**Деловая сеть как альтернатива команде**

Леандро Херреро

Так озаглавлена одна из глав моей новой книги «Прорывные идеи» (‘Disruptive Ideas’), за основу которой я взял свою книгу «Вирусные изменения» (‘Viral Change’).

Организации могут похвастать достаточным опытом в управлении командами сотрудников. Команда стала естественной для сотрудничества структурой, применяемой по умолчанию. Однако в современных условиях мы наблюдаем отношения взаимозависимости должностей и функций. Поиск многих решений в сфере сотрудничества теперь происходит не внутри сработавшихся и сплоченных коллективов, а благодаря наличию неформальных связей.

Позвольте выразить еще одну идею, расходящуюся с общепринятыми представлениями: вам больше не нужны команды сотрудников. Мне известно, что миром правит понятие «команда». Мы все говорим о командах, о том, как сделать их сильнее, эффективнее и так далее. Команды являются центром организационного развития, и мы всегда ставили знак равенства между терминами «команда» и «сотрудничество», когда речь шла о людях, работающих бок о бок.

Команды сотрудников никуда не денутся, и я не стану тратить время на то, чтобы писать оду доводам в пользу их существования. Однако нам всем следует переключить свое внимание с оттачивания механизмов командной работы на попытку использовать механизм личных связей. Организация состоит из некоего числа взаимодействующих коллективов. Некоторые из них связаны довольно прочно и – специально, «умышленно» – спроектированы (команды, проектные группы), а некоторые отличаются более слабыми связями между отдельными людьми, к каждому из которых словосочетание «более слабые связи» можно применить в разной степени.

Некоторые коллективы (объединенные общим делом или интересами) можно назвать «половинчатыми»: их состав не находится в жестких рамках. Есть и другие типы более или менее свободных взаимоотношений между людьми, которые зачастую знают друг о друге не много и/или общаются время от времени. Существует широкий спектр видов связей и контактов, однако традиционный менеджмент фокусирует свое внимание лишь на одном из них, где структура и граница заданы заранее, то есть, на командах сотрудников.

За последние несколько лет специалисты различных дисциплин, заинтересованные в вопросах организационной структуры, начали подозревать, что структура команд не является универсально значимой, что раньше считалось само собой разумеющимся. В особенности это касается организаций, которым требуется подключение к интеллектуальному капиталу в независимости от его местоположения. Мы нуждаемся в большем количестве людей, умеющих использовать неформальные контакты и связи, в последних сокрыты ответы на многие вопросы инновационной деятельности. Ответ сплоченного коллектива на вопрос «Есть ли альтернативный способ?» весьма предсказуем. Даже если команда ответит «да», есть шанс, что этот способ можно будет найти лишь на пограничной территории функциональной ответственности команды.

Нам следует отдавать предпочтение более свободным связям и контактам, даже если придется пожертвовать каким-то процентом контроля над такими связями. Эту цену следует заплатить. Настоящие инновации, как и многие ответы на вопросы, часто рождаются из неформальных разговоров.

Как этого добиться?

В продолжение темы попытаюсь ответить на вопрос, как добиться эффективного использования неформального общения внутри компании. Для начала не стоит запрещать сотрудникам общаться между собой по сети. Если для такого общения предусмотрена поощряемая на формальном уровне IT-система (вероятно, автор имеет в виду интранет – прим. пер.), можно считать вашу компанию продвинутой в этом вопросе. Многие организации только сейчас начинают примиряться с идеей о том, что сотрудники общались, общаются и будут общаться между собой по сети за пределами своего дивизиона или департамента. Но разве не этого всегда добивался и традиционный менеджмент? Разве он не продвигал идею о том, что искать ответы во внешней среде предпочтительнее, чем «вариться в собственном соку»?

«Внешняя среда» может быть в той же самой компании, это может быть просто другой ее дивизион или филиал. Человек должен уметь взять трубку телефона и задать вопрос своему коллеге (который находится за многие километры от его офиса, возможно, они никогда не встречались), спросить, как тому удалось решить ту или иную проблему. Выход за пределы естественных границ должен стать нормой, а не исключением. Такое поведение не должно резервироваться для каких-то единичных ситуаций или для ежегодных внутрикорпоративных собраний, на которых обсуждаются «передовые практики». Этого недостаточно. Необходимо делиться этими передовыми практиками и идеями в режиме реального времени. Нужна такая ситуация, при которой менеджер по продажам с юга страны мог бы крикнуть: «Говорит Хьюстон. У нас здесь проблема», – и незамедлительно получить помощь или ответ, поскольку он обращается к целой сети потенциальных экспертов по данному вопросу, а не просто к своим коллегам или боссу.

Честно говоря, если вы думаете, что это можно проделать посредством электронной почты, мой вам совет: забудьте об этом. Стоит смириться с тем, что этот процесс – гораздо более дезорганизованный, чем управление организационной структурой предприятия и процессами, происходящими внутри него. Не стоит больше держать на работе людей, которые хорошо ориентируются лишь во внутренней динамике работы команды. Возможно, у вас уже работает огромное количество таких людей. Необходимо сделать работу с контактами в сети обычным, повседневным процессом, который, тем не менее, будет отличаться от стандартной работы в сети, где внимание больше фокусируется на слове «сеть», чем на слове «работа».

Команды сотрудников – слишком предсказуемые структуры. Они хорошо подходят для функциональной части работы, но менее пригодны для разработки стратегий и инноваций. Определенная степень «группового мышления» всегда присутствует. Ставя деловую сеть выше работы в команде, вы обеспечиваете постоянный поток новых идей. Есть известное высказывание: «У вас работают два человека, которые думают одинаково? Увольте одного из них!» Если бы оно применялось бы на практике по отношению к командам сотрудников, состав таких команд уменьшился бы вдвое.

Ниже прилагаю резюмирующий список «пробивных идей» (по названию одноименной книги), озвученных выше:

Оценивайте людей по количеству их связей и контактов (слабых и сильных) с другими людьми внутри компании и за ее пределами. Оценивайте свой собственный набор контактов, к которым можно обратиться за помощью даже среди ночи. Делайте социальные связи (вне команд сотрудников) основным элементом корпоративной культуры. Каждый должен в процессе собственной повседневной работы пересекать границу своего дивизиона, группы или команды в поисках ответов или для предоставления помощи. Задавайте следующие вопросы для эффективного руководства сотрудниками: «Со сколькими людьми вне этой команды, дивизиона, компании вы сумели пообщаться за последний месяц? Как много советов и рекомендаций вы дали людям за пределами вашего департамента?»

Перевод Дмитрий Бабушкин