала формироваться просто как набор инструментов, разработанных Томом для облегчения и стимулирования деятельности рабочих групп, которые пытаются совместно решить те или иные задачи и проблемы. Эти инструменты почти сразу принесли практическую пользу и довольно скоро превратились в своего рода краткую инструкцию для менеджеров Xerox по эффективному проведению собраний и совещаний. К концу 1980-х годов эти методы использовались уже во всей компании. Книга «Как добыть золото группы» впервые была опубликована в 1990 году; ее до сих пор можно увидеть на книжных полках руководителей высшего звена, менеджеров и специалистов по развитию человеческих ресурсов компании Xerox.

11

В 2010 году, спустя более четверти века после того, как Том впервые предложил свой подход, описанные в нем базовые инструменты стали неотъемлемой частью культуры Xerox: руководители компании всегда тщательно готовятся к собраниям; все встречи имеют точную повестку, в которой непременно четко сформулированы желаемые результаты и сроки их достижения; лидер и другие участники совместно следят за правильным ходом мероприятия; в конце каждого собрания обязательно проводится оценка эффективности потраченного времени и участия людей в достижении результатов. На основании этих оценок вносятся необходимые изменения на будущее.

Итак, как же научиться максимизировать человеческий капитал? Будучи практиком в этой области вот уже более двух десятилетий, я предложила бы прежде всего инвестировать время в изучение инструментов, описанных в этой книге. Том Кайзер основывает свои советы и предложения на проверенных подходах к тому, что работает в любой организационной среде, на любом ее уровне. Его методика представляет собой четкий пошаговый процесс, который позволяет стратегически развивать навыки фасилитации команд, нацеливая их на внедрение инноваций и получение высоких результатов. Если вы устали от бесконечных теорий и действительно хотите выпустить на свободу всю мощь коллективной мудрости своей организации и стать более эффективным лидером, начните с этой книги. Поверьте, вы получите от нее истинное наслаждение!

*Барбара Кунц,
вице-президент по развитию и обучению персонала
североамериканского подразделения Xerox*

ВСТУПЛЕНИЕ

Исключите сложность из этого непростого вопроса, сведите его к самой сути, представьте в понятном и практичном виде — и вы окажете огромную услугу всем менеджерам. Такой совет я услышал много лет назад от глубокоуважаемого старшего вице-президента Хероха. Тогда я впервые задумался о том, чтобы написать книгу под условным названием «Менеджер как фасилитатор*». Как же давно это было и к чему привело! Книга, которую вы сейчас читаете, — уже третье переработанное издание моего оригинального труда, впервые опубликованного в 1990 году. И все же после многочисленных изменений, внесенных мной в предыдущий текст при работе над этим вариантом, «мантра» старшего вице-президента по-прежнему вертится в моей голове.

Облегчать менеджерам понимание разных аспектов их работы отнюдь не означает делать их простыми до бесполезности. Альберт Эйнштейн, как известно, сказал: «Все должно быть изложено настолько просто, насколько это возможно, но не проще». Великие максимы Леонардо да Винчи «Простота — наивысшая степень сложности» и Антуана де Сент-Экзюпери «Совершенство достигается не тогда, когда нечего добавить, а тогда, когда нечего убрать» описывают эту мысль намного лаконичнее и элегантнее, чем смог бы сделать я.

* Фасилитатор — человек, который способствует эффективной работе группы при решении поставленной перед ней задачи, обеспечивая успешную внутригрупповую коммуникацию. *Прим. науч. ред.*

Говорят, Келли Джонсон, ведущий инженер подразделения Skunk Works корпорации Lockheed (его команде принадлежит заслуга создания самолетов-разведчиков Lockheed U-2 и SR-71 Blackbird и ряда других секретных разработок), однажды, выдав своим инженерам-конструкторам небольшой набор рабочих инструментов, заявил, что проектируемые ими реактивные самолеты должны быть устроены так, чтобы любой механик мог починить их в боевых условиях с помощью только этого набора.

13

Так вот, третье издание моей книги сродни инструментам, розданным конструкторам Келли Джонсоном. Научившись правильно использовать их — максимально эффективно применять эти принципы в «боевых условиях» рабочих собраний, — вы разовьете свое мастерство планирования и проведения продуктивных групповых мероприятий до такого уровня, о каком даже не мечтали. Конечно, я знаком со многими исследованиями в области фасилитации рабочих групп, сотрудничества и командной работы, но эту книгу нельзя назвать ни сборником, ни резюме этого материала. В ней есть нечто большее, намного большее.

