

## Глава 1

.....

# Командная игра

Первый момент, с которым стоит разобраться, это само понятие администрирования. У большинства людей есть стойкое убеждение, что администрирование – это нечто, не имеющее отношения к самой работе, что-то искусственное. Часто воспринимают администрирование как синоним бюрократии – бесполезное бумагомарание, которое только усложняет работу и не приносит ничего хорошего: отчеты, планерки, разнообразные бланки. Кажется, что все это создано только для того, чтобы мешать работе. И вместо того чтобы просто продавать или производить, люди вынуждены тратить время на заполнение каких-то бумажек. Даже толковый словарь говорит, что администрировать – это «руководить, управлять, ограничиваясь административными распоряжениями, не входя в суть дела». Невероятно, но факт – руководить, не входя в суть дела! Неудивительно, что администрирование имеет столь дурную славу, а администраторы представляются какими-то бюрократами, которые не интересуются деятельностью, а только перекладывают бумаги.

Видимо, поэтому, когда в компанию приходит консультант по управлению, по сути, специалист по администрированию, сотрудники не встречают его овациями. А когда руководитель компании пытается наладить систему планирования или внедрить в практику регулярные отчеты, сотрудники воспринимают это как посягательство на свою свободу и честь и встречают такие новшества в штыки. Но при этом все почему-то забывают простую истину – для того чтобы была игра, должны быть определенные правила.

Попробуйте себе представить футбольный чемпионат, в котором нет заранее запланированного календаря игр, таблиц с результатами, системы подсчета очков, правил жеребьевки и других административных инструментов. Конечно, сама игра не заключается в этих календарях или таблицах отчетов, но что произошло бы, если все эти административные инструменты вдруг исчезли в футболе? Мир потерял бы великую игру.

В любой деятельности можно разделить технологическую и административную составляющую, например, в работе продавца к технологии относится то, как он общается с клиентом, как демонстрирует ему преимущества продукта, как улаживает возражения и закрывает сделку. Но даже если этот продавец работает в одиночку, ему все равно необходимо вести какое-то администрирование, как минимум аккуратно записывать имена клиентов в блокнот и подсчитывать, сколько он продал товара. Очевидно, что это необходимо, и если он не ведет ежедневно подсчет объема продаж, он не сможет понять, какие технологические действия повышают его результаты. Он даже не сможет определить, идут его дела хорошо или плохо. Если он не будет вести записи по работе с клиентами, то уже через месяц не сможет вспомнить подробности работы с каждым из них, что рано или поздно скажется на его продажах. От работы продавца зависит работа производства или отдела закупок, и если он не планирует объем своих продаж, производственники или закупщики тоже не смогут планировать свою работу. Если человек работает в команде, администрирование становится важной составляющей деятельности, так как позволяет согласовать действия каждого сотрудника с остальными членами команды.

Возможно, это необычная идея, но только с помощью умелого администрирования можно создать интересную и вдохновляющую игру! Звучит как парадокс, так как в сознании многих людей администрирование – нечто ужасно скучное, а игра – противоположное понятие, наполненное эмоциями и удовольствием. Администрирование ассоциируется с формальностями, игра – со свободой и драйвом, поэтому давайте в этом разберемся.

Людям действительно нравится играть в игры, даже если нет возможности самому принять участие в игре, одно лишь только наблюдение за игрой может приносить удовольствие. Интерес и эмоции, которые вызывает чемпионат по футболу, нельзя сравнить ни с чем – города вымирают во время финального матча, главной темой разговоров становится обсуждение, как играли «наши». Посмотрите на компьютерных игроков, которые сражаются с виртуальными монстрами, – они «прокачивают» своих героев, продумывают тактику, они готовы тратить на это все свое время. Это настолько увлекательно, что их просто невозможно оттащить от компьютера, и что забавно, победы в компьютерной игре ничего не приносят им в реальной жизни. Но они зачастую готовы жертвовать реальной жизнью ради драйва, который получают во время игры. Игра по-

глощает все их внимание, они тратят на нее свое время и зачастую здоровье. Наверняка вы когда-либо говорили себе: «Эту бы энергию в мирное русло, если бы только он направил столько энергии на работу!» И это – правда, увлеченный человек не только может создать невероятные результаты, он получает удовольствие от самой игры.

