

АЛЕНА КОРОЛЕВА

ЧЕТЫРЕ СЕЗОНА КОМАНДЫ

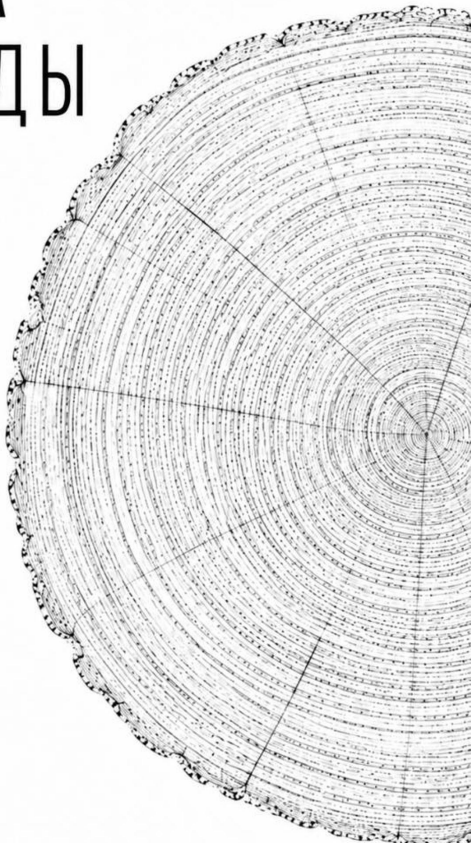
Практическое руководство
по жизненному циклу
команды

● **ВЕСНА** –
формирование
и знакомство

● **ЛЕТО** –
конфликты
и притирка

● **ОСЕНЬ** –
договоренности
и правила

● **ЗИМА** –
эффективность
и автономность



Алена Королева

Четыре сезона команды

<https://litres.ru/74594903>

SelfPub; 2026

Аннотация

Книга адресована руководителям, тимлидам и HR-специалистам, которым важно понимать процессы внутри команды и выбирать подходящие действия на каждом этапе её развития.

У каждой команды свой темп, но этапы развития во многом похожи. Сначала люди знакомятся и присматриваются друг к другу, затем сталкиваются с разногласиями, вырабатывают правила и постепенно учатся действовать самостоятельно.

В книге эти этапы названы сезонами: весна — формирование и знакомство, лето — конфликты и притирка, осень — договорённости и правила, зима — эффективность и автономность.

Теория развития команд раскрывается через историю двух руководителей — Саши и Ани. Их решения и ошибки дополняют разборы управленческих ситуаций. Практическая часть включает сценарии встреч, вопросы для обсуждения и диагностику текущей стадии команды.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	10
Система, на которой всё держится	13
О СЕЗОНАХ	15
ЗАРОЖДЕНИЕ ТЕОРИИ: БРЮС ТАКМАН, 1965	18
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ФУНДАМЕНТ	20
КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ	22
ЧАСТЬ 1	25
АКТ I — ВЕСНА	29
РАЗБОР СЕЗОНА	52
Формирование: что происходит на самом деле	53
Почему стадию нельзя пропустить	55
Психологическая безопасность как фундамент стадии	57
Роль лидера на стадии формирования	60
Скрытые факторы весны, которые легко пропустить	62
Псевдосогласие	62
Кивание как вежливость	63
Горевание по предыдущему лидеру	63
Феномен первых жертв	64
Разрыв между готовностью к задачам и готовностью говорить открыто	64

Две ситуации: команда с нуля или новый лидер в устоявшемся коллективе	66
Команда с нуля	66
Новый лидер в устоявшемся коллективе	67
Данные об адаптации и первые 90 дней	68
Феноменология формирования изнутри: что проживают участники	70
Диагностика стадии формирования: как понять, где находится команда	73
Интеграция: почему стадия формирования так важна	75
АКТ II — ЛЕТО	76
РАЗБОР СЕЗОНА	93
Такман о шторме: что говорил сам автор	94
Почему конфликт необходим	96
Конец ознакомительного фрагмента.	97

Алена Королева

Четыре сезона команды

ЧЕТЫРЕ СЕЗОНА

История команды в четырех актах

Four Seasons. A Team Story in Four Acts

Команды, которые вместе растут, вместе и побеждают.

Teams that move together win together.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

Система, на которой всё держится 6

О СЕЗОНАХ 7

ЗАРОЖДЕНИЕ ТЕОРИИ: БРЮС ТАКМАН, 1965 8

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ФУНДАМЕНТ 9

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ 10

ЧАСТЬ 1 12

ПРОЛОГ 12

АКТ I — ВЕСНА 14

РАЗБОР СЕЗОНА 27

Формирование: что происходит на самом деле 27

Почему стадию нельзя пропустить 28

Психологическая безопасность как фундамент стадии 28

Роль лидера на стадии формирования 29

Скрытые факторы весны, которые легко пропустить 30

Две ситуации: команда с нуля или новый лидер в устоявшемся коллективе 32

Данные об адаптации и первые 90 дней 33

Феноменология формирования изнутри: что проживают участники 34

Диагностика стадии формирования: как понять, где находится команда 35

Интеграция: почему стадия формирования так важна 35

АКТ II — ЛЕТО 37

РАЗБОР СЕЗОНА 47

Такман о шторме: что говорил сам автор 47

Почему конфликт необходим 48

Природа конфликта: предметный и межличностный 49

Цена токсичного климата 50

Роль руководителя в шторме: типичные ошибки 51

Что работает: конкретные практики 52

Особенности шторма в зависимости от типа команды 53

Скрытый шторм 54

Скрытые факторы лета, которые легко пропустить 54

Шторм и границы ответственности 56

Шторм как диагностическая стадия 56

АКТ III — ОСЕНЬ 58

РАЗБОР СЕЗОНА 69

Такман: что изменилось и в чём суть стадии 69

Природа норм: почему неформальное сильнее формального 70

Ловушка нормализации: когда договоренность становится молчанием 71

Роль лидера на стадии нормализации: два симметричных риска 72

Новый человек в сложившейся команде 73

Нормализация изнутри: что переживают участники 75

Скрытые факторы: невидимые участники, ложные нормы и «мы так всегда делали» 76

Когда осень затягивается 77

Осень как выбор 78

АКТ IV — ЗИМА 79

РАЗБОР СЕЗОНА 89

Такман о зрелости: что он имел в виду на самом деле 89

Что отличает зрелую команду: факты и признаки 89

Диагностика: как понять, что команда дошла до зрелости 90

Ловушки зрелости: когда преимущества становятся источником риска 91

Роль лидера на стадии зрелости: искусство не мешать 93

Почему стадия зрелости не может быть вечной 94

Скрытые факторы: усталость, выгорание сильных и ловушка незаменимых 95

Поддержание психологической безопасности на стадии зрелости 97

Как действовать лидеру: практические шаги 97

ЧАСТЬ 2 99

Глава 5. Расставание 99

Особенности 99

Расставание и стадии развития 99

Пять сценариев расставания 100

Три примера 102

Вывод 105

Встречи для расставания 105

Глава 6. Топ-команды 107

Особенности 107

Четыре стадии глазами топ-команды 108

Три примера 111

Вывод 115

Встречи для топ-команды 115

Глава 7. Кросс-культурные команды 118

Особенности 118

Четыре стадии в кросс-культурном ракурсе 119

Три примера 121

Вывод 126

Встречи для кросс-культурной команды 126

Глава 8. Гибридные и онлайн-команды 128

Особенности 128

Четыре стадии в гибридном формате 129

Три примера 132

Итог 132

Встречи для гибридной команды 137

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 140

Что вы теперь знаете 140

Сезоны начинаются заново 141

Где искать инструменты 141

В качестве послесловия 142

ЧАСТЬ 3 143

ИНСТРУМЕНТЫ 143

Календарь встреч и инструкции 143

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ 143

ВЕДУЩИЕ ВСТРЕЧ 144

РЕГУЛЯРНЫЙ КАЛЕНДАРЬ ВСТРЕЧ 145

Весна. Ловушка экспертности 153

Лето. Ловушка тишины 153

Осень. Ловушка стажа 153

Зима. Ловушка инерции 153

Как понять, что стадия лета заканчивается 164

Как понять, что стадия осени заканчивается 169

Как понять, что команда перешла в стадию зимы 175

ДИАГНОСТИКА СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОМАН-

ДЫ 176

ВВЕДЕНИЕ

Несколько лет назад я работала с командой производственной компании. Хорошие люди, сильные специалисты, опытный руководитель. Они работали вместе уже восемь месяцев — и все восемь месяцев находились в состоянии тихой войны. Два человека не разговаривали напрямую, решения принимали в обход друг друга. Руководитель почти всё время гасил напряжение, которое возникало заново, едва он исчезал из виду.

Когда я провела с ними сессию и мы разобрали четыре стадии развития команды, в комнате на несколько секунд воцарилась тишина.

Потом один из участников отметил:

— Если бы мы знали об этом восемь месяцев назад, у нас не уволились бы два сильных эксперта.

К сожалению, это был не первый и не последний раз, когда я такое слышала. За годы моей работы с командами из самых разных отраслей — от дистрибуции и фармацевтики до цифровых продуктов и розницы — подобную фразу проносили много раз: тихо, с раздражением, иногда с облегчением. Но смысл был один: мы мучились с тем, что принимали за ошибку, а это оказалось нормой.

Эта книга написана для того, чтобы вы узнали об этом раньше.

Первый сценарий выглядит так. Команда работает несколько месяцев, и в какой-то момент руководитель замечает неладное: люди спорят, напряжение не спадает, часть сотрудников уже думает об уходе. Он ищет причину — в конкретных людях, в процессах, в себе. Иногда меняет состав команды. Но обновленная команда спустя несколько месяцев приходит ровно в то же состояние, и круг замыкается.

Второй сценарий разворачивается наоборот: опытный руководитель получает новую команду и уверен, что на этот раз всё пойдет быстрее. За плечами — несколько успешных проектов, он знает, как выстроить процессы и увлечь людей. Он торопится к результату и не дает команде времени узнать друг друга и его самого. Через два месяца удивляется, почему они так и не стали командой. Случается это как в компаниях с классическим управлением, так и там, где Agile давно стал нормой: привычка проводить ретроспективы в продуктовой команде еще не означает, что руководитель умеет осознанно вести людей через стадии развития.

Третий сценарий: руководитель приходит в уже сложившуюся команду. У людей есть история, свои нормы, свои отношения друг с другом, живая память о предшественнике. Новый руководитель видит профессионалов, которые умеют работать, и берется за дело раньше, чем команда успела отпустить прошлое и начать доверять ему. Ошибка неочевидная и потому — одна из самых дорогих в начале работы.

Три сценария — лишь малая часть того, с чем я сталкивалась в практике. Каждая команда неповторима: свои люди, свои обстоятельства, своя история. И всё же почти за каждой из них обнаруживается одна и та же закономерность. Читая эту книгу, вы наверняка узнаете собственную ситуацию — при всём разнообразии команды взрослеют по общим правилам. Ваш случай особенный и при этом похож на тысячи других.

• • •

Система, на которой всё держится

Мир не становится проще. Кризисы, неопределенность, внешние потрясения бьют по командам так же, как по отдельному человеку: приоритеты меняются, планировать приходится на более короткий срок, тревога растет. И всё же команды продолжают работать — ставить цели и добиваться результата. Одни под тяжестью перемен разваливаются, другие становятся сплоченнее. Разница почти всегда в том, есть ли у команды система.