В ней описан комплексный подход к стратегическому осмыслению того, как облегчить командам выполнение стоящих перед ними задач и извлечь максимальную пользу из их мудрости, направив ее на внедрение инноваций и достижение высоких результатов. Здесь речь идет о процессе, в котором менеджер играет роль главного фасилитатора, а кофасилитаторами выступают остальные присутствующие. А точнее, в книге предложены простые, базовые, но очень действенные инструменты, процессы, методы и шаблоны, которые может без труда применить любой человек, на любом организационном уровне, чтобы существенно повысить свое мастерство планирования и фасилитации и в итоге создать организационную культуру, основанную на сотрудничестве и командой работе.

Описанные в книге процедуры действительно опробованы в «боевых условиях», они прошли проверку временем в течение нескольких десятилетий. Первоначальная версия подхода была разработана в 1984 году и с тех пор претерпела множество изменений, вернее, дополнений и уточнений. Десятки тысяч человек из многонациональных корпораций, малых предприятий, школьных округов, государственных учреждений, некоммерческих организаций, а также колледжей и университетов, прочитав предыдущие издания книги, научились «добывать золото» групп. Посвятив всю свою профессиональную жизнь вопросам эффективности организаций и фасилитации,

я использовал описанные в этой книге методы, обучал им других людей и постепенно совершенствовал предлагаемые инструменты.

И главное, что я узнал на своем долгом пути, — результативное и эффективное управление работой группы требует определенных навыков, которые необходимо приобретать и развивать целенаправленно. Теперь я точно знаю, что эти навыки относительно просты, и все они описаны в этой книге. Однако без вашего искреннего желания освоить их все изложенные здесь идеи будут, конечно же, бесполезны. Значит, именно вы несете полную ответственность за применение этого подхода в своей организации, а также за то, принесет ли он ей пользу. В методике нет ничего слишком сложного. Для того чтобы эффективно применять эти инструменты и процессы, вовсе не нужно быть специалистом в области групповой динамики, квалифицированным арбитром или опытным фасилитатором.

Как можно судить из названия книги, практическое применение описанных в ней методов научит вас добывать и обрабатывать золотые крупинцы мудрости, которые приносят в конференц-зал ваши сотрудники — ведь именно они и есть неистощимый источник знаний и опыта, настоящая *золотая жила!* — и направлять эту мудрость на инновации и высокие результаты.

Я вовсе не намерен заваливать вас заумными теориями, формулами, описаниями сложных психологических или социологических экспериментов или данными метаанализа. Я просто обеспечу вас краткой и понятной информацией, и тогда в ваших руках окажется несколько инструментов, с помощью которых можно «отремонтировать в боевых условиях любой реактивный самолет».

ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

Эта книга представляет собой практическое руководство. *Ее основная цель — показать, как планировать работу группового мероприятия и осуществлять фасилитацию, реально способствуя повышению его эффективности.* В ней нет ни слова о том, как поднатереть в политических интригах и использовать эти навыки на рабочих собраниях, как «раздавить» оппонента, как до-

минировать в обсуждении, добиваясь своего любой ценой, или как выиграть за счет других людей.

В главе 4 вы найдете графическое представление всей методики *Mining Group Gold*, а также перечень с кратким описанием восемнадцати принципов, легших в ее основу. А из остальных глав книги вы узнаете, как использовать эти принципы на практике.

Вы познакомитесь с разными моделями поведения в межличностном взаимодействии, которые должны использовать все участники, если они хотят, чтобы групповое мероприятие прошло успешно. Вы прочитаете о пяти этапах успешного планирования структуры собрания и ознакомитесь с моими соображениями о планировании процессов, которые вы будете использовать при проведении собрания через три важнейшие фазы: начало, движение вперед и подведение итогов. Эти три фазы не случайны и не произвольны, они требуют тщательного планирования, и вы получите рекомендации по разработке отличных планов для каждой из них. А еще вы узнаете, как заложить в команде основы для создания атмосферы, основанной на сотрудничестве и взаимодействии, и как ее сохранить; как конструктивно справляться с эмоциями, как управлять конфликтами в группе и деструктивным поведением; как устранить путаницу и недопонимание и многое-многое другое.