Вы же не думаете, что выдающиеся спортсмены, которые ставят невероятные рекорды, делают это из-за денег и необходимости кормить семью? Конечно, призы – это приятно, когда призы в игре позволяют тебе не думать о хлебе насущном, полностью отдаваться игре, это прекрасно. Но люди играют в игры просто потому, что им нравится играть, они любят забираться на вершину горы, становиться чемпионами в своей области деятельности. Как же сделать так, чтобы работа стала игрой и приносила столько же эмоций, сколько приносят обычные игры? Прежде всего для этого нужно понимать, как устроена игра.

Первое, что есть в любой игре, – это собственный выбор человека. Для того чтобы играть в игру по-настоящему, человек должен сам выбрать эту область деятельности, у него должно быть собственное желание доказать что-то, достичь какую-то цель. Попробуйте заставить человека играть в футбол, если он этого не хочет, или попробуйте затащить на стадион человека, который ненавидит командные игры. Вспомните о тех несчастных, которых родители отправили учиться на юристов, хотя они мечтали заниматься искусством. В лучшем случае человек зря потратит несколько лет в ВУЗе и рано или поздно займется любимым делом. В худшем – он действительно станет юристом поневоле и будет с отвращением делать эту работу всю оставшуюся жизнь, не испытывая удовольствия от того, чем занимается, и, как правило, не достигая выдающихся результатов в этой деятельности.

Сложно создать шедевр, если ты не любишь дело, которым занимаешься. Наверное, по этой причине так сложно управлять солдатами, которые попали в армию только лишь по той причине, что у них не нашлось никакого способа от нее «отмазаться». Понимаете, эти ребята, находясь в армии, продолжают активно бороться за то, что они не играют в игру «армия», они активно доказывают, что не имеют к ней никакого отношения. Их любимая игра в армии – соревноваться между собой в том, кто меньше выполнил работы, и считать дни до дембеля. Для них армия – не игра, это скорее тюрьма. И посмотрите на профессиональных военных, которые сами выбрали эту область деятельности. Они как будто сделаны из другого те-

ста, большинству из них по-настоящему нравится эта деятельность. Несмотря на сложности и опасность, они полны гордости за свое дело. Разница только в том, что одни по своей воле играют в игру, а другие оказались на игровом поле под влиянием обстоятельств.

Посмотрите на то, что многим людям гораздо проще увлечься тем, чтобы прикончить каких-то виртуальных героев на экране компьютера, чем искренне присоединиться к тому, чтобы вывести свою компанию в лидеры рынка. Это очень забавно и нелогично, но, тем не менее, люди могут искренне считать, что успех компании – это не их дело, а вот массовое уничтожение свинок в Angry Birds – это то, на что им действительно стоит потратить жизненные силы. Один и тот же человек может искренне болеть за любимую футбольную команду и быть совершенно равнодушным к успехам компании, где он работает. Причина этого только в одном – для многих людей компания, куда они ходят на работу, не является тем, чему они желают победы.

Как вы думаете, что ответит рядовой сотрудник компании на вопрос: «Как ты считаешь, какова основная цель нашей компании?» Мой опыт говорит, что в малом бизнесе очень часто вы услышите в ответ: «Прибыль». Это означает, что он считает смыслом существования компании, где он работает, увеличение богатства владельца. Естественно, что в этом случае ни о привлекательности цели, ни о желании играть в игру по достижению этой цели, ни о творчестве речи быть не может. Зачем ему играть в игру «сделаем нашего босса богаче»? Может быть, конечно, этот сотрудник получает какую-то часть прибыли и поэтому он заинтересован в ее увеличении. Но в таком случае он играет в игру «побольше заработать», а это тоже не является командной игрой. Руководителей удивляет то, что сотрудники имеют слабую мотивацию, слабое желание работать, но кто захочет бегать по полю за мячом для того, чтобы в кармане босса прибавилось? Если это так, цели компании не вызывают у них стремления к этим целям присоединиться, не вызывают эмоций, по сути, эти люди вне игры.

Самая распространенная причина этого – отсутствие у компании стоящих целей, которые члены команды считают привлекательными, или же непонимание таких целей. Если человек не понимает целей деятельности, игры не будет. Он может по собственному выбору стремиться к достижению целей компании, только если знает о них и, конечно, если руководитель умело продвигает эти цели. Просто представьте себе человека, которому сказали копать яму, но

не сказали, зачем это нужно. Только робот в такой ситуации будет выкладываться по полной. Но если этому же человеку объяснить, что эта яма необходима для того, чтобы обеспечить детский дом горячей водой, и вы увидите, как изменится его отношение к делу, появится воодушевление и энергия.