Под системой я понимаю не регламенты и устройство организации, а умение определить, на какой стадии развития находится команда, что с ней происходит и что в этот момент нужно делать руководителю. Такое понимание и делает команду устойчивой: трудности никуда не денутся, но команда пройдет через них, не потеряв людей и не сбившись с курса.

Внешние перемены будут всегда: рынок меняется, стратегию нужно пересматривать, приходят новые люди и уходят старые. Система перемены не отменяет — она дает руководителю ориентир: где команда сейчас, куда двигаться и на что опираться, когда вокруг всё шатко.

Устойчивая команда — та, чей руководитель выстроил систему и потому не сбивается с пути, что бы ни происходило вокруг. Проблем у нее не меньше, чем у остальных.

И еще одно, о чём редко говорят прямо. Работу выполня-

ют люди, но то, как человек работает, зависит не только от него самого — еще и от среды, в которую он попал. Один и тот же специалист в одной команде выкладывается полностью, а в другой делает ровно столько, сколько нужно, чтобы не выделяться. Команда либо усиливает человека, либо сдерживает его, и характер здесь почти ни при чем: всё решают отношения между людьми. Поэтому кризис внутри команды не стоит считать ни потерей времени, ни признаком слабости. Только пройдя через него, сильная команда обретает то, чего у обычной профессиональной группы нет: мудрость. Мудрость не сводится к опыту и отлаженным процессам — это накопленное совместное знание о том, как преодолевать трудности, не теряя людей и фокусировки.

Команды, которые не переживали сложности вместе, знают друг друга только в благоприятных обстоятельствах. Мудрость проявляется иначе — когда команда осознанно проходит каждую стадию развития и не пытается сократить путь. Тогда будущие трудности встречает не группа людей с общим графиком встреч, а команда, которая знает о себе то, чего не видно со стороны.

• • •

О СЕЗОНАХ

В 1965 году американский психолог Брюс Такман опубликовал статью, в которой описал четыре стадии развития любой группы: формирование (Forming), шторм (Storming), нормализация (Norming) и зрелость (Performing). С тех пор эта модель стала одной из самых признанных в организационной психологии. Десятилетия исследований в разных культурах, отраслях и типах команд подтвердили: группы проходят через эти стадии, даже не подозревая об этом. Б. Такман описал механику — эта книга описывает климат.

Механика отвечает на вопрос, что происходит. Климат — на вопрос, каково при этом команде и руководителю: что чувствуют люди на каждой стадии, в какую ловушку попадает руководитель, какие решения кажутся правильными, а на деле рушат едва сложившиеся правила. Поэтому четыре стадии здесь называются сезонами.

Весна — стадия формирования. Всё только начинается — хрупко и полно возможностей. Люди осторожны, вежливы, присматриваются друг к другу, земля еще не прогрелась. Руководитель между тем полон планов и энергии, и его главная ловушка — принять молчаливую паузу за одобрение и ринуться в бой быстрее, чем готова команда.

Лето — стадия шторма. Жара, напряжение, гроза. Ровно тогда, когда кажется, что всё наладилось, под поверхностью

начинает копиться несказанное весной. Конфликт нарастает постепенно, как духота перед грозой, пока не становится невыносимо. Руководителю хочется потушить огонь. Но огонь здесь — рабочий материал, и научиться обращаться с ним важнее, чем гасить.

Осень — стадия нормализации, время собирать урожай. Команда, пережившая лето, начинает договариваться: появляются нормы, взаимное уважение, устойчивый ритм работы. Но осень обманчива — кажется, что можно выдохнуть, и именно сейчас легче всего не заметить тех, кому труднее других.

Зима — стадия зрелости, кристальная ясность. Команда работает слаженно, решения принимаются быстро, доверие высокое. Зима выглядит холодной снаружи, но внутри у нее особая теплота — та, что появляется только между людьми, прошедшими вместе через настоящее испытание. Последняя ловушка руководителя — не отпустить команду тогда, когда уже можно и нужно.

Календарный сезон длится три месяца, командные сезоны устроены иначе. Весна — первые четыре-восемь недель совместной работы, пока люди присматриваются и нащупывают почву. Лето занимает в среднем два-четыре месяца: обычно столько и нужно, чтобы накопившееся напряжение вышло наружу, и команда с ним справилась. Осень приходит быстрее, если руководитель не уклонялся от летних гроз, и длится один-три месяца. Зима — не конечная точка: это состоя-

ние приходится поддерживать. Команда, которая осознанно проходит все стадии, начинает устойчиво работать примерно через год. Год — не долго, это ровно столько, сколько нужно. Попытки сократить путь почти всегда означают, что один из сезонов проскочили, а не прошли, и он потом возвращается в самый неудобный момент.

Б. Такман отдельно оговаривал: стадии не идут строго друг за другом. Стоит поменяться составу, задаче или условиям — и команда возвращается к предыдущей стадии. Пришел новый человек — у команды снова весна. Сменилась стратегия — начинается лето. Сезоны здесь особенно точны: никто не удивляется, что за летом приходит осень, а потом снова весна. Откатом это не назовешь, это естественный цикл любой команды.

• • •

ЗАРОЖДЕНИЕ ТЕОРИИ: БРЮС ТАКМАН, 1965

Брюс Такман тщательно продумал свою модель. В 1963 году, работая в Naval Medical Research Institute в Бетесде, он проанализировал около 50 научных работ по групповой динамике и обобщил закономерности, уже прослеживающиеся в материалах. Исследования охватывали три типа групп: терапевтические, Т-группы (лаборатории межличностного взаимодействия) и естественно-лабораторные. Производственных организаций и корпоративных команд среди них не было.

Б. Такман разделил поведение групп на два параллельных направления. Первое — межличностное: как люди выстраивают отношения, нащупывают границы допустимого и учатся доверять друг другу. Второе связано с задачей: как группа ее понимает, распределяет роли и вырабатывает способы реализации. Оба направления идут одновременно и тесно взаимосвязаны. Сотрудник, который не разобрался, как в этой команде принято возражать начальству, смелых решений предлагать не станет.

Путь статьи в печать оказался небыстрым. Редактор Psychological Bulletin сначала ее отклонил: данные выборки показались ему недостаточно убедительными. Б. Такман переработал рукопись и настоял на том, что предлагает теоре-

тическое обобщение, а не проверяет гипотезу, — и в 1965 году статью напечатали. К 2008 году, по подсчетам Дениз Бонбрайт, на исходный текст ссылались в 1196 научных работах, а на уточненную версию 1977 года, написанную вместе с Мэри Энн Дженсен, — еще в 544.

В 1977 году Б. Такман вместе с Мэри Энн Дженсен пересмотрел модель. Они добавили пятую стадию — расставание (Adjourning): завершение, роспуск или реформирование команды. Основной вывод при этом не изменился: стадии универсальны, но не выстроены в линейную последовательность. При изменении состава, задачи или условий команда может вернуться к предыдущей стадии, и для живой системы это естественно.

Модель описывает закономерности развития группы как единого целого. Она ничего не говорит ни об уровне компетентности людей, ни о готовом рецепте успеха. Стартап из трех человек и команда руководителей с двадцатилетним опытом проходят одни и те же стадии — разница только в том, насколько осознанно и с какой поддержкой.

• • •

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ФУНДАМЕНТ

Модель Брюса Такмана — основной каркас книги, но выводы опираются и на другие исследования. Назову основные, чтобы было понятно, откуда берутся утверждения в аналитических разделах.

Эми Эдмондсон еще в 1999 году ввела понятие психологической безопасности команды — подробный разбор ее исследования 51 рабочей группы будет дальше, в разделе про весну.

Google Project Aristotle подтвердил и дополнил эти данные тем же выводом: не состав и не профессионализм обуславливает эффективность команды, а ее психологическая безопасность. Подробнее об этом исследовании — в разделе про весну.

В 2017 году Мелисса Фрейзер с коллегами свела воедино результаты 136 независимых выборов: более 22 000 человек, около 5 000 групп. Связь психологической безопасности с эффективностью команды подтвердилась независимо от отрасли, размера и типа организации.

Тони Саймонс и Рэндалл Петерсон в 2000 году изучили 70 команд руководителей и обнаружили: от внутреннего доверия зависит, услышат ли люди в разногласии профессиональный спор или личную обиду (подробнее — в разделе про весну).

В исследовании Gartner 2023 года приведены конкретные цифры по командам руководителей: в высокоэффективных психологическая безопасность встречается на 20% чаще, чем в низкоэффективных.

Источники я привожу не ради академической убедительности — на них держатся практические выводы аналитических разделов. Когда я пишу, что молчание на первых встречах не означает согласия или что конфликт в команде еще не говорит о поломке, за этим стоят не только годы моей практики, но и десятилетия чужих исследований. Полный список — в конце книги.

• • •

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Книга состоит из трех частей и приложения «Диагностика».

Первая часть — четыре акта по числу сезонов. Каждый акт состоит из истории и разбора, а практические инструменты вынесены из актов в третью часть.

Каждый акт начинается с истории о двух руководителях — Саше и Ане, бывших коллегах, которых в один день назначили на новые должности. Оба ведут свою команду через четыре сезона, совершают разные ошибки, помогают друг другу, спорят и учатся. Эти главы написаны как роман — с диалогами, перепиской, живыми деталями, и знать теорию заранее для них не нужно.

После каждой истории следует разбор: что на самом деле творилось с командами, что влияло на людей и почему одни решения выручали, а другие — нет. Здесь же — данные исследований и наблюдения из практики. Раздел для тех читателей, которым важно понимать не только что делать, но и почему это работает.

Практика собрана в третьей части — «Инструменты». Она устроена по сезонам: какие встречи нужны на каждой стадии, как их проводить, что спрашивать и на что смотреть — вместе с готовыми планами, рекомендуемой частотой и календарем. Пользоваться этой частью удобно и отдельно от

чтения, как рабочей шпаргалкой.

Вторая часть начинается с главы про расставание — пятой стадии, которую Б. Такман с М. Э. Дженсен добавили позже. В четыре сезона она не укладывается, но я разобрала ее подробно: цикл команды завершается, и заниматься этим приходится руководителю чаще, чем ему хотелось бы.

Потом я рассматриваю три ракурса: команды руководителей, межкультурные, гибридные и онлайн-команды. Первая часть отвечала на вопрос, как разворачиваются стадии. Здесь видно, как те же стадии выглядят в разных условиях. Все четыре главы устроены одинаково: особенности такой команды, разбор по стадиям, три примера из практики, выводы для руководителя, готовые форматы встреч и вопросы для самопроверки. Читать их можно по отдельности, хотя после первой части они станут понятнее.

В конце книги идет приложение «Диагностика», которое помогает определить текущую стадию развития команды. В нем предложено два формата: сокращенный тест из шести рабочих ситуаций для быстрой первичной оценки и расширенная версия из четырнадцати сценариев для более детального анализа. Команда редко находится строго в одном «чистом» сезоне, поэтому смотрите не только на доминирующий результат, но и на вторую по выраженности стадию. Их сочетание дает более точную картину происходящего и помогает руководителю вовремя заметить скрытые риски.

Дальше — по обстоятельствам. Знаете модель Такмана —

начинайте сразу с историй или откройте третью часть «Инструменты» и найдите нужный сезон. Если про стадии развития команды слышите впервые, читайте по порядку. В команде бушует шторм и времени разбираться нет? Откройте в третьей части раздел «Лето». Если у вас в подчинении команда руководителей, распределенная или международная, после актов первой части переходите к соответствующим разделам во второй. Не уверены, какой сезон проживает ваша команда, — приступайте к «Диагностике» в конце книги.