Прочитав эту книгу, вы станете гораздо более опытным и искушенным в искусстве лидерства-фасилитации, поскольку отныне будете управлять людьми из центра круга, а не раздавать им приказы с верхушки начальственной пирамиды. Вы узнаете о важных стратегиях фасилитации и приобретете навыки, необходимые для выведения команды на новый уровень инновационного мышления и достижения высоких результатов, и все это благодаря умению добывать золотые крупинки мудрости, скрытые в каждом члене группы.

ЧТО НУЖНО ЗАПОМНИТЬ

Хотя в фокусе этого издания книги, как и прежде, остается менеджер, успешно способствующий эффективной работе своей рабочей группы, описанные тут методы применимы к любому групповому мероприятию

в самых разных ситуациях и условиях. Иными словами, эта книга актуальна и полезна для любого, кто несет ответственность за организацию и координацию групповых мероприятий всех типов.

16

Если вы хотите извлечь из этого издания наибольшую пользу, прочитайте его от начала до конца, чтобы почерпнуть все нужное и ценное как из каждой главы, так и из всей книги. При первом чтении выделяйте ключевые моменты, представляющие для вас особый интерес, а затем вернитесь к ним, чтобы рассмотреть и изучить в деталях. Обязательно составьте список важнейших для вас выводов на рабочих листах, которые найдете в конце каждой главы.

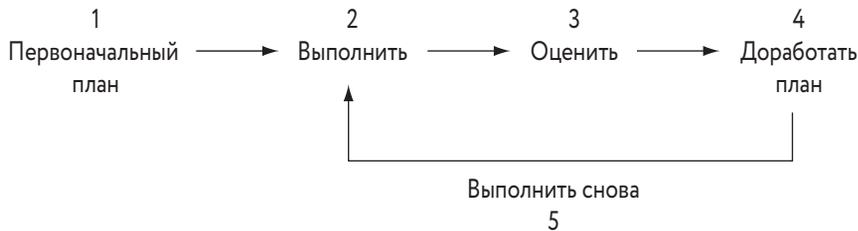
И помните: представленные здесь инструменты, процессы и методы — это не «железные» нормы и правила, которых обязательно следует придерживаться, а скорее, идеи, призванные направить вас и помочь расширить свои знания и навыки в области фасилитации и лидерства в целом.

Поскольку речь идет о рекомендациях и инструкциях, советую сначала применять их на практике и внедрять процессы в точности так, как описано в книге. После того же, как вы накопите достаточно опыта и начнете использовать методы вполне уверенно, настоятельно рекомендую дополнить и доработать базовое ядро знаний и навыков ради дальнейшего формирования собственного стиля лидерства и развития умения создавать команды, способные отлично работать сообща.

Ключом к успеху в деле приобретения и совершенствования навыков фасилитации команд вам послужит старый как мир рефрен: практика, практика и еще раз практика. Коротких путей не существует. Вы можете бесконечно читать книги о плавании, говорить с тренерами по плаванию, смотреть видео о плавании и даже наблюдать в бассейне за лучшими пловцами, но если вы хотите стать хорошим пловцом, вам придется в один прекрасный день зайти в воду и поплыть. То же самое касается и тех, кто хочет стать лидером, который знает, как сделать свою команду эффективной. В этом деле тоже все зависит только от вас.

НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ ПО РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ ФАСИЛИТАТОРА В КОНКРЕТНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Опираясь на подход и методы Mining Group Gold как базовый ресурс, развитие этого навыка можно сделать в высшей мере упорядоченным и организованным. Как показано на лаконичной схеме, его приобретение достигается через ряд последовательных поступательных шагов:



Первый этап включает планирование структуры и хода первоначального группового мероприятия; второй заключается в фасилитации мероприятия; на третьем этапе, с участием всех присутствующих, проводится обсуждение того, что пошло так, как надо, а что было недостаточно хорошо; на четвертом этапе с учетом результатов оценивания составляется план следующего мероприятия, в котором следует сохранить позитивные аспекты предыдущей встречи и избавиться от негативных; на пятом этапе реализуется новый, исправленный, доработанный план. Таким образом, с каждым новым циклом вы и члены вашей команды приобретаете новые знания и развиваете способность мыслить разносторонне и критически и при этом все больше объединяетесь и успешнее сотрудничаете ради достижения желаемых общих результатов.

Уверяю вас, очень скоро вы обнаружите, что владение искусством командного лидерства приносит огромное удовлетворение. Оно служит мощным толчком в деле создания культуры сотрудничества и командной работы, а это необходимое условие для решения сложнейших задач, стоящих перед современными организациями независимо от того, в каком секторе они работают — государственном или частном. И что не менее важно, от успешной

фасилитации групповых мероприятий удовлетворение почувствуете не только вы, но и члены вашей команды, поскольку она позволяет использовать эффект синергии и удовольствия от работы в атмосфере доверия, сотрудничества и приверженности организации.

