



ПОСВЯЩАЕТСЯ

*Энди Скотту, волшебному источнику романтики
и стабильности в моей жизни. Нашим детям, Бэттл
и Маргарет, приносящим море радости и настоящего
вдохновения. Родителям, научившим нас всему, что мы знаем,
и родным, которые помогли нам найти друг друга.*

ОТЗЫВ ЭКСПЕРТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

В книге «Радикальная прямота» содержится мысль, которую я разделяю на сто процентов: «Плохие боссы — один из главных источников несчастья в нашем мире и проблем на работе». Ким Скотт отлично знает, что значит быть хорошим руководителем, поэтому ее книге можно дать подзаголовок: «Эффективное управление людьми и командами».

Внутри вы найдете:

- набор конкретных приемов, которые нужно немедленно воплотить в жизнь руководителям, желающим видеть мотивированных и вовлеченных сотрудников;
- подробный разбор трех зон ответственности каждого босса: помощь, команда и результат;
- чек-лист, позволяющий оценить стиль управления;
- инструмент эффективной командной работы — колесо «Сделай все правильно» (каждый элемент объясняется на примерах из опыта компаний Google и Apple);
- матрицу McKinsey «результативность — потенциал», рассмотренную с новой точки зрения в формате траекторий роста — она позволит лучше понять мотивацию каждого члена команды;
- советы по развитию эмоционального интеллекта;
- успешные модели поведения руководящего звена.

Ким Скотт проповедует простые и эффективные принципы, которые редко применяются на практике руководителями компаний. Ее книгу я рекомендую для совершенствования навыков управления людьми и командами.

Татьяна Кожевникова — эксперт в управлении персоналом.

25 лет успешного опыта работы в крупнейших корпорациях:

Coca-Cola, Mars, Ernst & Young, Metro Cash & Carry, «Росатом».

HR-директор Оргкомитета чемпионата мира по футболу

FIFA 2018 в России.

Оглавление

Введение	9
Как пользоваться книгой.....	21

Часть I

НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. ВЫСТРАИВАНИЕ РАДИКАЛЬНО ОТКРОВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ	25
Глава 2. ПОЛУЧАТЬ, ОТДАВАТЬ И ПОМОГАТЬ	47
Глава 3. ЧТО МОТИВИРУЕТ КАЖДОГО ЧЛЕНА ВАШЕЙ КОМАНДЫ.....	77
Глава 4. ДОБИТЬСЯ УСПЕХА ВМЕСТЕ	114

Часть II

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ

Глава 5. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ.....	162
Глава 6. НАСТАВНИЧЕСТВО	183
Глава 7. КОМАНДА	240
Глава 8. РЕЗУЛЬТАТЫ.....	273
Приступая к работе.....	304
Благодарности	311
Алфавитный указатель	317

Введение

Как и многим из вас, мне довелось работать на ужасного руководителя: человека, который думал, будто унижать людей, — хороший способ их мотивировать. Однажды коллега по ошибке отправил мне переписку, в которой босс потешался надо мной. Когда я подошла к начальнику, желая выяснить, что это значит, тот сказал, чтобы я «не забивала подобным свою головушку». Вот.

В результате — отчасти благодаря этому опыту — я открыла собственную компанию — Juice Software. Мне хотелось создать атмосферу, позволяющую сотрудникам любить свою работу и выстраивать хорошие отношения друг с другом. Друзья часто смеялись, когда я говорила об этом, будто вместо фирмы я собиралась основать коммуны. Но я была настроена серьезно и проводила в офисе больше восьми часов в день. Если бы мне не нравились ни собственная деятельность, ни коллеги, большая часть прожитого времени показалась бы настоящим мучением.

К сожалению, хоть мне и удалось избежать ошибок моего босса (это было легко), я наделала много собственных. В попытках создать позитивную, свободную от стресса обстановку, я пренебрегла одним сложным, но важным нюансом: руководитель должен ясно и четко реагировать, если работа выполнена сотрудником недостаточно хорошо. Я не смогла сделать так, чтобы людям, не решившим поставленные перед ними задачи, говорили об этом вовремя, пока еще была возможность все исправить.

Когда я вспоминаю о том времени, в мыслях всегда всплывает образ одного сотрудника — назову его Бобом. Он был из тех приятных людей, кому работа доставляет удовольствие: добрый, веселый, внимательный коллега, всегда готовый поддержать. Ко мне Боб пришел с восхитительным резюме и рекомендациями. Казалось,

он будет отличным сотрудником, и мне не терпелось взять его в компанию, но...