• • •

Рассказать вам о существовании четырех стадий — половина задачи. Вторая половина важнее: чтобы с началом грозы в команде вы не решили, будто что-то идет не так. Вы будете знать, что это — всего лишь лето, оно пройдет, и то, что наступит после, стоит нынешних испытаний.

ЧАСТЬ 1

ПРОЛОГ

Москва. Ноябрь. 19:47.

Саша написал первым. Как обычно.



Саша

в сети



Ань. Мне дали оффер.

19:47

Руководитель продукта. С нуля.

19:47

подожди

19:48

ПОДОЖДИ

19:48

мне тоже только что написали. Head of Category. Я согласилась час назад и боялась тебе говорить

19:48

ты ненормальная

19:49

встречаемся. прямо сейчас. Я у метро.

19:49

уже в пальто

19:49

Они сидели в баре на Покровке — том самом, где три года назад отмечали первый совместный проект, сданный ровно в полночь перед дедлайном. Тогда они пили пиво и клялись,

что такое больше не повторится. Сейчас заказали вино. Повзрослели.

— Подожди, — Аня поставила бокал. — Ты понимаешь, что мы оба одновременно стали руководителями?

— Постепенно доходит, — ответил Саша. — Примерно с той же скоростью, с которой осознаю, что у меня нет ни одного человека в команде. Вообще. Буду набирать с нуля.

— А у меня восемь человек. Которые работали вместе четыре года и обожали предыдущего руководителя — он ушел в свой стартап. — Аня помолчала. — Никто из них пока не написал.

— Может, не знают?

— Знают. HR сделал рассылку в пятницу.

Саша покрутил бокал.

— Слушай, мы справимся.

— Конечно, справимся, — подтвердила Аня без особой уверенности.

— Нет, я серьезно. У меня же был опыт — помнишь, я вел группу на том проекте в «Меридиане»?

— Саш, вас было четверо. И вы работали два месяца.

— Принцип тот же.

Аня посмотрела на него с выражением, знакомым ему уже семь лет. Оно означало: *я не буду спорить, но ты сам всё поймешь.*

— Окей, — сказал он. — Предлагаю сделку. Мы рассказываем друг другу всё: что работает и что нет. Без фильтров.

— Без фильтров, — согласилась она.

Они чокнулись.

За окном шел ноябрьский дождь. На следующее утро у каждого из них начинался первый день в новой должности. Первый день весны, хотя на улице было минус два.

Но они этого еще не знали.

АКТ I — ВЕСНА

Формирование: всё возможно, но всё так хрупко.

Весной всё кажется возможным. Люди улыбаются, говорят «конечно, да» и «отличная идея». Никто не спорит и не показывает настоящего лица. И именно это самая большая ловушка для лидера.

Потому что тишина в начале совсем не означает согласие. Это лишь признак ожидания.

• • •

День первый. Саша.

Он пришел в 8:45 — на пятнадцать минут раньше всех. Специально. Хотел почувствовать пространство до того, как оно наполнится людьми.

Открытый офис на девятом этаже, панорамные окна с видом на серый ноябрьский проспект. Пять пустых столов — его будущая команда. А пока что просто мебель.

Он поставил кофе, сел, открыл ноутбук и почувствовал, что не знает, с чего начать.

Это было неожиданно. Саша всегда знал, с чего начать.

В 9:05 пришел первый сотрудник — Максим, бэкенд-разработчик, тридцать два года, резюме на шесть страниц. Сел за крайний стол, надел наушники, включил экран и открыл какую-то программу. На Сашу взглянул ровно на секунду.

— Привет, — сказал Саша. — Я Александр. Саша. Твой

руководитель.

— Знаю, — ответил Максим. — Привет.

И опять надел наушники.

«Окей, — *подумал Саша.* — *Хорошенькое начало*».

К десяти пришли оставшиеся трое сотрудников. Знакомились вежливо, осторожно — как люди в лифте, которым еще долго ехать вместе. Катя из отдела аналитики сразу спросила про цели на квартал. Игорь, фронтенд-разработчик, попросил прислать материалы для новичков. Дизайнер Лена широко улыбалась всему, что говорил Саша.

Саша провел первую встречу в 11:00. Рассказал про продукт, про его место среди других продуктов компании, про то, каким он видит команду через год. Говорил хорошо — он умел говорить. Люди кивали.

Потом сказал:

— Есть вопросы?

Тишина. Учтивое молчание.

— Отлично, — сказал Саша и почувствовал: что-то не так. Но что именно — не понял.

Вечером написал Ане.



Аня
в сети



Ну как?

19:22

У меня всё отлично. Провёл встречу. Все кивали.
Никто не спорил.

19:22

это хорошо или плохо?

19:24

хорошо конечно

19:24

наверное

19:24

у меня восемь человек молчали весь день. один
поздоровался. про предыдущего руководителя уже
упомянули четыре раза.

19:25

четыре раза за один день?

19:26

я считала

19:26

слушай давай в эту пятницу встретимся нормально.
мне кажется нам есть что обсудить

19:27

уже в календаре

19:27

• • •

День первый. Аня.

Она готовилась две недели.

Изучила таблицу с именами и должностями каждого из восьми человек. Краткое досье — кто что делает, сколько лет в компании, какие проекты вел. Аня просмотрела последние квартальные отчеты отдела, нашла три направления для улучшения и уже знала, как хочет перестроить работу отдела в первый месяц.

В 9:00 она вошла в переговорную, где сидела ее новая команда.

Восемь пар глаз. Вежливые лица. И еще что-то — тихое и тяжелое, что она почувствовала сразу, еще в дверях. Как воздух в комнате, где только что закончился важный разговор.

— Привет, — сказала она. — Я Анна. Рада познакомиться со всеми лично.

— Привет, — сказал один человек. Остальные кивнули.

Аня начала говорить. Рассказала про себя, про свой опыт, про то, что хочет сначала послушать и понять, как устроена работа, прежде чем что-то менять. Это была правда — она именно так и планировала.

Потом Дмитрий, старший категорийный менеджер, сказал спокойно и сдержанно:

— Михаил Андреевич всегда начинал понедельник с об-

щего чаепития. Это была традиция.

— Отличная традиция, — воодушевилась Аня. — Давайте оставим.

Дмитрий кивнул. Но что-то в его кивке отражало не согласие, а терпение. Как будто он решил не торопить события и понаблюдать.

После встречи Аня вернулась к столу, открыла свою таблицу и поняла, что вся ее подготовка — досье, анализ, направления для улучшения — не дала ей ни одного инструмента, чтобы справиться с ситуацией в комнате.

А там переживали горе: команда скучала по своему руководителю. И пока Аня этого не поймет, менять работу отдела бессмысленно.

Она закрыла таблицу. И открыла новый документ.

• • •

Вечер вторника. Разговор по душам.

Они сидели в том же баре на Покровке. Всего два дня — а уже стало традицией.

— Расскажи, как кивали, — сказала Аня.

— В смысле?

— Ты написал, что все кивали и никто не спорил. Сказал, что это хорошо. Я хочу понять, почему ты так решил.

Саша задумался. Аня умела задавать такие вопросы, что ответ на них придется еще поискать.

— Ну... значит, всё понятно. Значит, люди согласны с направлением.

— Саш, они тебя знают меньше суток.

— И что?

— Люди не спорят с тем, кого не знают. Это вежливость. Или осторожность. Они пока не понимают, кто ты и можно ли тебе доверять. — Она помолчала. — Ты думаешь, что уже в начале лета. А ты в самой середине весны.

Саша смотрел на нее.

— Хорошо. А ты? Ты про горе говорила.

— Да, — сказала Аня. — Я два дня пыталась понять, почему они так реагируют на всё, что я делаю. Потом поняла — они не против меня. Они просто еще не отпустили предыдущего руководителя. Это нормально. Но я не знаю, что с этим делать.

— Помнишь Ларису Ивановну? — спросил Саша.

Аня хихикнула, поняв, про кого он.

— Конечно, да!

— Когда она ушла из «Меридиана», мы все ходили потерянные месяц. А новый руководитель сразу начал менять процессы, и мы его возненавидели. А он-то был неплохой, вполне нормальный. Просто он не дал нам попрощаться.

Аня задумчиво кивнула.

— То есть мне нужно дать им попрощаться...

— Я думаю, да. Не организовывать прощание, конечно. Просто не мешать. Дать им время и не торопить.

— А ты, — добавила Аня, — не торопи результат. Твои люди кивают, потому что пока примеряются. Это нормально.

Весной думай не о результатах, а о том, чтобы понять, кто они, а они — кто ты. Ну, а им еще и познакомиться друг с другом надо.

Они помолчали.

— Слушай, — заметил Саша. — А мы неплохо друг другу помогаем.

— Мы только начали, — подчеркнула Аня. — Подожди до лета.

• • •

Неделя первая. Саша. Встреча-знакомство.

На третий день Саша решил, что пора.

Команда была укомплектована на две трети — четверо уже вышли в офис, одного еще подбирали. Но ждать полного состава казалось неправильным. Нужно было начинать.

Он создал встречу в календаре. Назвал ее «Знакомство — кто мы и куда идем». Поставил на час. Заказал кофе и круассаны в переговорную — мелочь, но он знал, что еда делает людей немного мягче.

Пришли все четверо. Максим снял наушники — и это Саша воспринял как добрый знак. Катя пришла с ноутбуком и сразу открыла его. Игорь сел у стены, чуть поодаль ото всех, как будто оставлял себе путь к отступлению. Лена взяла круассан и улыбнулась Саше — широко, авансом.

— Хочу начать не с рабочих моментов, — начал Саша. — Хочу начать с вас. Расскажите мне не про должность и опыт — это я читал в резюме. Расскажите, почему вы здесь? Что

вас сюда привело? И что для вас важно в работе — не в этой конкретно, а вообще.

Пауза.

Лена начала первой — она всегда начинала первой. Рассказала про дизайн, про то, что любит, когда продукт делает жизнь проще, про кота, которого зовут Фигма. Все засмеялись. Лед стал таять.

Игорь говорил коротко и точно — важна автономия, важно, когда не дергают по мелочам, важно понимать, зачем делаешь то, что делаешь. Саша кивнул и мысленно отметил: этому человеку надо объяснять не только что делать, но и зачем.

Катя рассказала про данные. Про то, что не может работать вслепую, что ей нужны метрики и реальные показатели. Сказала это спокойно, но твердо, и Саша понял — она не просит, она ставит условие.

Максим говорил последним. Долго молчал, потом сказал: — Я здесь, потому что задача интересная. Всё остальное посмотрим.

Короче некуда. Но честнее всех.

Потом говорил Саша. Рассказал про себя — не про должности, а про то, что его по-настоящему увлекает. Про провалы упомянул специально, два конкретных случая из прошлого. Один смешной, один болезненный. Люди слушают иначе, когда руководитель говорит о своих провалах — без жалости и с интересом. Как будто видят в нем живого человека.

В конце он добавил:

— У меня одно правило, которое я прошу соблюдать с первого дня: если что-то непонятно или если что-то кажется неправильным — сразу говорите об этом.

Опять смех. Уже чуть живее.

Встреча закончилась через час десять. Когда все выходили, Максим на секунду задержался у двери.