И главное — ни в коем случае не рассматривайте то, что вам не удалось в фасилитации, как провал; отнеситесь к этому опыту как к шансу попробовать еще раз, новой попытке действовать более продуманно и разумно!

ЧАСТЬ I

ЗАКЛАДКА ФУНДАМЕНТА
ДЛЯ «ДОБЫЧИ ЗОЛОТА»
ГРУППЫ

ГЛАВА 1

КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ: КРАТКАЯ ИСТОРИЯ MINING GROUP GOLD

Цели главы:

- проанализировать трудную бизнес-ситуацию и культурную трансформацию, произошедшую в Хегох благодаря внедрению метода Mining Group Gold;
- подтвердить эффективность внедрения метода, учитывая полученный опыт.

ВВЕДЕНИЕ

Участником проекта Хегох, в то время краткосрочного, я стал в июне далекого 1984 года. Теперь те события кажутся мне невероятными. Конечно, тогда я даже не подозревал, что делаю первые шаги в деле, которое определит ход всей моей дальнейшей карьеры, обогатит меня и превзойдет все самые смелые надежды и ожидания, а со временем выльется в книгу, которая расскажет обо всем, что мне удалось узнать за это время о максимально полном и эффективном использовании коллективной мудрости команд, и переживет три издания.

За прошедшие с тех пор годы я накопил весьма большой и разнообразный опыт в фасилитации как в самой компании Хегох, так и при работе с клиентами других компаний. Я получил ценные уроки по разработке структуры и процессов проведения групповых мероприятий, а также подтвердил эффективность метода, позволяющего направлять коллективный интеллект команды на внедрение инноваций и достижение высоких результатов.

На заре 1980-х годов внешний рынок, бизнес и экономический климат, равно как и ценности американских менеджеров в области управления, сильно отличались от нынешних. Сегодня мы понимаем, что в США того времени организации как из государственного, так и из частного сектора делились на три группы.

В *первую* входило несколько американских компаний вроде Хегох, которые только начинали пробуждаться от глубокого сна самодовольства и осознать, что для успешной конкуренции на мировом уровне в условиях новой, глобальной экономики им придется изменить свой подход к ведению бизнеса.

Во *вторую группу* входили компании из таких трудоемких отраслей, как сталелитейная и автомобилестроительная. Они ловко прятались за крепкой стеной государственных тарифов, правил и дотаций, надежно защищаясь таким способом от натиска мировой конкуренции.

Третья группа включала всех остальных, то есть подавляющее большинство государственных и коммерческих организаций. Все они чувствовали себя вполне комфортно и безопасно и изо всех сил делали хорошую мину при плохой игре. Менять свою культуру? Зачем? Наши бюрократические системы, политики, процедуры и властный стиль управления отлично работали с первых дней существования компании. Почему мы должны что-нибудь менять? Мы продолжим делать то, что хорошо работало и раньше. Будем уменьшать текущие расходы, «доить» поставщиков, требовать от сотрудников большей отдачи при меньших затратах, присоединять другие компании путем слияний и поглощений, а затем избавляться от всего лишнего в них, просто сокращая такие подразделения, как информационные технологии, финансы, управление персоналом, маркетинг и связи с общественностью. И все будет преотлично. Таково было положение дел в 1980-х годах.

Благодаря моему многолетнему опыту работы с самыми разными организациями и постоянному изучению всевозможной литературы на тему организационного поведения и изменений в один прекрасный день меня посетила простая, но поистине удивительная мысль, в правильности которой сегодня я твердо убежден. *На пути мучительных изменений, ведущих компанию к тому, чтобы стать конкурентом мирового класса в условиях глобальной экономики, у нее есть лишь одна дорога — сотрудничество и фасилитация как внутри рабочих команд, так и в их междисциплинарном взаимодействии! Только так можно установить новый порядок вещей.*

С этим утверждением согласен известной уникальностью суждений Тим Браун, CEO* и президент IDEO, которую независимые эксперты считают одной из лучших инновационных компаний в мире.

В IDEO популярно высказывание: «Вместе мы умнее, чем любой из нас по отдельности». В нем заключена разгадка творческой силы любой организации. Мы просим сотрудников не просто вносить профессиональные предложения относительно материалов, моделей поведения или программного обеспечения, но и быть активными в каждом аспекте инноваций — вдохновении, выдвижении идей и их реализации.