Постановка целей группы относится к администрированию, а не к технологии деятельности компании. Так в футболе технологией являются приемы, которые игроки используют на поле, которыми они должны владеть в совершенстве, а постановка цели «надерем задницу противнику» – это администрирование. Без такой цели самые изощренные технологические приемы теряют смысл.

Следующая неотъемлемая составляющая игры – правила, которые устанавливают границы игры и описывают возможные действия. Если правил нет, игры тоже нет, если правила разрушаются, игра исчезает. Если бы в футболе не было точных правил и каждый из игроков действовал, как ему придет в голову, игра превратилась бы в хаос. Так и в компании должны быть вполне конкретные правила, которые точно определяют права и обязанности членов команды. Конечно, любые правила создают ограничения, которые необходимы для того, чтобы игра продолжалась. Довольно часто, когда в малом бизнесе вводят такие правила, как определенный распорядок работы, требования к внешнему виду, стандарты отчетности, это вызывает несогласие среди сотрудников.

У этого есть две причины. Первая из них вполне понятна, дело в том, что введение нового правила, какое разумное и полезное оно бы ни было, это изменение уже существующего, пусть и негласного правила. Если вводится стандарт внешнего вида, фактически это означает отмену ранее существовавшего негласного правила, которое позволяло сотруднику одеваться на работу в соответствии с собственными вкусами.

В одной из моих компаний была введена новая политика<sup>1</sup>, которая регламентировала внешний вид сотрудников, макияж сотрудниц, использование духов. Даже после того, как эту политику изучили сотрудники, пришлось приложить немалые усилия для того, чтобы добиться соблюдения этих требований. Эти правила были разумны и просты, ведь ни один разумный человек не станет спорить с тем, что профессиональный внешний вид персонала вызывает больше доверия клиентов, а яркий макияж или крепкие духи

---

<sup>1</sup> Политика – основные принципы и руководящие указания при управлении организацией.

разрушают его. Но, тем не менее, руководителям пришлось приложить немалые усилия для того, чтобы эти правила соблюдались. После неоднократных замечаний руководитель компании был вынужден на некоторый срок ввести утренний «фейс-контроль» на входе в компанию. Нарушителей просто не пускали в офис, отправляли домой, дабы они привели себя в порядок. Только с помощью этой довольно жесткой меры удалось добиться, чтобы все сотрудники соблюдали правила. Установка и поддержание таких правил – администрирование, которое, конечно, создает ограничение в деятельности, но без этого невозможно делать саму работу.

Поэтому, когда вводятся какие-то новые правила, которые противоречат ранее установленным, пусть даже негласным, необходимо их продвигать сотрудникам, необходимо договариваться о таких изменениях. Ведь для того чтобы существовала игра, необходимо желание каждого члена команды следовать правилам. Если правила меняются, необходимо это согласовать с членами команды, иначе они либо будут пытаться продолжать играть по-старому, либо даже создадут игру «давайте покажем руководителям, что они неправы». В любом случае хорошей игры не будет.

Вторая причина, вызывающая несогласие при введении правил, более глубокая, она затрагивает стремление людей к самовыражению. Любому человеку стремится к самовыражению. Если он ощущает, что его пытаются в этом ограничить, он воспринимает это как попытку нанести вред его индивидуальности.

В связи с этим может появиться идея, что правила являются противоположностью свободе самовыражения, но это не так. У каждого человека есть собственное побуждение быть членом команды, сотрудничать с другими людьми. Одно из самых больших удовольствий, которое человек получает в жизни, – совместная деятельность и общение с другими. Если человек по какой-то причине отрезан от общения с другими, он страдает. Поэтому одно из самых жестких наказаний, которым подвергают преступников, – изоляция от общества, крайней мерой которой является одиночное заключение. С детства мы окружены друзьями и одноклассниками, мы становимся членами клубов, занимаемся совместной деятельностью с близкими нам по целям и ценностям людьми. Это делает жизнь полноценной. В каждом человеке есть стремление быть членом группы, причем не просто наблюдателем, а принимать участие в деятельности и вносить ценный вклад, это также часть его самовыражения. Если в жизни человека нет этого, он чувствует себя несчастным.

Поэтому противоречия между тем, чтобы в качестве члена группы сознательно принимать какие-то ограничения и выражением собственной индивидуальности, не существует. Есть два естественных побуждения, которые есть у каждого человека. Если он будет отрицать правила командной игры, пострадает его самовыражение как члена команды. Поэтому каждый человек старается соблюдать некоторый баланс между этими областями жизни.