— Нормально провел, — сказал он. И ушел.

Саша сидел в пустой переговорной и понял, что это был лучший отзыв из возможных.

Вечером написал Ане.



Аня

в сети



провёл встречу-знакомство. рассказал про свои провалы. сработало.

21:03

про какие провалы?

21:04

про «меридиан» когда мы с тобой угробили дедлайн на две недели помнишь

21:05

ты рассказал им ЭТУ историю?!

21:05

немного адаптированную версию

21:05

твоё имя не упоминал

21:05

спасибо большое

21:06

но идея хорошая. я так не додумалась. у меня было всё по плану — досье на каждого, вопросы, структура. они смотрели как на HR-интервью.

21:06

потому что ты подготовилась как отличница

21:07

я И ЕСТЬ отличница

21:07

• • •

Неделя первая. Аня.

Она приходила раньше всех. Не специально, просто не спалось. Утром в Москве в ноябре уже темно, метро в семь сорок полупустое, в офисе до девяти тихо. Аня варила кофе, садилась за свое рабочее место и осматривалась. Пыталась понять коллег по внешнему виду их столов — у кого стикеры с котами, у кого стопка книг по категорийному менеджменту, у кого на мониторе семейная фотография.

Так она готовилась: изучала детали, а не таблицы.

На второй день Ольга принесла печенье на общую кухню и написала в чат: «Угощайтесь!». Аня сразу поблагодарила. Больше никто не ответил в чате — но к обеду печенье исчезло.

На третий день Аня услышала, как Дмитрий и Роман обсуждают в переговорной какой-то старый проект и задорно смеются. Она прошла мимо и не заглянула, хотя дверь была открыта. Поняла, что ее пока туда не зовут, и это нормально.

На четвертый день Аня написала всем в рабочий чат: «Я хотела бы познакомиться с каждым из вас лично. Буду ставить встречи на следующей неделе — по 45 минут, без формальной темы. Просто пообщаемся».

Три человека отреагировали галочками. Остальные пятеро — прочитали молча.

Вечером пятого дня, в пятницу, она написала Саше.



Саша

в сети



пять человек прочитали моё сообщение и не ответили

20:11

какое сообщение?

20:13

про 1-1. пригласила всех на следующей неделе.

20:13

и что ты хочешь чтобы они сделали?

20:14

ну хотя бы лайк

20:14

Ань. они тебя знают четыре дня.

20:15

я знаю

20:15

просто непривычно когда молчат

20:16

у меня Максим сегодня снял наушники когда я проходил мимо. сам. без причины.

20:16

я считаю это огромным прогрессом

20:16



20:17

• • •

Недели вторая и третья. Первые встречи один на один.

Саша начал проводить встречи один на один на второй неделе. Поставил по сорок пять минут на каждую. Готовился — записал вопросы, продумал структуру.

С Леной всё прошло легко. Она говорила много, охотно, рассказала всё, что думает о продукте, о команде, о том, чего ей не хватает. Саша слушал, кивал, записывал. Хорошая встреча.

С Катей — сложнее. Она отвечала точно и кратко. На вопрос «Как ты себя чувствуешь в команде?» процедила: «Нормально». На уточнение, что ожидает от Саши, отрезала: «Четкие задачи и статистику для работы». Саша понял, что Катя не раскроется так быстро. И это не проблема, это просто Катя.

С Максимом встреча началась с молчания. Долгого, некомфортного молчания после первого вопроса. Саша чуть не нарушил тишину, но выдержал паузу. Подождал.

Наконец Максим выдал:

— Слушай, давай честно. Я не очень понимаю, зачем эти встречи. Что тебе от них надо?

Саша мог обидеться. Мог ответить, что это стандартная практика. Но вместо этого сказал:

— Хочу понять, как ты думаешь, что тебя мотивирует, что бесит. Мне это важно, чтобы мы сработались.

— А зачем тебе знать, что меня мотивирует?

— Потому что если я этого не знаю, буду ставить задачи вслепую. А ты будешь их делать вполсилы, и это отразится на всех.

Максим смотрел на него несколько секунд. Потом кивнул.

— Окей. Меня мотивируют сложные технические задачи. Бесит, когда меняют приоритеты каждую неделю. И еще бесит, когда объясняют, что делать, но не объясняют зачем.

— Записал, — заверил Саша. — Обещаю работать над всеми тремя пунктами.

Это была лучшая встреча из четырех.

• • •

Аня тоже начала проводить встречи один на один, но пошла другим путем.

Она не готовила список вопросов. Вместо этого написала каждому одно и то же приглашение: «Хочу познакомиться с тобой поближе. Расскажи мне, что считаешь важным: про работу, про команду, про себя. В свободной форме».

Дмитрий пришел первым. Сел, сложил руки на столе и спросил:

— Вы планируете что-то менять в структуре отдела?

— Пока нет, — ответила Аня. — Я еще недостаточно разобралась, чтобы что-то менять.

Дмитрий чуть расслабился. Совсем немного.

— Михаил Андреевич выстраивал всё постепенно, — сказал он. — Он никогда не торопился.

— Расскажи мне про него, — попросила Аня.

Дмитрий посмотрел на нее с удивлением — он явно ожидал другой реакции.

— В смысле?

— Я хочу понять, каким он был руководителем. Что работало, что вам важно сохранить. Я пришла сюда не за тем, чтобы всё разрушить.

Дмитрий говорил минут двадцать. Аня слушала и не перебивала. Это был самый важный разговор за первые две недели — и не потому, что ей рассказали про процессы. Дмитрий впервые смотрел на нее как на человека, а не как на угрозу.

Когда он уходил, Аня сказала:

— Дима, спасибо. Это было очень важно для меня.

Он кивнул. В этот раз — иначе.

• • •

Пятница. Вторая встреча.

В пятницу они снова встретились. Уже не в баре, а у Ани дома, она приготовила ужин. Это тоже становилось традицией.

— Расскажи мне про Максима, — попросила Аня, раскладывая пасту по тарелкам.

— А что Максим?

— Ты сказал, что с ним была лучшая встреча. Почему?

Саша задумался.

— Потому что он сказал правду. Сразу. Без этой... без напускной вежливости.

— И что дальше?

— Я пообещал работать над его тремя пунктами.

— А ты можешь их выполнить?

— Первые два — да, третий — частично. Я не всегда могу объяснять зачем. Иногда часть информации конфиденциальна.

— Ты ему это сказал?

Саша положил вилку.

— Нет.

— Саш, он был с тобой честен. Стоило сказать ему правду в ответ, да хоть бы: «Я не всегда смогу».

— Да, ты права, — он задумался. Помолчав, спросил:

— А как у тебя с Дмитрием?

— Я попросила его рассказать про предыдущего руководителя.

Саша поднял брови.

— Серьезно? Сама? Зачем?

— Потому что он всё равно думает о нем. Постоянно. Лучше пусть выдаст всё как на духу, чем будет носить это в себе и сравнивать нас. — Она подлила вина. — Знаешь, что я поняла? Моя задача сейчас — не стать лучше Михаила Андреевича. Моя задача — стать для них понятной. Просто понятной. Чтобы они знали, чего от меня ожидать.

— А ты знаешь, чего от себя ожидать? — удивился Саша.

Аня засмеялась.

— Это хороший вопрос. Ты сейчас прямо как коуч.

— Учусь у лучших.

• • •

Неделя четвертая. Первые точки трения.

У Саши произошел сбой там, где он совсем не ожидал.

Игорь подошел к нему в среду утром и сказал, что хочет поговорить. Они проследовали в переговорную. Зайдя, Игорь аккуратно закрыл дверь. Это был плохой знак: люди закрывают двери, когда хотят сказать либо что-то важное, либо неприятное.

— Саш, — сказал он. — Я хочу понять, как у нас принимаются решения.

— В смысле?

— В прошлую пятницу ты поменял приоритет задачи. Я три дня над ней корпел. Но ты даже не предупредил, просто поставил новую задачу с пометкой «срочно». Мне об этом сказала Катя.

Саша вспомнил. Да, было дело: прилетела задача сверху, он быстро перераспределил приоритеты, не подумав, что надо объяснять.

— Игорь, прости. Прилетело срочно, я не успел...

— Я не прошу извинений, — перебил Игорь спокойно. — Мне нужно понять: такое часто будет происходить? Потому что я не могу нормально работать, если не знаю, подо что планировать время.

Саша смотрел на него и понимал: Игорь абсолютно прав. Речь шла о доверии, а не о задаче. Он нарушил то хрупкое, что только начало строиться.

— Нет, — ответил он. — Не будет. А когда будет — я обязуюсь предупреждать лично и объяснять почему.

— Хорошо, — согласился Игорь. И встал.

— Игорь, спасибо, что сказал. Серьезно.

Игорь кивнул — сухо, но вполне доброжелательно — и вышел.

Саша сидел один в переговорной и радовался подарку, который ему преподнесла судьба. Ведь Игорь мог не прийти, мог просто закрыться, продолжить работу и постепенно уходить в себя. Большинство людей именно так и делают, а этот пришел и сказал прямо.

Вечером он оставил Ане длинное голосовое. Она ответила через два часа — тоже голосовым, шепотом, потому что уже легла спать.

«Саш, поздравляю! Первый честный разговор в твоей команде — лучшее, что могло случиться на четвертой неделе. Игорь показал, что умеет говорить прямо. Это редкость, держи его в своем ближнем кругу.»

• • •

Аня столкнулась с другой проблемой на четвертой неделе. Она провела первую рабочую встречу по категорийной стратегии. Подготовилась: данные, анализ, три сценария. Всё четко.

В середине встречи Дмитрий сказал:

— Аня, можно вопрос? Раньше такие решения мы принимали вместе с командой. Сейчас будет так же?

— Конечно, — сказала она. — Я именно поэтому всех позвала.

— Нет, — сказал Дмитрий мягко, но уверенно. — Ты позвала нас посмотреть на три сценария, которые уже подготовила. Это немного другое.

В комнате воцарилась тишина. Аня почувствовала, как внутри что-то сжалось — будто включилась автоматическая защита. Она потратила на эти сценарии выходные и знала, что сценарии удачные.

Но также она знала, что Дмитрий прав.

— Хорошо, — согласилась она. — Давайте по-другому: закройте мою презентацию и расскажите, как вы видите ситуацию. Начнем с начала. Кто первый?

Пауза. Потом заговорила Ольга — та тихая Ольга, которая обычно молчала. Потом Дмитрий, а за ним — все остальные. Через сорок минут на доске появился гораздо лучший сценарий, чем любой из трех предыдущих.

После встречи Аня закрыла свой ноутбук, вышла на лестницу и позвонила Саше.

— Меня только что, по сути, назвали контрол-фриком, — сказала она без предисловий.

— Кто?

— Дмитрий. Другими словами, но смысл был такой.

— И что ты сделала?

— Закрыла презентацию и попросила их продолжить.

— И?

— И они всё сделали лучше меня.

Саша помолчал.

— Ань, это мощно.

— Это было физически больно, — сказала она.

— Знаю. Но ты справилась.

Она смотрела в окно лестничной клетки — серое московское небо, совсем скоро декабрь.

— Саш, у меня вопрос. Как мне теперь принимать решения? Если всё выносить на команду, обсуждение растянется на вечность. Если решать самой, они подумают, что их мнение неважно.

— Это не ко мне вопрос, а к тебе, — ответил Саша. — Но я задам тебе встречный: что нужно команде от тебя как от руководителя: твои готовые ответы или твои правильные вопросы?