Вскоре обнаружилась одна проблема: работал Боб отвратительно. Моя уверенность в нем пропала, едва он был принят. Несколько недель Боб корпел над документом, в котором рассказывал, как с помощью Juice пользователи могут создавать автоматически обновляемые таблицы в Excel. Проверяя его отчет, я пришла в ужас, поскольку даже не смогла сообразить, о чем идет речь. Это оказался просто поток сознания. Теперь-то мне стало ясно: сам Боб понимал, что выполнил работу плохо, — стыд в его глазах и извиняющуюся улыбку в момент, когда он протягивал мне бумаги, не спутать ни с чем другим.

Давайте уточним. Если вы занимаете руководящую должность, то уже поняли: упомянутый момент стал не только переломным в наших с Бобом отношениях, но и предвещал грядущий успех или поражение всей команды. Его работу невозможно было оценить даже «на троечку». Тогда наша небольшая компания пыталась встать на ноги, и мы не могли переделывать все по несколько раз или мириться с промахами сотрудников. Я знала это с самого начала, но, встретившись с проблемой лицом к лицу, не смогла сказать Бобу правду. Заверила его, что он поработал вполне неплохо, и я помогу ему закончить задание. Он смущенно улыбнулся и вышел из кабинета.

Почему я так поступила? Во-первых, мне нравился Боб, и я не хотела слишком сильно давить на него. Во время нашей встречи он выглядел таким подавленным, что я переживала, не заплачет ли он. К тому же новый коллега нравился всем остальным. И если бы Боб все-таки заплакал, все решили бы, что я — жестокая тварь. Во-вторых, на прошлых должностях он потрудился на славу, если только его резюме и рекомендации не были поддельными. А вдруг его отвлекли какие-нибудь домашние происшествия или он не привык делать все так, как делаем мы? Как бы то ни было, я убедила себя, что его результативность вернется на тот, якобы высокий, уровень, который позволил ему получить эту должность. Наконец, в-третьих, внести правки самой гораздо быстрее, чем объяснить другому человеку, как переписать текст.

А теперь о том, как это повлияло на Боба. Он понимал, что приложил недостаточно усилий, поэтому моя снисходительность могла сбить

его с толку. Из-за нее он мог обмануться и подумать, что и дальше может работать на том же уровне. Не сумев обозначить проблему, я, по сути, лишила Боба мотивации прилагать больше усилий и позволила ему думать, что у него и так все хорошо сложится.

Когда люди что-то делают неправильно, сказать им об этом зверски трудно. Вы ведь не хотите задеть их чувства. Не желаете, чтобы члены команды считали вас придирающимся уродом. Плюс, с того момента, как вы научились говорить, вам твердили: «Если не можешь сказать ничего приятного, лучше промолчи». А сейчас необходимость говорить такие вещи — ваша работа. Поэтому выбросьте из головы все, чему научились за свою жизнь. Менеджмент — это трудно.

Дальше я поступила еще хуже: продолжила повторять ту же ошибку — снова и снова — на протяжении десяти месяцев. Вы наверняка знаете: каждая принятая некачественная работа, каждый пропущенный дедлайн вызывает раздражение и злость. Вы начинаете думать, что плоха не только работа, но и выполнивший ее человек. И все труднее становится вести с ним конструктивный диалог. Вы вообще стараетесь избегать разговоров с этим сотрудником.

Разумеется, мои отношения с Бобом повлияли не только на него одного: остальные коллеги недоумевали, как я принимаю такую плохую работу. Последовав моему примеру, они тоже стали прикрывать Боба: исправляли его ошибки, делали или переделывали его работу (обычно в то время, когда им следовало отдыхать). Прикрывать кого-то иногда необходимо — например, если человек оказался в трудном положении, — но делать это следует недолго. Когда такое происходит на протяжении длительного времени, возникает высокий риск нанести тяжелый урон всему делу. Люди, прежде выполнявшие свою работу исключительно хорошо, становятся невнимательными, пропускают дедлайны...

Понимая, почему коллеги Боба опаздывают, я не стала слишком строго их отчитывать. Позже им стало интересно, способна ли я в принципе отличать хорошее от посредственного. Может, я перестала воспринимать пропущенные сроки всерьез? А когда люди не уверены в том, что качество выполненной работы оценят, это отрицательно сказывается на их результативности и моральном состоянии.