Проблема возникает только тогда, когда человек не хочет быть членом команды, тогда любые правила игры он будет воспринимать как ограничение проявления его индивидуальности. Сознательное принятие правил – необходимая плата за участие в такой игре. Член футбольной команды надевает форму такую же, как у всех остальных игроков, ему присваивают номер, чтобы можно было быстро его распознать. Похоже на потерю индивидуальности, но на самом деле это просто способ его самовыражения как члена группы. И участие в этой игре приносит ему настоящее удовольствие. Поэтому выполнение правил, которые действительно направлены на то, чтобы человек был успешен в групповой деятельности, способствуют его самовыражению, а не ограничивают. Настоящая проблема возникает только тогда, когда человек не понимает, как эти создающие ограничения правила способствуют деятельности всей его группы.

Несогласия с правилами возникают тогда, когда либо правила действительно не содействуют успеху деятельности, либо сотрудники просто не понимают, в чем заключается польза. Оба эти случая – ошибки в администрировании, так как в управлении людьми необходимо понимать, что важно не то, для чего создано правило, а то, что думают по этому поводу люди.

Недавно я обнаружил в архиве своих старых документов одну из политик, написанную лет 15 назад. Это была политика по скидкам для клиентов компании. Честно говоря, когда я прочитал этот документ, мне стало стыдно. В ней не было ни слова о том, почему вообще нужна эта политика, какие проблемы она решает, как это способствует деятельности компании. Там было только правило «действовать так-то и так-то». Не удивительно, что в те времена у меня, как руководителя, было много сложностей. Требовалось много усилий, чтобы улаживать несогласия сотрудников с моими распоряжениями. Если бы я, как сотрудник компании, получил такой документ от руководителя, у меня самого было бы много вопросов и несогласий.

Неумелый руководитель может легко убить дух игры одной лишь формой своих распоряжений, правила могут быть разумными в своей основе, но если они не создают у сотрудников понимания того, как эти правила содействуют достижению целей, люди будут воспринимать их как посягательство на собственную свободу.

Правительства весьма преуспели в этом, они создают законы, польза которых совершенно не очевидна для тех, кто эти законы должен выполнять. В итоге, чтобы добиться выполнения этих законов, приходится создавать сложный механизм контроля, кормить целую армию чиновников, которые осуществляют контроль. Такие законы – пример неумелого администрирования, ведь никто же не спорит с требованиями уголовного кодекса, его польза очевидна каждому честному гражданину. Но в отношении налогового законодательства нет такого единства, и причина в том, что нет такого же согласия в отношении способа распределения бюджетных денег.

К счастью, в бизнесе все гораздо проще, нет никаких преград для того, чтобы создаваемые правила были разумны, помогали сотрудникам и самореализовываться, и достигать цели команды. Можно сказать, что правильное администрирование позволяет человеку сохранять баланс между его способностью к самовыражению как личности и его самовыражению как члену группы, таким образом делать жизнь более гармоничной. Одна из распространенных ошибок в этой области – продвигать людям идею, что деятельность в компании нужна только для того, чтобы обеспечить их деньгами для полноценной жизни.

Некоторые специалисты в области мотивации рекомендуют руководителям использовать личные цели человека в качестве прищипки и причины, по которой он должен трудиться. Например, человек мечтает заработать на собственную квартиру или обучение детей, и эти «специалисты по людям» предлагают продвигать такому человеку идею, что если он будет успешен в команде, то получит желаемое. Отчасти это является правдой, хорошая работа должна хорошо оплачиваться, каждый человек должен иметь возможность обеспечивать себя всем, что ему нужно для жизни. Но если единственной причиной, почему человек ходит на работу и выполняет какие-то обязанности в команде, является желание получить выгоду, и у него нет никакого стремления к тому, чтобы вся команда победила, его жизнь не будет полноценной.

Представьте себе, что игроки вашей любимой футбольной команды выходят на поле только потому, что им нужна зарплата и



премии, при этом у них нет искреннего стремления разгромить противника и победить в чемпионате, – жалкое зрелище.

Еще одна неотъемлемая составляющая игры – это распределение ролей в игре и соответствующих функций. Даже в футбольной команде есть разные роли: нападающий, защита, вратарь и другие. Если роли точно не распределены, сотрудничество невозможно, игрок не сможет понять, кому направить мяч, если он не знает собственной роли и роль каждого из игроков команды. Также и в компании, если сотрудник не знает точно, в чем заключается его работа и за что отвечают другие, команды не будет.