Долгое молчание.

— Ты точно не читал Такмана? — спросила она.

— Нет, но я семь лет читал тебя.

• • •

Пятница шестой недели. Итоги весны.

Они сидели у Саши. Аня привезла сыр и свежий хлеб, Саша приготовил борщ — очень старался, но получилось так себе. Аня сделала вид, что борщ удался.

— Давай начистоту, — предложила она. — Расскажи, что сработало за эти шесть недель, а что — нет.

— У меня сработала встреча-знакомство, — начал Саша, — где я перечислял свои провалы. Люди оттаяли. Максим вообще после этого стал нормально общаться. Встречи один на один без заготовленного плана — работают, но нужно время. Катя до сих пор не идет на контакт, и это нормально, я перестал ее торопить. Короткие встречи, где коллеги делятся мнением о прошедшей неделе, снимают массу вопросов.

— Что не сработало?

— Я один раз поменял приоритет, никого не предупредив. Потерял доверие Игоря на неделю — потом восстановил, но это было уроком. И еще — я слишком много говорил на первых встречах. Думал, что чем больше дам информации, тем лучше. На самом деле люди на стадии весны перегружены информацией. Им нужно, чтобы было коротко и ясно.

Аня поддакивала.

— Теперь я, — подхватила она. — Что у меня сработало: отказ от плана для встреч-знакомств. Вопрос про любимый проект — ключ к сердцам коллег. Люди открылись, погружившись в приятные воспоминания. Разговор с Дмитрием, где я попросила его рассказать про предыдущего руководителя, перевернул наши отношения: он больше не смотрит на меня как на вероломного захватчика.

— Что не сработало?

— Три готовых сценария на первой стратегической встре-

че. Я думала, что помогаю — даю людям структуру. На самом деле я лишила их права голоса. — Аня помолчала. — И еще я слишком редко говорила: «Я не знаю». Каждый раз, когда я этого не говорила и пыталась придумать ответ, они чувствовали неискренность. Один раз сказала честно: «Я не знаю, давайте разберемся вместе» — и это была лучшая дискуссия за все шесть недель.

Саша встал, убрал тарелки, поставил чайник.

— Знаешь, что я понял про весну? — спросил он из кухни. — Она для того, чтобы люди поняли, кто ты. Не твою должность, не планы или стратегии. Просто кто ты есть. Если они это поняли, дальше будет легче. Если нет — пиши пропало.

— Согласна, — сказала Аня и добавила: — А еще весна обманчива. Кажется, что всё тихо и мирно. Но под внешним слоем что-то начинает бурлить: незадаанные вопросы, невысказанные сомнения, сравнения с предыдущим руководителем.

— То есть уже начинается лето?

— Оно уже началось, — ответила Аня. — Просто мы пока не знаем, где именно рванет.

На плите засвистел чайник. За окном шел первый снег.

РАЗБОР СЕЗОНА

Весна. Формирование: всё возможно, но всё так хрупко.

Историю модели и ее научный контекст я разобрала во введении. В этом разделе — что происходит на стадии формирования (Forming) изнутри: как она выглядит для участников и руководителя, почему ее нельзя пропустить и что закладывается в первые недели, пусть и внешне незаметно.

Формирование: что происходит на самом деле

В социальном измерении Такман описал первую стадию как тестирование и зависимость. Тестирование — это попытка участников выяснить, какое поведение здесь допустимо: они проверяют реакции лидера и друг друга. Одновременно человек занимает зависимую позицию по отношению к носителю власти или авторитета — руководителю, старшему в группе, устоявшимся нормам.

В работе с задачами группа на этой стадии прежде всего осматривается. Люди пытаются определить саму задачу: ее параметры, характер работы, цели. Они пытаются понять правила игры. Оба процесса идут одновременно и влияют друг на друга: человек, который не понял, как здесь принято не соглашаться с начальством, не станет подходить к задачам творчески.

Внешне формирование выглядит благополучно: люди вежливы, осторожны в формулировках, готовы соглашаться. Конфликтов нет, продуктивность умеренная, но есть. Опасность именно в этом благополучии — его легко принять за зрелость команды, тогда как группа еще только выясняет, кто здесь кто и как здесь принято себя вести.

Молчание в начале означает не согласие, а ожидание. Люди еще не решили, безопасно ли здесь говорить правду.

Из оригинального исследования Такмана часто упускают одну деталь: выраженную стадию открытого конфликта показывали только около половины групп в его выборке. Остальные переходили к более сплоченному поведению без явного противостояния. При этом они, скорее всего, прошли и стадию шторма — просто она протекала скрыто, в кулуарах. Поэтому отсутствие видимого конфликта еще не значит, что формирование пройдено успешно.

Почему стадию нельзя пропустить

Запрос на ускорение знаком каждому руководителю. Команда собрана, люди компетентны, задачи понятны. Под давлением сроков кажется, что начнем работать — остальное приложится.

Но команда, которую прогнали через формирование на полном ходу, эту стадию не перепрыгнула. Она прошла ее неосознанно, в цейтноте, без понятных правил и помощи руководителя. Стадия случилась, но прошла неполноценно.

Последствия видны не сразу. Несколько недель, а то и месяцев команда внешне работает продуктивно: закрывает задачи, пишет отчеты, проводит встречи. Но под внешней оболочкой копятся невыясненные вопросы: **кто здесь на самом деле принимает решения, какое поведение поощряется, что прилетает за ошибку, что будет, если открыто не согласиться.**

Эти вопросы никуда не деваются и всплывают при первом серьезном испытании.

В 2000 году Тони Саймонс и Рэндалл Петерсон изучили 70 команд топ-менеджмента и нашли механизм, который делает этот сценарий системным. Там, где уровень доверия низкий, даже обычный рабочий спор сотрудники часто принимают на свой счет. В командах с высоким уровнем доверия то же разногласие воспринимается как профессиональ-

ная дискуссия. Доверие, не заложенное на формировании, делает любой последующий конфликт потенциально разрушительным.

Данные Gallup (2022) добавляют конкретики: каждый третий новичок уходит в первые 90 дней, а 70% решают, подходит ли им работа, уже в первый месяц. У сотрудников, прошедших качественное введение в культуру команды, связь с рабочим местом чувствуют 91%. Там, где введение было формальным или его не было вовсе, — 29%. Разница в 62 процентных пункта объясняется качеством ранней стадии: ни компетентность людей, ни сложность задач на нее не влияют.

Инвестиция времени в стадию формирования — необходимость, а не роскошь: от этих недель зависит, насколько подготовленной команда встретит неизбежное лето.

Психологическая безопасность как фундамент стадии

В 1999 году Эми Эдмондсон из Гарвардской школы бизнеса опубликовала работу, которая изменила взгляд организационной науки на команды. Э. Эдмондсон изучила 51 рабочую команду в производственной компании. В центре исследования — понятие командной психологической безопасности: общее для участников убеждение, что здесь можно говорить открыто без страха последствий. Результат оказался контринтуитивным: теснее всего с эффективностью команды была связана именно психологическая безопасность, а не компетентность сотрудников.

В 2014 году Э. Эдмондсон выпустила обзор и проследила, как это понятие развивалось от первых работ 1960-х до корпоративных исследований 2000-х. Главный вывод: психологическая безопасность сама собой со временем не появляется. Она либо закладывается в первые недели жизни команды, либо не закладывается вовсе. Стадия формирования — единственный период, когда этот фундамент можно построить, пока в команде не сложились деструктивные нормы.

Google Project Aristotle — многолетнее исследование, запущенное в 2012 году и охватившее более 180 команд, — подтвердило и расширило эти выводы. Несколько лет авторы собирали качественные и количественные данные, отыс-

кивая, чем высокоэффективные команды отличаются от остальных. Главным предиктором эффективности снова стала психологическая безопасность. Состав команды влияет заметно слабее, чем способы взаимодействия между участниками.

Метаанализ М. Фрейзер и коллег 2017 года обобщил 136 независимых выборок — более 22 000 человек и около 5 000 групп. Устойчивая связь психологической безопасности с эффективностью команды подтверждается независимо от отрасли, а также размера и типа организации. Объясняется она тем, как идет обучение в процессе работы: там, где человек чувствует себя в безопасности, он задает вопросы, признает ошибки и пробует новое.

Еще одна деталь из работы Эдмондсон: команды с высокой психологической безопасностью сообщали о большем числе ошибок, чем команды с низкой. Вывод выглядел парадоксально, пока дополнительный анализ не показал обратное: ошибок такие команды совершали меньше, но говорили о них открыто, а там, где безопасности не было, ошибки просто скрывали. Психологическая безопасность — это возможность говорить о проблемах и, значит, решать их. Отсутствия проблем она не обещает.

Психологическая безопасность закладывается на стадии формирования команды — или не закладывается вовсе. Всё, что будет дальше, строится на этом фундаменте.

Gartner (2023) уточняет масштаб для управленческих ко-

манд: у высокоэффективного топ-менеджмента психологическая безопасность встречается на 20% чаще, чем у низкоэффективного. При этом в 62% таких команд оценки расходятся внутри самой команды: люди, сидящие за одним столом, принципиально по-разному отвечают на вопрос, насколько безопасно говорить правду на их встречах.

Роль лидера на стадии формирования

Такман прямо называл директивность преобладающим стилем лидерства на первой стадии: группе нужны структура, ориентация и поддержка извне, потому что внутренней организации еще нет. Психологической безопасности это не противоречит: лидер, который четко задает правила взаимодействия, дает предсказуемость, а предсказуемость снижает тревогу. Проблема начинается там, где директивность становится единственным инструментом.

Лидер, который приходит на стадию формирования только с планом, воспринимается как роль, а не как человек. Ролям не доверяют — им подчиняются.

Компания McKinsey (2021) в исследовании эффективных управленческих команд зафиксировала: руководители, которые намеренно и уместно показывают, что сами продолжают учиться, и не скрывают собственной уязвимости, заметно укрепляют психологическую безопасность на ранних стадиях. Слово «уместно» здесь принципиально. Излишняя откровенность и демонстрация некомпетентности сюда не входят, зато приветствуется способность сказать «я не знаю, как лучше, давайте разберемся» или обсудить свой провал из прошлого и извлеченные из него уроки. Такой пример дает остальным право поступать так же: раз можно руководите-

лю, значит, можно и им.

Систематический обзор А. Ньюман, Р. Донохью и Н. Эва (2017) обобщил 83 исследования по психологической безопасности и показал: сильнее всего ее уровень предсказывает поведение лидера — заметно сильнее, чем состав команды или характер задачи. Безопасность в команде складывается из того, как ведет себя руководитель, особенно на ранних стадиях, когда нормы только устанавливаются.

Главная задача лидера на стадии весны — одновременно задавать ясные правила и выстраивать отношения. Правила без личного контакта дают внешнее послушание и подавляют инициативу. Контакт без структуры создает тепло, но люди при этом не понимают, чего от них ждут. Оба элемента работают только в связке, и выстраивать их нужно с первых дней.

Пять ошибок, которые совершают даже опытные руководители на этой стадии. Первая: ставить задачи раньше, чем установлен контакт. Вторая: интерпретировать молчание как согласие. Третья: пытаться обсудить слишком много и не замечать, как люди взаимодействуют. Четвертая: избегать прямого разговора о нормах взаимодействия. Пятая: ждать, пока команда сама «устаканится», не создавая для этого никакой структуры.

