

Правило первое

**Определите,
кто входит
в вашу команду**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Положение не определяет власть — власть дает влияние. Влияние же можно оказывать, будучи в любой должности любого организационного уровня, и если мы четко отдаем приоритет раскрытию и максимизации наилучших качеств в окружающих нас людях, за этим неизменно следуют рост бизнеса и успех. Мы живем в переломный исторический момент, когда наши глубоко укоренившиеся представления о работе быстро и сильно меняются. Мы должны создавать разнообразные рабочие места, где есть пространство для честной и конструктивной обратной связи и где сотрудники способствуют успеху друг друга. Короче говоря, нам сегодня нужны организации, в которых ценится и поощряется совозвышение.

Минди Гроссман, CEO WW International

Сэнди выглядела измученной и очень сердитой. «Согласиться на эту работу было огромной ошибкой, — призналась она мне. — Корпоративная политика у нас просто нелепая. Какая-то “Игра престолов”*, только без рыцарства».

Будучи HR-директором крупного общенационального банка в Чикаго, Сэнди столкнулась с массой проблем, но их решение выходило за рамки ее должностных

* Американский телесериал в жанре фэнтези, снятый по мотивам цикла романов «Песнь льда и огня» Джорджа Мартина. *Прим. ред.*

полномочий. И больше всего неприятностей ей доставлял важный общекорпоративный проект, который должен был централизовать управление материальным стимулированием персонала в масштабах всей организации; его-то ей и поручили возглавить. Однако вскоре после того, как Сэнди приступила к делу, она и ее босс узнали о планах отдела продаж внедрить собственную бонусную программу. И теперь начальник Сэнди опасался, что если и другие отделы банка последуют примеру отдела продаж и внедрят аналогичные независимые бонусные программы, то сильно навредят репутации HR-отдела. Если это случится, централизованная программа отдела персонала почти наверняка не сможет обеспечить компании запланированную экономию средств. Но при этом боссу Сэнди очень не хотелось конфликтовать с главой отдела продаж, и он, недолго думая, переложил решение проблемы на Сэнди, попросив ее уговорить Джейн, руководительницу операционного подразделения и заместительницу начальника отдела продаж, отказаться от собственной программы материального стимулирования. «Нам нужно задушить эту инициативу в зародыше», — сказал он Сэнди.

Но у Сэнди не было никаких полномочий указывать Джейн, что и как делать, поэтому она не очень удивилась, когда та весьма категорично заявила, что их отделу нужна собственная система целевых бонусов, чтобы исправить скверную ситуацию с показателями продаж в четвертом квартале. В итоге Сэнди очутилась в безвыходном, казалось бы, положении. Ей не хватало полномочий, чтобы заставить отдел продаж принять новую инициативу их отдела, при этом она понимала, что в противном случае ее непосредственный начальник будет ею очень недоволен.

Сэнди была одним из лучших молодых топ-менеджеров, которых я когда-либо знал. Мы познакомились

несколькими годами ранее, когда FG выполняла задание для ее предыдущего работодателя. И вот теперь Сэнди связалась со мной и предложила вместе пообедать до лекции, с которой мне предстояло выступить в Чикаго перед группой руководителей отделов по работе с персоналом. Я с радостью согласился. Несколько человек, которых я пригласил к нам присоединиться, прийти не смогли, так что в итоге за столом оказались мы с Сэнди.

Нам еще не успели подать еду, как Сэнди, отставив свой чай со льдом, расстроено призналась, что всерьез подумывает о смене работы. «Я просто не знаю, гожусь ли вообще для этого места», — сказала она. Я был уверен, что Сэнди безусловно заслужила свою должность с высоким положением и отличной зарплатой как очень хороший руководитель, который всегда искренне заботится о сотрудниках. Люди знали, что Сэнди стоит за них горой, поэтому она без особого труда добивалась от команды большего, чем ожидалось.

Сэнди чрезвычайно расстраивала ситуация с Джейн, и вдобавок ко всему она чувствовала себя жертвой, брошенной боссом на произвол судьбы — из-за его категорического отказа решать проблему напрямую с руководителем отдела продаж. И знаете, ее жалобы показались мне очень знакомыми. Приходится признать, что политика наших организаций нередко бывает деморализующей и весьма эффективно формирует менталитет жертвы даже у самых способных и талантливых людей. Я, например, определенно чувствовал себя жертвой в Starwood, когда новый президент лишил меня, директора по маркетингу, полномочий распоряжаться соответствующим бюджетом.

Но у меня были к Сэнди вопросы: «А ты *абсолютно уверена*, что ваша общекорпоративная бонусная программа больше подходит отделу продаж? И что она

действительно поможет им исправить ситуацию с продажами в следующем квартале?» В ответ Сэнди призналась, что не может быть в этом уверена и в общем-то это не ее забота. Высокие показатели продаж — задача соответствующего отдела, и этот отдел уже неоднократно ее проваливал, а Сэнди хватало и собственных проблем. Ей ведь еще поручили возглавить межфункциональную команду по разработке мобильного приложения для HR-отдела, и этот проект уже здорово отставал от сроков. Люди из других отделов раскритиковали предложенный ею дизайн приложения и постоянно игнорировали назначаемые ею собрания. И это, по ее словам, был еще один яркий пример того, что люди вне ее подчинения угрожали сорвать реализацию проекта, за который она несла личную ответственность.

Как дела у вашей команды?

Тогда я спросил у Сэнди:

— А как дела у твоей команды?

— Все расстроены и разочарованы не меньше меня, — призналась она. — Хотя, ты же меня знаешь, я всегда стараюсь защищать их, как могу.

Но я повторил вопрос:

— Это да, но как дела у всей твоей *команды*?

Сэнди улыбнулась: мои коучинговые приемы были ей хорошо знакомы.

— Что за игры, Кейт? Я же только что рассказала тебе, как у них дела.

— Послушай, я говорю с тобой как с человек, который искренне заботится о тебе и твоей карьере, — ответил я. — Просто у тебя сейчас проблемы с той командой, о существовании которой ты пока даже не подозреваешь.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