В любой компании есть роль создателя игры, которую выполняет обычно владелец компании, есть роль руководителя и есть роль специалиста. В небольшой компании один человек может совмещать разные роли. Роль создателя игры подразумевает формирование целей и правил, она подробно описана в книге «Обязанности владельца компании»<sup>1</sup>. Роль руководителя заключается в том, чтобы в рамках этих правил управлять специалистами, согласовывать их действия и добиваться высоких результатов в работе. Она принципиально отличается от роли специалиста, требует особых знаний и навыков. Руководитель должен не только разбираться в особенностях деятельности, за которую отвечает его подразделение, в первую очередь он должен уметь управлять людьми.

Роли в игре распределяются на основе структурной схемы компании и должностных инструкций, их создание – еще одно действие по администрированию, без которого невозможно обойтись. Подход «все делают все» не позволяет создать команду, а только порождает безответственность. Представьте себе, что в футбольной команде все игроки отвечают за то, чтобы и защищать свои ворота и атаковать ворота противника, это создаст хаос. При этом даже плохое распределение функций будет лучше, чем его отсутствие.

Однажды мы организовали корпоративный пейнтбольный<sup>2</sup> турнир, до этого ни я, ни большинство сотрудников не играли в эту игру. Уже после первого тура я просто влюбился в пейнтбол, и сейчас я искренне считаю, что это прекрасная проверка на способ-

---

<sup>1</sup> «Обязанности владельца компании» – первая книга Александра Высоцкого. В книге подробно и системно описано каждая из профессиональных обязанностей владельца компании, показаны их отличия от функций директора. На примерах разных компаний описано, как выполнение каждой из функций владельца влияет на результаты компании.

<sup>2</sup> Пейнтбол (англ. Paintball – шар с краской) – командная игра с применением маркеров, стреляющих шариками с краской, разбивающимися при ударе о препятствие и окрашивающими его.

ность управлять людьми. Турнир проходил в большом загородном пейнтбольном клубе, в котором больше дюжины разных площадок с различными строениями и препятствиями. Сотрудники получили экипировку, и так как нас было довольно много, разделились на несколько команд. Как я уже сказал, большинство из них никогда не держали в руках маркер<sup>1</sup> и не имели никакого опыта, кроме «Зарницы» в пионерском лагере, поэтому силы были примерно равные. Естественно, сразу же были выбраны капитаны команд, проведен инструктаж и тут же начались бои. Как вы понимаете, стрелять толком никто не умел, тактических приемов игры никто не знал, опыт был у всех равный – он отсутствовал, и в каждой из команд было примерно равное количество женщин и мужчин. Каждая из команд была полна желанием победить в турнире, всем были понятны правила игры, с которыми нас ознакомили инструкторы, у каждой из команд было равное количество боеприпасов. Но настоящее преимущество получили те команды, в которых капитан, во-первых, сразу распределил роли: кто будет атаковать, кто будет прикрывать из укрытия, а во-вторых, управлял командой в ходе боя.

Победила не самая подготовленная физически или меткая в стрельбе команда, а самая организованная. И кроме того, в течение первых же минут стало ясно, кто из капитанов и членов команд обладает настоящими лидерскими и административными навыками. Когда на поле две команды, каждая из которых состоит из десятка человек, победа определяется не мастерством одного человека, а слаженностью действий всех игроков. Обожаю пейнтбол за то, что он состоит из очень коротких боев, и если капитан команды быстро ориентируется в ситуации, а члены команды активно сотрудничают, получается захватывающая игра. Даже полученные синяки не могут испортить вкус победы.

Если вы посмотрите на самые сильные компании, вы можете обнаружить, что в них также силен дух игры, который поддерживается умелым администрированием. Они выбирают себе противника, они ведут счет в игре в виде размеров дохода или завоеванных территорий. По своей сути бизнес – один из видов игры, только правила этой игры гораздо сложнее, чем правила спортивных состязаний, в бизнесе больше неожиданных препятствий, но и игровое поле практически безгранично. И конечно, чем больше становится компания, тем более умелыми должны быть члены команды, чтобы побеждать.

---

<sup>1</sup> Маркер (оружие в пейнтболе). Маркер состоит из собственно маркера, баллона с газом и ёмкости для шаров с краской.