Скрытые факторы весны, которые легко пропустить

Псевдосогласие

На встречах люди кивают, не задают острых вопросов, одобряют предложения руководителя. Внешне: продуктивное взаимодействие. На деле люди еще не поняли, безопасно ли здесь говорить «нет» или «я думаю иначе». В условиях неопределенности человек выбирает наименее рискованную стратегию: молчаливое согласие.

Такман называл это псевдосогласием: внешне группа демонстрирует сотрудничество, не сформулировав реальных договоренностей. Распознать его просто: если решение принято на встрече, а через неделю оказывается, что каждый понял его по-своему — это и есть псевдосогласие. Если это происходит регулярно, команда всё еще на стадии формирования, сколько бы времени со старта ни прошло.

Проблема псевдосогласия обнаруживает себя позже, когда принятые «единогласно» решения начинают буксовать или тихо пересматриваться. Сигнал для лидера: если на протяжении нескольких недель нет ни одного уточняющего вопроса, ни одного «а что если», это повод для беспокойства, а не для гордости.

Кивание как вежливость

В большинстве профессиональных культур кивание в ответ на слова руководителя означает «я слышу тебя», а не «я согласен». Многие лидеры воспринимают визуальный сигнал как солидарность. Дополнительную сложность создают различия между культурами: в ряде культур прямое «нет» в адрес руководства принципиально недопустимо, и форма вежливого отказа может быть не распознана тем, кто не знаком с этим кодом. Этой теме посвящен отдельный раздел во второй части книги.

Горевание по предыдущему лидеру

Смена руководителя — это потеря. Люди привязаны к определенному стилю, ритму, ожиданиям, и привязанность эта не всегда осознана — но утрата ощущается. Горевать можно даже по авторитарному начальнику, с которым было тяжело: он был предсказуем. Новый лидер, не давший команде времени отпустить прошлое и начать доверять ему, воспринимается как угроза, а не источник новых возможностей.

Самая разрушительная реакция нового лидера — начать конкурировать с предшественником, которого уже нет. В попытках его дискредитировать или принизить роль команда увидит атаку на собственный опыт и суждения. Сопротивле-

ние, которое поднимается в ответ, преодолеть куда труднее, чем исходную сдержанность. Работает обратный ход: проявить интерес к тому, что было до вас, спросить про предыдущего руководителя напрямую, выяснить, что работало и что было ценным. Копировать чужой стиль при этом не нужно. Важно, чтобы команда увидела: ее историю здесь ценят, а не перечеркивают.

Феномен первых жертв

В любой новой команде находятся люди, которые раньше прочих проверяют границы допустимого: задают неудобные вопросы, высказывают сомнения, рискуют не согласиться. За тем, что с ними происходит, команда следит очень внимательно. Холодный прием или неловкая пауза в ответ — и остальные делают вывод и закрываются. Уважительный ответ — и все понимают, что говорить открыто здесь можно.

Первый, кто рискнул сказать «я вижу это иначе», невольно проверяет руководителя на глазах у всей команды. Исход этой проверки решает, закроются ли остальные.

Разрыв между готовностью к задачам и готовностью говорить открыто

Команда бывает готова в одном измерении и совершенно не готова в другом. Сильные специалисты быстро нала-

живают рабочее взаимодействие, ориентируются в задачах, технически умеют работать вместе — по задачам их готовность высока с первых дней. А межличностная готовность, то есть способность говорить на сложные темы, доверять и разбирать конфликты, складывается медленнее. Такман настаивал, что рабочая линия зависит от межличностной: команда, которая берется за задачи раньше, чем выстроила хотя бы базовое взаимопонимание, не замечает, как копятся проблемы.

Две ситуации: команда с нуля или новый лидер в устоявшемся коллективе

Команда с нуля

Здесь неопределенность симметрична: никто не знает, как поведут себя другие, каковы реальные правила и как на самом деле работает лидер. Каждый приходит с опытом прежних команд, и этот опыт накладывается на новую ситуацию раньше, чем появятся хоть какие-то вводные. Сотрудник, в чьей прошлой команде вопросы задавать было не принято, по умолчанию будет молчать, пока не убедится, что здесь это безопасно. **Задача лидера — создать достаточно ранних прецедентов безопасного поведения, чтобы переосмотреть привычные ожидания.**

Ключевые инструменты лидера здесь: встреча-знакомство с демонстрацией своей уязвимости, встречи один на один без заготовленного плана, короткие регулярные планерки. Такман указывал, что регулярность контакта напрямую влияет на скорость прохождения первой стадии: команда, которая собирается ежедневно хотя бы на 10 минут, начинает понимать друг друга заметно быстрее той, что видится раз в неде-

Новый лидер в устоявшемся коллективе

Здесь стадия формирования затрагивает не всю группу сразу: ее проходят отдельно руководитель (в отношении к команде) и команда (в отношении руководителя). Ситуация несимметричная — руководитель входит в уже существующую систему со своей историей, нормами, неформальными иерархиями и накопленным опытом. Команда при этом наблюдает за ним.

Данные Center for Creative Leadership (CCL) показывают: вход проходит успешнее, когда руководитель сначала уделяет время тому, чтобы разобраться в сложившихся отношениях, и не спешит немедленно внедрять изменения. Команда, которая еще не поняла, что это за человек, воспринимает быстрые перемены как угрозу, а не компетентность. Менять процессы можно быстро, а вот завоевать доверие — нет.

Различие обоих сценариев в том, что в команде с нуля лидер строит систему координат, которой раньше не было. А в устоявшемся коллективе он попадает в готовую систему координат и должен сперва разобраться в ней, прежде чем предлагать свою. Во втором случае скорость задает не он, а команда: насколько быстро она поверит, что новый руководитель ее понимает.

Данные об адаптации и первые 90 дней

Gallup (2022) опросил более 15 000 работников в разных отраслях и зафиксировал: адаптацию новичков в своей организации считают эффективной только 12%. При этом компании с сильными практиками введения в команду удерживают новых людей на 82% лучше, а их производительность выше на 70%, чем там, где эти практики слабые или отсутствуют.

Aberdeen Group (2011) изучила 282 компании и обнаружила: там, где введение в должность выстроено по стандарту, продуктивность новичков выше на 54%, а их удержание — на 50%. Разницу в сроках объясняло прежде всего качество ранней интеграции: насколько быстро человек понял, как здесь всё устроено, кому можно доверять и как принимаются решения.

Майкл Уоткинс (2003) обобщил данные о переходах руководителей в новые роли и выявил: скорость, с которой лидер выстраивает доверие в первые три месяца, — один из самых значимых предикторов его долгосрочного успеха. **Решающими оказываются первые 90 дней — именно тогда складываются привычки, которые дальше определяют развитие команды.** У тех, кто отвел на это время, командные результаты через 12–18 месяцев оказались за-

метно выше. Изменить их позже без дополнительных усилий уже сложно.

Данные CCL о входе руководителей в новую роль показывают, что проблема системная: больше 40% тех, кто переходит на новую позицию, в первые 18 месяцев сталкиваются со значительными трудностями. Среди главных причин исследователи называют одну и ту же: человек сразу берется за задачи и почти не вкладывается в отношения с командой на раннем этапе. Ошибку эту делают не только слабые руководители — ее делают и те, кого повысили за лидерские результаты.

Феноменология формирования изнутри: что проживают участники

Большинство описаний первой стадии написано с позиции лидера. Для разнообразия стоит посмотреть на нее с точки зрения участника.

Сотрудник, который приходит в новую команду или получает нового руководителя, попадает под когнитивно-эмоциональную нагрузку, которую легко недооценить. Ему нужно одновременно разобраться в задачах, понять людей вокруг, составить представление о начальнике, найти собственное место в системе — и при этом продолжать работать. Снаружи тяжесть этого давления почти не заметна.

Исследования рабочей памяти (Н. Кован, 2001) показывают: одновременно человек удерживает около четырех единиц новой информации. В незнакомой обстановке когнитивная нагрузка и без того высока. Руководитель, который на первой встрече выкладывает стратегию на год, новую структуру команды, цели квартала, ценности компании и принципы своего руководства, создает шум вместо ориентиров. Одна идея, которую люди унесут с собой, работает лучше десяти, которые потеряются по пути.

В состоянии высокой неопределенности человек выбирает одну из нескольких стратегий. Одни сотрудники ведут себя активно: задают вопросы, берутся за задачи, проявляют

инициативу — и это не обязательно признак открытости. Часто, начав действовать, так справляются с тревогой. Другие занимают выжидательную позицию, молчат и слушают, собирая информацию, прежде чем раскрыться. Третьи выстраивают неформальные коалиции: ищут союзников и в кулуарах выясняют, что здесь допустимо.

Патологии нет ни в одной из этих стратегий: все они — способы справиться с неопределенностью стадии формирования. Лидеру важно их различать и не считать молчание незаинтересованностью, а поиск союзников — интриганством.

Отдельного внимания заслуживает тот, кто на этой стадии ведет себя подчеркнуто позитивно: горячо поддерживает идеи лидера, излучает энтузиазм, говорит «правильные» слова. За этим стоит либо искренняя вовлеченность, либо попытка произвести нужное впечатление в неопределенности — человек еще не знает, что здесь ценится, и на всякий случай выдает ожидаемое. Обманом это не назовешь, это адаптация. Но лидер, который принимает ее за настоящую приверженность, ошибется в оценке реального состояния команды.

Данные Gallup (2023) по вовлеченности фиксируют, что около 59% работников по всему миру формально находятся на работе, но почти не включены в нее. Возникает это состояние не вдруг — оно складывается постепенно, и первые признаки чаще всего видны на ранних стадиях командной

жизни, когда человеку не хватает контакта и смысла.

Диагностика стадии формирования: как понять, где находится команда

Самая частая ошибка в применении модели Такмана — пользоваться ею задним числом. Руководители определяют стадию, когда симптомы уже налицо. Формирование вовремя не диагностируют как раз потому, что снаружи оно выглядит нормально или даже отлично.

Вот признаки того, что команда всё еще на формировании, даже если прошло несколько месяцев: разногласия на встречах редки или отсутствуют вовсе; люди задают только уточняющие, не дискуссионные, вопросы; решения принимаются легко, а через неделю выясняется, что понял их каждый по-своему; одни и те же темы возвращаются снова и снова; неформальное общение внутри команды минимально или замкнуто в устойчивых парах и тройках и не распространяется на всю группу.

Более точная диагностика требует прямых разговоров. Вопрос, который лидер может задать на встрече один на один: «Если бы что-то в нашей работе тебя беспокоило, ты бы мне сказал?» Ответ, каким бы он ни был, подсветит состояние психологической безопасности.

Еще один инструмент — посмотреть, кто говорит на встречах. Когда говорит в основном лидер, а остальные односложно отвечают, группа скорее всего еще на формирова-

нии. Разные люди поднимают темы, возражают, предлагают альтернативы — команда двигается дальше.

Э. В. Могорд, У. Б. Рёрстад и Х. Банг (2023) изучали связь психологической безопасности с эффективностью управленческих команд и показали: посредником между ними работает поведенческая интеграция — качество обмена информацией, совместного принятия решений и взаимозависимых действий. Команда, которая до нужного уровня интеграции еще не дошла, с высокой вероятностью всё еще на формировании, сколько бы недель ни прошло формально.

Весна заканчивается не по календарю, а в тот день, когда в команде случается первый настоящий разговор: кто-то закрывает дверь переговорной и поднимает неудобную тему.