...Творческая организация находится в постоянном поиске людей, способных к сотрудничеству с представителями других областей деятельности и подразделений и, что не менее важно, предрасположенных к нему. В конце концов, именно эта способность отличает просто *мультидисциплинарную* команду от по-настоящему *кросс-функциональной*. В мультидисциплинарной команде каждый человек, как говорится, тянет одеяло на себя, ратуя за свою сферу деятельности, в результате проект превращается в бесконечную череду длительных переговоров между членами группы, которые чаще всего завершаются вялым, безликим компромиссом. А кросс-функциональная команда — это коллективный собственник идей, и каждый ее член берет на себя личную ответственность за их реализацию¹.

* CEO — здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

Чтобы понять, почему я так тверд в своем убеждении, что создание и поддержка сотрудничающих друг с другом кросс-функциональных команд и культур служат источником жизненной силы самых почитаемых и успешных организаций XXI века, следует проанализировать, что предшествовало усилиям по внедрению масштабных изменений в культуру компании, которая в прямом смысле боролась за свое место в бизнесе.

ДО НАЧАЛА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Мои первые усилия в должности консультанта по внутренним процессам подразделения Business Products & Systems Group (BP & SG) Xerox в 1982 году принесли жалкие плоды. Культура компании изначально была чрезвычайно невосприимчива к изменениям. Даже такие простые предложения, как планировать структуру и ход групповых мероприятий, целенаправленно создавать и поддерживать атмосферу сотрудничества на собраниях, пытаться признавать и понимать чувства друг друга, разделять полномочия, начать работать в кросс-функциональных командах, искать консенсус или стараться находить беспроблемные для всех сторон решения, заставляли многих менеджеров изливаться гневными тирадами, звеневшими в моих ушах еще не один час.

Однако небольшая группа наиболее дальновидных руководителей все же сумела разглядеть источник силы в командной работе и сотрудничестве; они обратились ко мне за помощью, так как очень хотели превратить свои рабочие группы в эффективные команды. Наши первые попытки, а также практические знания, полученные на этом пути, хоть и привели всего лишь к созданию крошечных оазисов, произвольно разбросанных по огромному пустынному пейзажу Xerox, снабдили меня данными и опытом, очень пригодившимися мне в дальнейшем. Работа была тяжелая, кропотливая и утомительная. Но через два года, на протяжении которых я чувствовал себя Сизифом, все резко изменилось благодаря удачному стечению внутренних и внешних обстоятельств. Xerox Corporation в полном составе оказалась на старте настоящей гонки за выживание — марафона по извилистой глобальной трассе, которая и сегодня продолжает менять направление и не имеет финишной черты.

Надо сказать, в 1982–1983 годах Хегох была довольно потрепанной жизнью компанией. Ее CEO с 1982 по 1990 год Дэвид Кернс описывает, с чем он столкнулся, приняв бразды правления компании: «Для большинства наблюдателей мы по-прежнему оставались непобедимым гигантом рынка копировальной техники и одним из столпов списка Fortune 500, каким были всегда. Всем было ясно, что у нас есть кое-какие проблемы, но мы все равно зарабатывали сотни миллионов долларов в год и выпускали на рынок новые продукты. Мы давали работу ста тысячам человек. Неужели это плохо?»

К сожалению, мне было известно истинное положение вещей. Компания была серьезно больна, и многие наши проблемы были связаны с японцами. Эти ребята действительно отвоевывали долю нашего рынка.

После примерно двадцати поездок в Японию я осознал, что японцы вполне осознанно решили выбрать нашу компанию в качестве своей цели... Надо признать, для этого у них были веские причины, ведь они продавали свои продукты по цене, по которой мы их производили. Наша доля на рынке сократилась с 90 процентов в начале 1970-х годов до 15 процентов. Каждый год конкуренты “откусывали” очередной кусок нашей доли рынка. Нас систематически отодвигали на второй план. Иными словами, нравилось нам это или нет, мы стояли на пороге борьбы не на жизнь, а на смерть... Насколько плохи были наши дела? Честно говоря, если бы мы ничего не сделали, чтобы исправить ситуацию, то к 1990 году были бы обречены на срочную тотальную распродажу имущества и закрытие бизнеса.

