

### 3

## Команды, включающие людей с похожими индивидуальными характеристиками

---

Применявшиеся в наших экспериментах тесты позволили обследовать различные аспекты личностей членов команд и использовать эти переменные в качестве первоосновы для формирования команд, состоящих из людей с определенными характеристиками. Если, как можно было предположить, общий уровень умственных способностей не являлся решающим преимуществом в игре ЕМЕ, то более важными могли оказаться некоторые свойства характера, какие легко упустить в силу того, что к ним трудно подобраться. Теперь мы планировали эксперименты с командами, состоящими из людей со сходными личностными характеристиками.

### Причины проведения экспериментов

Включение менеджеров в определенные команды на основании набранных при оценке личности баллов представляет теоретический интерес, однако не является всего лишь теоретическим упражнением. Индивиды с конкретными личностными характеристиками зачастую проявляют склонности к определенным профессиям. Если в этих областях они дорастают до ответственных руководящих постов, то весьма вероятно, что у членов таких управленческих команд будет много общего. Данная тенденция усугубляется еще и тем, что можно назвать принципом элективной однородности. Он имеет отношение к некоторой группе взаимосвязанных факторов, заставляющих фирмы нанимать людей с определенным типом личности. Одним из аспектов является естественная тенденция менеджеров «нанимать по своему по-

добию». Толстые и жизнерадостные менеджеры склонны считать полноту и жизнерадостность существенной частью менеджмента, тогда как жилистые и сдержанные менеджеры рассматривают свой церебральный тип как важнейший для эффективной работы фирмы. Эта тенденция подкрепляется второй, возможно, более важной, силой. Культура любой организации-работодателя тяготеет к предпочтению определенного типа личности.

Существуют формы поведения, которые позволяют завоевать одобрение и авторитет в одной организации, но могут встретить неприятие в другой. Люди часто понимают, что это тонкие нюансы и их трудно изложить на бумаге. Тем не менее многие из тех, кто отвечает за подбор персонала, имеют схожее представление о типе человека, который, по их мнению, является подходящим. Этот феномен рассматривается более подробно на стр. 102–103.

Импульс взять на работу человека, укладывающегося в стандартную форму, столь силен, что некоторые менеджеры пытаются противостоять ему, проявляя намеренную бессистемность в отношении методов, используемых при подборе кадров. При этом действует довод, что в фирме есть место для всех типов людей; что даже люди с необычными особенностями характера найдут свою роль где-то внутри организации. Единственным условием является их техническая компетентность в той области, для которой их нанимают.

## Типы личности и профессия

Использованные нами личностные измерения позволили лучше понять характер менеджеров, участвующих в экспериментах, и произвести их классификацию по различным базовым типам (см. рис. на стр. 37). Две хорошо изученные градации интроверсии и невротизма/стабильности позволили выделить четыре общих типа, которые также ассоциируются с хорошо известными управленческими видами деятельности.

Известно, что стабильные экстраверты самореализуются и преуспевают в таких сферах деятельности, где важна работа по установлению взаимосвязей и где от окружающих требуется сотрудничество. Они процветают в качестве торговых представителей и хорошо справляются с управлением кадрами.

Невротичные экстраверты обычно встречаются там, где нужно работать высокими темпами и оказывать нажим на других. Невротичная экстраверсия, по-видимому, является профессиональным преимуществом для менеджеров по продажам, производственных менеджеров и редакторов.

Стабильные интроверты, судя по всему, неплохо справляются с работой, при которой необходимо в течение какого-то времени под-

держивать хорошие отношения с небольшим кругом людей. Они процветают в качестве администраторов, адвокатов, государственных чиновников местного и центрального уровня, а также на производстве — в качестве корпоративных плановиков.

Невротичные интроверты отличаются в профессиях, требующих самоорганизации и внутренней настойчивости. Они преобладают среди ученых-исследователей и специалистов, занимающихся долгосрочными задачами. Некоторые из наиболее креативных людей принадлежат к этой группе.

Разумеется, характеры людей внутри одной профессиональной группы различаются. Тем не менее, намеренное обеспечение однородности в команде менеджеров производило эффект разбалансировки распределения деятельности в создаваемых нами командах. Как и следовало ожидать, в командах стабильных экстравертов присутствовало чрезмерное количество людей, занимающихся продажами, маркетингом и кадрами; там часто не хватало членов, обладающих способностями к количественному мышлению, и мы редко могли найти людей с инженерными или научно-исследовательскими функциями, которых можно было бы включить в такую команду. Для команд невротичных интровертов (НИ) мы нашли довольно много приемлемых бухгалтеров, которых можно было прибавить к ожидаемой квоте исследователей и разнообразных ученых. Теперь проблема состояла в том, что в командах НИ проявлялась тенденция к избытку персонала с количественным мышлением.