Интеграция: почему стадия формирования так важна

Формирование — стадия с конкретными задачами: помочь людям сориентироваться, заложить первые нормы взаимодействия, выстроить первичный уровень психологической безопасности. К организационным ритуалам и «приятной части» командообразования она отношения не имеет.

Две линии развития, описанные Б. Такманом, не делятся на «более важную» и «менее важную»: готовность к задачам и готовность говорить напрямую зависят друг от друга. Лидер, который тянет только одну из них, не дает команде выйти на свои возможности.

Психологическая безопасность закладывается на формировании — или не закладывается вовсе, и тогда обходится куда дороже: восстановление доверия после конфликтов, отдельная работа с командой, долгие и болезненные разговоры, которых в начале можно было избежать.

Роль лидера на этой стадии двойственна: он одновременно устанавливает понятные правила и показывает, что здесь можно говорить открыто. Сделать это хорошо и относительно недорого получится только в самом начале. Дальше цена растет.

АКТ II — ЛЕТО

Шторм: от жары спасет только гроза.

Лето не предупреждает о своем приходе. Оно ощущается запахом перед дождем: вроде ничего не изменилось, но воздух стал другим. Чуть тяжелее. Чуть горячее. И ты еще не понимаешь, что это не просто жаркий день, а начало грозы.

Саша понял, что наступило лето, когда открыл почту в четверг утром.

...

Неделя седьмая. Саша. Конфликт зон ответственности.

Письмо было от Максима. Одно только время его отправки в 23:14 говорило о многом.

«Саш, помоги разобраться. Мы договорились на спринт с одними приоритетами, утром я вижу новые задачи от Кати с пометкой «срочно». Я не понимаю, кто принимает решения в команде — я или кто?»

Саша прочитал трижды. Потом пошел на кухню, сделал кофе, вернулся и перечитал еще раз.

Дело было не в Максиме, как могло сперва показаться. Катя действительно поставила задачи без согласования — просто она привыкла работать именно так: видит проблему, формулирует задачу и ждет, когда ее решат. Так она делала всегда, и в прошлой команде это работало. Там не было

Максима, который ревностно защищал свои границы.

Саша написал обоим: «Встретимся сегодня в 11».

Максим пришел с ноутбуком и сразу открыл его. Катя пришла с блокнотом и ручкой. Они сели по разные стороны стола.

Саша начал с того, что попросил рассказать, как каждый из них видит ситуацию. Катя объяснила: задачи были срочными, ждать следующего спринта она не могла, и это ее зона ответственности. Максим говорил про другое: он не может нормально работать, когда его план рушат без предупреждения, случилось это не впервые, и он хочет понять, каковы вообще правила.

А правил не было — вот в чём дело. Саша понял это прямо на встрече: он ни разу не проговаривал, как именно принимаются решения о приоритетах. Думал, что это очевидно, а оказалось — нет.

— Вы оба правы, — заключил он. — И оба делали то, что считали нужным. Это моя ошибка: я не объяснил, как это у нас работает. Давайте прямо сейчас договоримся.

Катя подняла голову от блокнота. Максим закрыл ноутбук — впервые за встречу.

Они потратили сорок минут, но в итоге договорились: срочные задачи вне спринта — только через Сашу, он принимает решение о приоритете и сам сообщает разработчику. Катя получает ответ в течение двух часов, не дольше. Максим узнаёт об этом до того, как задача появляется в его бэк-

логе.

Когда все вышли, Саша остался в переговорной и понял, что этот разговор надо было провести еще на третьей неделе, потому что предпосылки для него возникли задолго до письма в 23:14.

Вечером он написал Ане.



Аня

в сети



у меня сегодня Максим и Катя не разговаривали друг с другом полдня

19:44

добро пожаловать в Лето

19:45

спасибо, очень рад

19:45

я в итоге собрал их вместе и мы договорились про приоритеты. но я понял, что это надо было сделать ещё в ноябре

19:46

конечно надо было. но ты не мог — ты ещё не знал, где у них трение

19:47

Лето для того и нужно. оно показывает всё, что весна прятала под вежливостью

19:47

у тебя как

19:48

у меня тихо. и это меня пугает гораздо больше

19:48

• • •

Неделя седьмая. Аня. Тихий конфликт.

Аня не ошибалась: тишина действительно пугала. В ее команде не было ничего похожего на письмо в 23:14. Люди приходили вовремя, делали свою работу, уходили. На планерках отвечали по делу. Улыбались. Всё выглядело нормально.

Но с началом лета она начала что-то подозревать. Подмечать мелкие и незаметные детали. Когда она входила в переговорную, разговор на секунду прерывался. Секунда тишины — и возобновлялся. Но Аня физически ощущала эту паузу.

Ольга перестала писать в общий чат. Совсем. Хотя раньше реагировала почти на всё.

Роман начал приходиться на встречи за тридцать секунд до начала и уходить сразу после. Никаких разговоров в коридоре, никакого кофе вместе.

Аня завела отдельный документ, куда записывала наблюдения: дата, имя, что произошло. Через неделю у нее было заполнено два листа, и стало очевидно: команда разделилась — часть приняла Аню, остальные пока нет. Причем вторые не настроены враждебно, они просто затаились в ожидании. Она позвонила Саше в среду вечером.

— Объясни мне, — попросила она. — У меня нет откры-

того конфликта. Все работают, но что-то незаметно происходит. Как мне это вытащить наружу?

— Ты уверена, что хочешь это вытаскивать? — спросил Саша.

— В смысле?

— Иногда тихий конфликт удобнее открытого. Пока тихо, можно делать вид, что всё хорошо.

Аня помолчала.

— Нет, — ответила она. — Не хочу притворяться. Мне нужно понять, что происходит.

— Тогда спроси напрямую. Но не при всех, а в личной беседе. Не спрашивай, как дела, а задай вопрос напрямую: я заметила, что что-то изменилось, — расскажи мне.

— Они скажут: «Всё нормально».

— Некоторые так и ответят, но кто-то обязательно скажет правду. Найди этого человека.

Таким человеком оказалась Ольга.

Аня пригласила ее на кофе в кафе через дорогу. Вне офиса люди говорят иначе.

Они просидели полтора часа. Ольга сначала была осторожна, отвечала аккуратно, подбирала слова. Потом, где-то после второй чашки, сказала:

— Аня, можно скажу как есть?

— Я поэтому тебя и позвала.

— Команда не понимает, куда мы идем. Михаил Андреевич всегда объяснял контекст: почему мы делаем то, а не

это. Сейчас мы выполняем задачи, но никто не понимает зачем. И люди начинают придумывать объяснения сами. А придуманные объяснения обычно хуже правды.

Аня записала всё дословно в блокнот. Она хотела, чтобы Ольга видела: я слышу тебя, мне это важно.

— Что еще? — спросила она.

— Дмитрий считает, что ты пришла с готовым планом и просто еще не показала его. Что все эти фразы «я хочу сначала понять» — дежурная вежливость перед объявлением реструктуризации.

Аня на секунду замерла.

— А ты сама что думаешь?

Ольга посмотрела на нее.

— Я думаю, что ты сказала правду. Но я одна такая.

• • •

Неделя восьмая. Аня. Коалиция.

Дмитрий не шел на открытый конфликт с Аней — он создавал напряжение вокруг нее.

Аня поняла это не сразу. Сначала всё выглядело как обычная рабочая суета: Дмитрий часто общался с коллегами, обедал с Романом и Светой, то и дело что-то обсуждал у доски. Ничего подозрительного, обычная жизнь команды.

Но потом Аня заметила закономерность: после каждого такого обсуждения у доски на следующей встрече появлялись вопросы. Правильные, деловые, профессиональные вопросы, но все об одном: что она планирует менять.

Дмитрий собрал тихую коалицию: без громких заявлений и открытого противостояния. Просто несколько человек договорились держаться вместе и внимательно наблюдать.

Аня рассказала об этом Саше за ужином в пятницу.

— Это нормально? — спросила она.

— Абсолютно нормально, — подтвердил Саша. — Такман так и описывал стадию шторма: люди объединяются в подгруппы по интересам. Это защитная реакция: они чувствуют неопределенность и ищут опору в тех, кому доверяют.

— Но они не доверяют мне.

— Пока еще нет. — Саша отломил кусок хлеба. — Слушай, а ты замечаешь, что Дмитрий никогда не нападает на тебя лично? Только задает вопросы?

— Да. Очень правильные вопросы.

— Это хороший знак. Значит, он не против тебя — его пугает неизвестность. Дай людям определенность, и коалиция рассыплется сама.

— Какую определенность?

— Ту, что просила Ольга. Контекст, куда и для чего, что останется, а что изменится.

Аня помолчала, глядя в тарелку.

— Я боюсь давать обещания, которые не смогу выполнить.

— Тебе не нужно давать обещания — тебе нужно задать вектор. Это разные вещи. — Саша посмотрел на нее: — Ань, ты помнишь того начальника в «Меридиане», который го-

ворил: «Я не могу ничего обещать, всё зависит от обстоятельств»?

— Арсений Павлович.

— Вот. Мы его уважали, но не доверяли, потому что с ним было непонятно, куда идти. Честная неопределенность лучше, чем умалчивание. «Я не могу быть уверена во всём, но вот это точно не изменится» — уже что-то.

Аня медленно кивнула.

— Хорошо. Значит, мне нужна ценностная сессия с командой. Поговорить не про задачи, а про направление.

— И чем раньше, тем лучше. Коалиции со временем крепнут.

• • •

Неделя восьмая. Аня и Роман.

Из всех участников команды о Романе Аня думала меньше всего. Он приходил, делал свою работу и уходил. На встречах отвечал коротко и по делу. Не конфликтовал, ничего не просил и не предлагал лишнего — как оказалось, именно это и стало проблемой.

Первый раз Аня заметила неладное на планерке в среду. Обсуждали задержку с поставщиком, и Дмитрий сказал, не поднимая взгляда от экрана: «Роман, это твой участок, правильно понимаю?» Вопрос как вопрос, но Аня его зачем-то записала.

На следующий день Света сказала, что задержка по аналитике тормозит всю цепочку, и взглянула в сторону Романа.

Коротко и безэмоционально.

Аня начала новую страницу в своем документе: дата, имя, кто на кого посмотрел, по какому поводу.

К пятнице у нее было восемь записей, и семь из восьми касались Романа.

Вечером Аня позвонила Саше.

— Вот объясни мне, — начала она. — Что делать, если напряжение в команде сосредоточено на одном человеке?

Пауза.

— У тебя уже есть конкретный человек, — это был не вопрос, а утверждение.

— Да, Роман. Работает аккуратно, не конфликтует. По существу к нему нет претензий, но я заметила, как на него посматривают.

— Ну да, — сказал Саша. — Удобная мишень. Он не даст отпор, ему не с кем объединяться против других. Хм, похоже, Роман здесь ни при чём, просто напряжению нужно найти выход.

— И что делать?

— Поговори с ним. Но не про ситуацию, а просто так. И на следующей встрече, когда кто-то снова посмотрит в его сторону, верни вопрос к задачам. Спокойно и без объяснений.

На следующее утро Аня написала Роману: «Попьем кофе сегодня? Просто поболтаем». Он ответил через несколько минут: «Да, конечно».