Как только я признала, что могу потерять команду, то поняла — дальше тянуть нельзя, и пригласила Боба на чашку кофе. Он, видимо,

ожидал, что мы мило поболтаем, но после нескольких неудачных попыток обсудить ситуацию я сказала, что увольняю его.

Мы оба печально съезжились над латте и маффинами, и после недолгого, но мучительного молчания Боб отодвинулся на стуле, царапнув его металлическими ножками мраморный пол, заглянул мне в глаза и спросил:

— Почему вы раньше мне ничего не говорили?

Пока я прокручивала его вопрос в голове, он уже задал второй:

— Почему никто ничего не говорил? Я думал, что важен для вас!

Это был самый крупный провал в моей карьере. Я допустила ряд ошибок, а поплатился за них Боб. Промахом оказалась не только моя снисходительность, но и то, что я не давала обратной связи и никогда не просила о ней его самого. Поступи я иначе, Боб, вероятно, смог бы обозначить некоторые проблемы и найти их решение. Хуже всего, что я не создала в коллективе атмосферу, в которой коллеги естественным образом дали бы ему понять: он движется не в ту сторону. Сплоченность команды дала трещину, и это отразилось на результатах. Отсутствие критики и похвалы оказалось катастрофичным.

Существует прямая связь между отсутствием методики руководства и нарушением функциональности команды, что в итоге приводит к негативным последствиям. А в случае с Бобом что-то исправлять было уже слишком поздно, как и в работе всей компании в целом: спустя какое-то время после увольнения Боба фирма Juice закрылась.

Google: свобода на работе

Шел 2004 год. Находясь в поисках работы, я позвонила однокласснице по бизнес-школе Шерил Сэндберг. Три года назад она устроилась в Google, а недавно мы сидели рядом на свадьбе общих друзей. Меня поразило, что Шерил ясно дала понять, как заботится о людях из своей команды. У меня возникло чувство, что она не совершила бы ту же ошибку, что я с Бобом. А спустя некоторое время я убедилась, что она действительно не допустила бы ничего подобного.

После двадцати семи собеседований мне предложили работать с Шерил: возглавить команду из ста человек, отвечающих за продажи

и сервис малых и средних групп пользователей AdSense¹. Я даже представления не имела, что такое AdSense, но зато корпоративная культура Google воскресила мою мечту о создании обстановки, позволяющей коллегам любить работу и друг друга. К тому же я обнаружила, что Шерил — поразительно хороший руководитель.

Как пошутил один мой друг, «в Кремниевой долине ты падаешь не вниз, а вверх» (будьте уверены, Боб тоже приземлился на ноги).

Присоединившись к команде Google, я сразу же отметила солидные показатели продуктивности и прямую обратную связь. В частности, она была продемонстрирована мне на встрече с Ларри Пейджем, сооснователем Google, и Мэттом Каттсом, возглавлявшим команду по борьбе с Webspam².

Сначала мы обсуждали предложение Мэтта. У Ларри был другой, более изящный план, в котором я поначалу не разобралась. Зато Мэтт его прекрасно понял, и ему он абсолютно не понравился. Мэтт — в целом приятный, легкий на подъем парень — возразил, причем выразил несогласие очень эмоционально. Ларри продолжал настаивать, и Мэтт закричал, что идея Ларри принесет ему «столько дерьма», сколько он не сможет разгрести.

Подобная реакция выбила меня из колеи. Мэтт был мне симпатичен, и я испугалась, что его уволят за слишком резкую критику чужого мнения. Но Ларри лишь ухмыльнулся, то есть не только разрешил Мэтту бросить ему вызов, но и наслаждался происходящим. По тому, как открыто и с какой радостью Ларри ответил, я поняла: он хочет, чтобы не только Мэтт, но и все сотрудники Google без опаски критиковали начальство и в особенности его самого. Неважно, как можно

¹ AdSense — рекламное приложение, которым можно пользоваться, если вы хотите, чтобы Google платил вам. AdSense размещает вашу рекламу на различных сайтах и в блогах. Если у вас есть сайт, к примеру, о кемпинге, можете разместить там раздел «Реклама от Google», и Google наполнит его рекламой, например, палаток REI или спальных мешков North Face. Вам платят за каждый клик пользователей по ссылкам. «Рекламу от Google» можно разместить с помощью кода, который предоставит вам Google. — *прим. ред.*

² Webspam — сайты, играющие с системой ранжирования страниц в поиске Google. Своего рода рекламные письма или звонки от телемаркетологов, отвлекающие вас от обеда. — *прим. ред.*

охарактеризовать тот разговор: милый или на повышенных тонах, грубый или вежливый. Главное, он оказался продуктивным и коллегиальным, проходил в свободной форме и привел к оптимальному решению.