Единственный наш шанс на выживание состоял в том, чтобы решительно взяться за существенное повышение качества своих продуктов и услуг... А это означало полное изменение культуры Хегох... Впрочем, я понимал, что в такой отчаянной ситуации, практически на грани жизни и смерти, у нас просто не было иного выбора»².

ТРУДНОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ

Внедрить изменения было нелегко из-за прочно укоренившейся бюрократии, стремящейся всеми силами защитить статус-кво, вкупе с авторитарным стилем управления, который прекрасно работал в дни былой славы Хегох. Очень мало менеджеров или ведущих специалистов, ответственных

за проведение собраний команд и возглавлявших профильные комитеты или целевые рабочие группы, в полной мере понимали, как следует планировать структуру и процесс группового мероприятия, основанного на принципах сотрудничества. И еще меньше руководителей задумывались о фасилитации, которая позволяет распределять полномочия между всеми членами группы и на основе взаимного доверия систематически привлекать и использовать знания и опыт каждого человека, а также по мере возможности достигать консенсуса в принятии решений.

Да и почему, собственно, их должно было это волновать или хотя бы интересовать? Эти люди построили весьма успешную карьеру по старинке, то есть указывая другим, что и как нужно делать. А в тех немногих случаях, когда этот метод не срабатывал, вбивали в головы подчиненных идею, что в интересах их карьеры всегда соглашаться с тем, за что ратует и выступает руководство.

Впрочем, отсутствием понимания важности совместных междисциплинарных процессов и приверженности им характеризовалась не только Хегох, отнюдь нет. В то время такой стиль управления был стандартом для большинства американских компаний, производственных предприятий и правительственных организаций. Управление с участием персонала многие находили излишне мягким, сентиментальным подходом для избранных. Единственно правильной считалась игра на основе авторитарной теории мотивации Х социального психолога Дугласа Мак-Грегора. Если менеджер преуспевал в этом, то становился победителем и его карьера уверенно шла в гору. Если же руководителю не был свойствен авторитарный стиль управления или он просто решил не играть в эту игру, его считали неудачником и с надеждой на успешную карьеру он мог попрощаться.

Безусловно, подход к управлению «сверху вниз», где «верх» диктует «середине», что она должна требовать от «низа», существует по сей день, но эта стратегия годится только в том случае, если организация смирилась с перспективой постепенного вымирания и неизбежного провала на рынке. Авторитарные, жаждущие власти, эгоцентричные люди, насаждающие культуру запугивания, страха и отказа от сотрудничества, конечно, могут добиться для компании определенного краткосрочного финансового успеха. Но разве может она выживать и оставаться здоровым, живым, гибко меняющимся организмом, если неправильно использует и разрушает свое *самое ценное* конкурентное преимущество, свою золотоносную

жили — коллективную мудрость и опыт сотрудников? Мой ответ: нет, не может.

26

ОСОЗНАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В MINING GROUP GOLD³

Было очевидно, что в целях достижения успеха с помощью значительных изменений культуры, основанных на идее всеобщего качества, ответственность за них должны взять на себя руководители высшего звена компании. Заручившись поддержкой стороннего консультанта Дэвида Надлера, Дэвид Кернс большую часть 1983 года работал рука об руку с двадцатью пятью главными управляющими Хегох из разных регионов мира. Вместе они выработали политику и общие положения стратегии в области повышения качества, а также план их реализации в разных странах, которые в совокупности получили название «Лидерство через качество». После разработки общей стратегии из представителей высшего руководства сформировали несколько команд по улучшению качества, им предстояло конкретизировать множество деталей, в том числе требования к комплексной тренинговой программе.

В начале марта 1984 года проект «Лидерство через качество» с огромным волнением был запущен в штаб-квартире корпорации; в ходе недельной учебной программы Надлер обучал Кернса и других руководителей высшего звена. По окончании все они должны были выбрать и реализовать какой-нибудь проект по улучшению качества обслуживания, после чего начинались тренинги для менеджеров старшего уровня отдельных бизнес-групп. Целью программы, включенной в глобальную стратегию, было то, чтобы по мере «схождения» тренинга на все более низкие уровни организации сотрудники из группы, обучавшейся в настоящий момент, могли взглянуть на один уровень вверх и убедиться в том, что их собственные менеджеры не только прошли этот тренинг, но и применяют полученные знания на практике.

Шесть недель спустя, в середине апреля 1984 года, меня назначили руководителем тренинга для команды менеджеров высшего звена Business Products and Systems Group; и наша бизнес-группа первой начала внедрять

необходимые изменения в организационную культуру. Характер и масштаб программы «Лидерство через качество» можно наглядно продемонстрировать на примере поставленных целей перехода *от... к...*; в них четко определена пропасть, которую непременно нужно было преодолеть, чтобы преобразования в Хероx дали результаты.