Они пошли в кафе через дорогу — то же самое, куда Аня

водила Ольгу. Аня расспрашивала про работу, про специализацию, про то, как Роман вообще попал в эту сферу. Он сначала отвечал аккуратно, потом расслабился, и в какой-то момент разоткровенничался: «Мне здесь нравится. Я просто не умею громко заявлять о себе».

— Это необязательно, — заметила Аня.

На следующей планерке Света начала: «Задержка по аналитике снова...» Аня спокойно перебила: «Давайте разберем, где в цепочке сбой. В чём причина: в поставщике, в наших процессах или в чём-то еще?»

Света запнулась, Дмитрий поднял глаза на Аню. На Романа никто не посмотрел.

После встречи Роман, проходя мимо стола Ани, на секунду задержался.

— Спасибо за кофе, — сказал он.

— Не за что, — улыбнулась Аня.

Она открыла свой документ, и в конце страницы написала: «Справедливость восстановлена, конфликт исчерпан».

• • •

Неделя девятая. Саша. Конфликт с лидером.

В это время у Саши разворачивалась своя драма. Во вторник Лена пришла к нему с дизайном, который она делала три недели. Большая работа — исследование, концепция, прототип. Сделано было красиво, это сразу видно.

Саша внимательно посмотрел на макеты, а потом сказал то, что думал:

— Лена, это сильно. Но мне кажется, мы уходим от того, что нужно пользователю. Вот здесь и здесь — это красиво, но отражает наши интересы, а не потребности аудитории.

Лена смотрела на него.

— Я провела пять интервью, — сдержанно ответила она.

— Я знаю. И всё же давай посмотрим на весь путь глазами пользователя.

Она выслушала, кивнула, встала и ушла.

На следующий день Саша заметил, что Лена не пришла на планерку. Написал ей в личку: «Всё хорошо?» И получил ответ: «Да, работаю».

Через неделю она прислала доработанный дизайн. Формально правки были внесены, но по существу — ничего не изменилось: просто переставлены местами элементы, слегка изменены цвета. Смысл остался тот же.

Саша понял, что это не небрежность, хотя неопытный руководитель мог бы так решить. Это был тихий, вежливый, но совершенно четкий ответ: «Я сделала то, что ты сказал, но я не согласна».

Саша написал ей: «Можем поговорить сегодня?»

Спустя полчаса они сидели в переговорной. Лена держалась спокойно и профессионально. Саша задал вопрос:

— Я вижу, что ты не согласна с моими правками. Объясни, почему?

Пауза.

— Я согласна с теми правками, которые внесла, — сказала

она.

— Лена, я вижу дизайн. Я вижу, что изменилось, а что — нет. Мне важно понять твою позицию.

После долгого молчания Лена заговорила. Она рассказала про исследование, про решения, про то, что она видит в данных. Аргументация была сильная, и Саша понимал, что она права.

Когда она закончила, он заметил:

— Тебе надо было сказать мне всё это в прошлый раз, а не уходить и вносить правки, которые ничего не меняют.

— Ты руководитель. Ты сказал переделать — я переделала.

— Я высказал мнение, а не вынес вердикт. — Он помолчал. — Слушай, давай договоримся на будущее: если ты не согласна, ты говоришь об этом вслух. Я могу ошибаться. Ты тоже можешь ошибаться. Но если ты будешь молчать и делать вид, что согласна, мы никогда не узнаем правду.

Лена посмотрела на него. Ее лицо изменилось.

— Хорошо, — ответила она. — Тогда я не согласна и вот почему.

Они проговорили еще час. В итоге родилось третье, компромиссное решение, и оно было лучше любого из двух прежних.

Выходя, Лена задержалась у двери:

— Знаешь, Саш, в следующий раз буду спорить сразу.

Он не сразу понял, хорошо это или плохо. Подумав, ре-

шил, что всё-таки хорошо.

• • •

Неделя десятая. Аня. Конфликт ценностей.

На встрече с командой Аня вынесла на обсуждение вопрос: что для нас важно в работе и что хотелось бы сохранить.

Она ожидала, что речь пойдет о рабочих процессах, а в итоге говорили о ценностях.

Высказаться захотели все восемь участников, поэтому Аня предложила взять слово всем по кругу.

Дмитрий сказал, что для него важна экспертиза: решения должны принимать те, кто разбирается в сфере, а не те, кто управляет бюджетом. В последний год именно так и было, и это работало.

Света сказала, что для нее важна скорость: они слишком долго согласовывают, слишком много обсуждают, а ей просто хочется заниматься своим делом.

Ольга сказала, что ей важно понимать зачем: когда непонятно зачем, она не может нормально работать.

Роман высказался коротко: мне важно, чтобы команда держалась вместе.

Антону нужна предсказуемость: стабильные приоритеты, понятные дедлайны и никаких сюрпризов в конце квартала.

Марина хотела видеть результат своей работы в продукте: не в отчетах, а на реальной полке в реальном магазине.

Сергей говорил про уважение к опыту: когда решения

принимают люди, которые не работали с этой областью, он чувствует себя покорным исполнителем, а не специалистом.

Последней заговорила Наташа. Спокойно, но очень четко она сказала: «Мне бы хотелось иметь право на ошибку. В прошлом году одна ошибка в прогнозе обсуждалась три месяца».

В комнате воцарилась тишина. Такая тишина возникает после слов, которые все знают, но боятся озвучить.

Аня посмотрела на восемь человек. Восемь разных представлений об идеальном рабочем процессе. Аня поняла, что при Михаиле Андреевиче они держались на его авторитете и харизме — у команды просто не было повода договариваться. Когда он ушел, выяснилось, что общий фундамент отсутствовал.

Аня подошла к доске и написала восемь пунктов: экспертиза, скорость, смысл, единство, предсказуемость, результат, уважение, право на ошибку.

— Всё это важно, — сказала она. — И выбирать между ними мы не будем. Давайте попробуем совместить.

Команда работала два с половиной часа, и в итоге на доске появилась схема, с которой согласились все, — пусть неидеальная и неокончательная, зато понятная всем.

Дмитрий, уходя, шепнул Ане:

— Такого разговора у нас давно не было.

Аня не стала спрашивать, хорошо это или плохо, — она знала, что хорошо.

...

Пятница. Конец десятой недели.

Они сидели у Саши. Шел январь — за окном было темно, и эта наледь на тротуарах создавала то самое московское ощущение, что праздники закончились, а весна еще нескоро. Январские каникулы не так давно отшумели — неделя отсутствия в офисе для обоих обернулась неделей размышлений. Саша ездил к родителям в Питер и там, однажды проснувшись в три ночи, переписал стратегию команды на салфетке. Аня осталась в городе, много читала и смотрела в потолок.

Теперь они сидели с чаем и разбирали события, которые успели случиться до и после каникул.

— Расскажи мне про Лену, — попросила Аня.

Саша рассказал всё в деталях, а Аня слушала, не перебивая.

— Знаешь, что ты сделал правильно? — заметила она. — Ты не стал сглаживать углы и сказал прямо: «Ты сделала правки, которые ничего не меняют». Большинство руководителей закрыли бы на это глаза и приняли видимость работы за результат.

— Мне было ужасно неприятно это говорить.

— Естественно. Но в этом и есть лидерство на стадии лета: называть вещи своими именами, пока это просто неудобно. Потому что потом станет больно.

— А у тебя что с Дмитрием?

Аня рассказала про встречу: про восемь разных ответов и

финальную схему на доске.

Саша помолчал.

— Ань, ты понимаешь, что ты только что провела их через первый настоящий командный разговор? Вы говорили не про задачи или процессы, а про то, что для них важно.

— Понимаю. Но теперь я боюсь, что всё развалится.

— Не развалится. Всё записано на доске, и команда сама пришла к этому. — Он посмотрел на нее. — Слушай, у меня вопрос: ты боишься лета?

Аня подумала.

— Нет, — ответила она. — Я боялась его до того, как оно началось. Сейчас уже нет. Сейчас я понимаю, что всё, что происходит, — это не сбой, это часть работы.

— Вот именно, — подтвердил Саша. — Такман так и говорил. Шторм неизбежен и необходим, без него настоящая команда не сложится. Будет только группа вежливых людей, притворяющихся командой.

Они помолчали. За окном завывал январский ветер.

— Саш, — прервала тишину Аня. — А ты заметил, что мы уже не просто жалуемся друг другу? Мы пытаемся разобраться, что происходит.

— Заметил, — ухмыльнулся он. — Мы становимся руководителями.

— Наконец-то, — вздохнула Аня. — Спустился аж два с половиной месяца.

РАЗБОР СЕЗОНА

Лето. Шторм: от жары спасет только гроза.

Такман о шторме: что говорил сам автор

Брюс Такман ввел понятие шторма (Storming) в статье 1965 года — не как метафору или предупреждение. Он описывал конкретную, предсказуемую и неизбежную фазу групповой динамики, которую наблюдал в пятидесяти независимых исследованиях самых разных групп. Он пришел к однозначному выводу: миновать эту стадию команда не может без ущерба для своего развития. Ценен здесь не сам конфликт, а то, что именно благодаря ему группа обособленных участников становится системой с общими нормами.

Б. Такман анализировал шторм в двух направлениях. В работе над задачей: люди начинают понимать ее масштаб, сопротивляться ее требованиям и выражать несогласие с подходами. Б. Такман называл это «эмоциональной реакцией на требования задачи». Ни лени, ни саботажа тут нет — это нормальное отношение людей к реальным рабочим процессам после периода ориентации.

На межличностном уровне шторм выражается иначе: в проверке границ, в борьбе за влияние, в недовольстве руководителем. Б. Такман прямо писал о поляризации внутри группы, образовании подгрупп, враждебности как способе заявить о себе. В его описании участники начинают показывать настоящие лица, которые скрывали на формиро-

вании. Вежливость заканчивается, начинается борьба за то, чьи ценности, методы работы и понимание задачи окажутся общими для группы.

В 1977 году Б. Такман совместно с Мэри Энн Дженсен уточнил: стадии необязательно сменяют друг друга строго по порядку, и возврат к более ранним при изменении состава группы или условий работы нормален. Команда, прошедшая лето и вошедшая в осень, возвращается к лету, когда появляется новый человек, меняется задача или резко сдвигаются внешние условия. Лето — не однократное событие в жизни команды.

Важная деталь исходной работы, которая часто теряется в популярных пересказах: Б. Такман не утверждал, что шторм всегда выглядит как открытый конфликт. В его анализе встречались группы, у которых конфликтная фаза протекала скрыто, почти незаметно для наблюдателя. Он фиксировал это как отдельный тип прохождения стадии, а не как ее отсутствие. Различие между видимым и скрытым штормом до сих пор остается одним из самых важных для практики использования модели.

Почему конфликт необходим

Интуитивно кажется, что хорошая команда — это команда без конфликтов, и руководители, добившиеся в группе гармонии, воспринимают ее как достижение. Взгляд понятный и человеческий, но результаты исследований говорят об обратном.

Тот же Google Project Aristotle, о котором шла речь в начале книги, показывает: наиболее эффективные команды не отличались от остальных ни составом участников, ни средним уровнем квалификации, ни формальной структурой. Ключевым отличием оказалась психологическая безопасность — ощущение, что можно говорить открыто, не опасаясь насмешек, игнорирования или наказания. Механизм здесь следующий: там, где безопасности нет, люди не выражают несогласия, группа без несогласия не проходит через шторм и не вырабатывает собственных норм. Команда так и остается на формировании, сколько бы месяцев или лет участники ни работали вместе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.