Как же Ларри достиг подобного?

Я решила последовать совету из книги Пейджа. Перестала фокусироваться на «обратной связи» с членами своей команды, подталкивала людей к тому, чтобы они прямо говорили мне, когда я не права, и делала все возможное, чтобы сотрудники критиковали меня или, по крайней мере, общались со мной. После первой неудачной попытки (подробнее о ней — позже) команда начала раскрываться. Мы открыто спорили и наслаждались общением друг с другом. Мне посчастливилось привлечь к работе нескольких выдающихся людей: в их число вошли Расс Ларавэй, с которым я открыла новую компанию Candor, Inc., и Джаред Смит, сооснователь Qualtrics (я занимаю там место в совете директоров).

О том, как стать хорошим руководителем, я узнавала от боссов и подчиненных.

Мы часто экспериментировали: например, не принимали никаких решений на собраниях, перекладывая их на специалистов, разбирающихся в вопросе лучше, и вскоре стали действовать эффективнее. Мы ввели экспериментальные «недели исправлений» и тщательно разрабатывали «сессии обратной связи с руководством», чтобы «говорить начальству правду» стало безопасно на всех уровнях организации.

Во второй части книги я расскажу об этих приемах подробнее. Но уже сейчас хочу заявить, что руководство Google не полагается лишь на власть или авторитет. Мы ищем другие, более хорошие способы руководства.

После шести лет работы в Google я поверила, что научилась быть хорошим боссом, и больше не повторяла ошибок, подобных той, которую допустила с Бобом. Но и сволочью тоже не стала. Бизнес под моим управлением увеличил прибыль больше чем в десять раз: до нескольких миллиардов долларов. Такого роста мы достигли благодаря продукту, а не продажам, проделав огромную работу. Мы были одержимы эффективностью и смогли уменьшить общее число сотрудников в Северной Америке, а доход продолжал стремительно расти за счет масштабирования. Со временем к AdSense добавились команды по глобальным

продажам YouTube и DoubleClick. Мы начали с подразделения в США, но его необычный, веселый дух в дальнейшем привлек к нам еще и Дублин, Сан-Паулу, Буэнос-Айрес, Нью-Йорк, Маунтин-Вью, Сидней, Сеул, Токио, Пекин и Сингапур.

Я стала замечать, что основные показатели (цена за один клик, доход и т.д.) волнуют меня все меньше и меньше. Сильнее всего меня интересовало, как формализовать открытый мной «способ» стать хорошим боссом и научить ему других. В большей степени все это было скорее инстинктом нежели философией. Мне понадобилось дополнительное время, чтобы сформулировать теорию.

Apple: «Мы нанимаем людей, которые говорят нам, что делать, а не наоборот»

Работая в Google, я не могла просто сесть и поразмышлять: руководящая должность не оставляла времени на спокойные раздумья. К счастью, в девяти милях к юго-западу Стив Джобс основал Университет Apple. Профессор бизнес-школы Ричард Тедлоу, который, чтобы попасть туда, ушел из Гарварда, сформулировал миссию университета так: «Мы бросаем вызов гравитационной тяге организационной посредственности».

Важной частью для достижения этой цели стала разработка курса «Менеджмент в Apple». Когда мне предложили создать и преподавать его, я с радостью приняла приглашение.

«Менеджмент в Apple» адресован начинающим руководителям, но его сочли чрезвычайно полезным и более опытные лидеры. Несмотря на то, что курс не считался обязательным к посещению, самой большой проблемой для нас оказалось — справиться со спросом. В пору моей работы в Apple там обучались тысячи людей, оставлявших восторженные отзывы, и еще больше прошли этот курс с момента моего ухода.

Я сама узнавала ничуть не меньше, чем мои ученики от меня. Разговор с женщиной — одной из руководителей Apple — помог мне разглядеть собственные недочеты в подходе к тимбилдингу на ранних