27

- Переход *от* неструктурированного, индивидуалистического подхода к разрешению проблем и принятию решений *к* организованным и преимущественно согласованным усилиям в этом направлении.
- Переход *от* неоднозначного или неполного понимания требований клиента *к* использованию системного, интерактивного подхода, ведущего к полному пониманию потребностей и требований заказчиков.
- Переход *от* принятия допустимого предела ошибки с последующими мерами по исправлению в качестве нормы *к* среде, в которой благодаря совместным усилиям в функциональных группах и эффективному взаимодействию между ними можно получить безошибочный продукт, с первого раза полностью удовлетворяющий все требования клиента.

Однако вскоре после того, как руководство BP&SG прошло тренинг и в мае 1984 года проект «Лидерство через качество» стали спускать на уровень старших менеджеров отделов, перед нами встала серьезнейшая проблема, грозившая уничтожить программу прежде, чем начнется ее настоящая, масштабная реализация.

Как уже говорилось, перед запуском проекта компания Хероx ничем не отличалась от большинства организаций с точки зрения общих бюрократических политик и процедур, командно-контрольного подхода к проведению собраний и тщательно охраняемых и защищаемых отдельных профессиональных сфер интересов. Считалось, что внутри других бизнес-групп и функциональных подразделений Хероx у вас гораздо больше врагов, чем снаружи — в компаниях конкурентов.

При запуске программы «Лидерство через качество» Хероx предоставила сотрудникам множество потрясающе эффективных технических, эксплуатационных и статистических инструментов и процессов для улучшения качества во всех аспектах бизнеса. Речь идет о процессах системного

анализа проблем и оценки удовлетворенности потребностей клиентов. Помимо этого была разработана методика бенчмаркинга и совершенно новый процесс разработки продуктов, а также множество практических тренингов в каждой из этих областей. Однако для реализации программы не хватало крайне важного компонента — специальных инструментов и методов, облегчающих взаимодействие в группах, или, иными словами, фасилитации. Мы очень быстро поняли: «Хьюстон, у нас проблема», как лаконично сформулировал персонаж Тома Хэнкса в фильме «Аполлон 13».

Достижение целей проекта «Лидерство через качество» в части преобразования бизнес-операций и культуры компании полностью зависело от руководителей, менеджеров и других сотрудников разных функциональных подразделений на всех уровнях организации, а именно от эффективности их сотрудничества в рамках кросс-функциональных команд.

Недостаток навыков фасилитации групповой работы у руководителей высшего и верхнего среднего звена четко проявился, когда они попытались применить новые процессы и инструменты повышения качества и решения проблем в своих рабочих группах для завершения ранее начатых проектов по улучшению своих бизнес-подразделений.

После тренинга менеджеры в основном выбирали для управления проектами усовершенствования один из двух подходов. Большинству из них реализация проектов давалась с большим трудом, потому что они по-прежнему прибегали к знакомому и любимому ими автократическому стилю управления; у некоторых сложилось неправильное впечатление, что быть менеджером-фасилитатором означает практически прекратить управлять людьми, перейти к попустительскому, излишне либеральному стилю управления. В некоторых отдельных случаях руководители пытались действовать как лидеры-фасилитаторы, способствовать эффективному сотрудничеству групп, но им не хватало истинного понимания, что и как надо делать. В итоге независимо от стиля управления менеджеры проекты по усовершенствованию продвигались с огромным трудом, черепашьями шагами; они не давали особых результатов в плане повышения качества, а дальнейшее развертывание стратегии на более низких организационных уровнях тормозилось.

Мы осознали, что никогда не станем компанией всеобщего качества, если не поможем менеджерам нескольких верхних уровней управления изменить свое поведение и стиль — стать в меньшей мере «блустителями

порядка» или «либералами», а в большей — фасилитаторами-компаньонами. В нашей компании приоритетной группой было высшее руководство. Все, что эти люди делали и говорили, задавало тон для практических подходов и стилей поведения, которые по мере перемещения программы тренингов вниз по ступеням иерархической лестницы использовали другие сотрудники.

Между тем энтузиазм в отношении программы «Лидерство через качество» стремительно слаб; она быстро приобретала репутацию очередного хита сезона. И просто просить менеджеров (или предписывать им) более тесно сотрудничать со своими подчиненными и друг с другом при решении сложных бизнес-проблем, применяя новые инструменты и процесс, явно было пустой тратой времени.

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДА MINING GROUP GOLD

Чтобы помочь *всем* менеджерам и специалистам высшего звена подразделения BP&SG изучить некоторые основные инструменты и процессы для планирования и проведения продуктивных, командно-ориентированных групповых мероприятий, мне поручили составить внутреннюю инструкцию. Я обсудил ее проект с более чем семьдесятю сотрудниками, от вице-президентов до менеджеров низового звена. Их требования были предельно ясными и конкретными. Моя инструкция должна была:

- представить практичные, понятные и простые в применении инструменты и процессы, способные существенно повысить продуктивность совместной работы рабочих групп;
- не выдвигать требование обязательного прохождения тренинга; внимательное прочтение материала должно было обеспечить сотрудника знаниями и уверенностью, позволяющими ему применить их на практике⁴;
- поддержать и укрепить принципы и философию программы «Лидерство через качество»;
- быть лаконичной, понятной и интересной.

Все эти требования я учел, и к октябрю 1984 года готовую инструкцию раздали тысяче двумстам менеджерам, руководителям проектов и ведущим специалистам BP&SG. Вскоре просьбы о ее предоставлении стали поступать от других организаций, а также от людей из BP&SG, которые не получили инструкцию во время первой раздачи.

К октябрю 1990 года, когда вышло первое издание инструкции в виде полноценного учебного пособия, в Хегох разошлось более 14 тысяч экземпляров, в том числе в подразделениях корпорации в Европе, Латинской Америке, Мексике, Канаде и странах Тихоокеанского бассейна.

Первое издание книги представляло собой значительно переработанный, расширенный и дополненный вариант основного материала оригинальной внутренней инструкции. В него было включено описание новых подходов и идей, основанных на личных знаниях и опыте, которые я приобрел благодаря активному участию с 1984 по 1990 год в проекте «Менеджер как лидер-фасилитатор» программы «Лидерство через качество».

Во втором издании усовершенствования и дополнения базировались на не менее разнообразном опыте, приобретенном мной в период с 1990 по 1995 год, в частности: во-первых, на знаниях, которые я накопил благодаря проведению сотен семинаров по методу Mining Group Gold и построению команд, а также будучи наблюдателем фасилитации рабочих групп в Хегох; во-вторых, на практическом взаимодействии с менеджерами и ведущими специалистами компании Хегох, которые активно применяли описанные в предыдущем издании инструменты и процессы в разных рабочих ситуациях; в-третьих, на многочисленных отзывах, полученных от читателей первого издания; в-четвертых, на подготовке к съемке в 1992 году рекламного видеоролика, посвященного этому подходу, при *обучении* CRM; в-пятых, на отличных новых идеях, собранных моей женой в ходе применения метода Mining Group Gold в работе со своими клиентами, в частности со школьным округом, школьной администрацией и руководством; и в-шестых, на обзоре бизнес-литературы на эту тему.

Если же говорить об изменениях, дополнениях и уточнениях третьего издания, то к моменту ухода в 2004 году из Хегох, накопив немалый девятилетний опыт практической работы в компании (1995–2004), я усовершенствовал метод Mining Group Gold благодаря участию в семинарах по созданию самых разных кросс-функциональных команд, собраниях, посвященных решению проблем, совещаниях по поводу повышения качества

и многочисленных важнейших встречах управленческих команд старшего и среднего звена, обсуждавших стратегии организационных изменений. С 2006 года я активно сотрудничал с менеджерами высшего и среднего звена одной компании розничной торговли с полутора тысячами магазинов — ведущим поставщиком автосервиса полного цикла. Одновременно общаясь с людьми, я получал отзывы после выступлений на профессиональных собраниях, а также после чтения учебного курса по стимулированию и лидерству в Колледже урсулинок в Кливленде — иными словами, постоянно учился и оттачивал по ходу дела новые идеи.

Несмотря на то что в третье издание изменения вносились в режиме непрерывного совершенствования, я ни на миг не забывал о необходимости свести к минимуму сложность этого материала, не разливаться мыслью по древу, а сделать его понятным и простым, чтобы любой, кто прочитал книгу, почувствовал вдохновение и захотел использовать полученные знания.

РАБОЧИЙ ЛИСТ

Запишите свои выводы из главы 1.

Объясните, почему вы считаете эти моменты самыми важными.