Команды невротичных экстравертов (НЭ) и стабильных интровертов (СИ) тоже обладали специфическими характеристиками. Формировать команды НЭ было нетрудно, поскольку у нас имелся солидный диапазон менеджеров, охватывающий широкий спектр функций; при этом с приличным отрывом лидировали генеральные менеджеры, за которыми шли менеджеры административных служб с вкраплениями банкиров. Однако почему-то наблюдался недостаток участников, подходящих для команд СИ. Отсутствие стабильных интровертов на курсах, организованных для ведущих менеджеров, может означать, что не многие стабильные интроверты дорастают до высших эшелонов менеджмента. А может быть, они просто стараются держаться подальше от курсов по менеджменту. Эти две возможности не являются взаимоисключающими. Нетрудно догадаться, что чистые СИ, будучи весьма работоспособными и эффективными в функциональном смысле, склонны к пассивности и чрезмерной удовлетворенности. Это может притупить у них необходимость развивать себя посредством повышения квалификации в области менеджмента, а также уменьшить вероятность достижения ими высших руководящих постов. Попадавшимися нам исключениями были индивиды с очень высокими баллами оценки умственных способностей. Эти менеджеры не обладали ни типичным менеджерским темпераментом, ни стремлением к достиже-

ниям; по-видимому, ими двигал дух интеллектуального поиска и исследования. Исполняя роль менеджеров, они заявляли о себе в качестве стратегических мыслителей.

Хотя наши команды СЭ, НЭ, СИ и НИ не были идеально подобраны с точки зрения профессионального опыта или умственных способностей, они отличались выраженной спецификой, которая, казалось, проявлялась независимо от различных контекстов и требований игры ЕМЕ и «Командополии», а также различных источников информации, посредством которой мы получали знания об их характерах. В случае ЕМЕ у нас имелись ориентирующие заметки и отчеты независимых наблюдателей (иногда весьма обширные), тогда как при «Командополии» мы должны были полагаться на собственные наблюдения, дополняемые сообщениями членов самих *компаний* при открытом разборе, производившемся в день окончания игры. В последнем случае занятые в этом саморазоблачении участники проявляли замечательную проницательность в отношении самих себя и своих коллег, зачастую исполненную юмора.

## Однородные команды: их успехи и поражения

*Компании*-экстраверты тяготели к более высокой результативности, чем интроверты. *Компании* СЭ добивались хороших результатов в игре ЕМЕ (см. восьмую главу). Различия между тремя остальными *компаниями* оказывались невелики. НЭ были чуть лучше СИ, тогда как НИ чаще всего занимали последнее место. Когда же они добивались результата выше среднего уровня, то, как правило, бывали обязаны этим деятельности одного «звездного» участника. В «Командополии» НЭ были успешнее СЭ, но обе эти команды зарекомендовали себя результативнее команд СИ и НИ.

Притом, что мы могли объяснить определенные отличия в уровне достигнутых в ЕМЕ и «Командополии» заслуг «беспримесных» команд разницей в требованиях, присущих этим двум играм, всплыли некоторые дополнительные факторы, представлявшие важные. В случае «Командополии» конечный результат зависел от того, как регулировалась игра. Темп можно было замедлить или ускорить. Кризисы — предотвращать или вызывать и позволять им множиться. Все это можно было реализовать, управляя временем наступления тех внешних событий, которые создавали напряжение. В целом, обеспечение длинных незаполненных (т.е. бескризисных) периодов было благоприятно для команд интровертов, поскольку они проявляли большую готовность использовать это время с пользой. Однако реакции зависели от конкретных обстоятельств.

Продолжительный интервал перед наступлением какой-либо критической точки в игре, как правило, создавал проблемы для двух противоположных типов команд: СЭ и НИ. СЭ бывало трудно сосредото-

читься, если для них наступал продолжительный период, лишенный каких-либо событий. Однажды в Австралии для проведения игры «Командополия» мы избрали большой зал, в одном конце которого находился бильярдный стол. Команда СЭ выбрала для своей *компании* смежное помещение, расположенное очень близко к бильярдному столу, и ее участники не могли устоять перед искушением забить шар-другой, в то время как им следовало более рационально использовать свое время для планирования. С другой стороны, НИ настолько серьезно относились к своим совещаниям по планированию, что им было трудно избавиться от навязчивой фиксации на дилеммах, связанных с выработкой решений. На другом семинаре в Австралии, когда на принятие исходного решения (какую стратегию выбрать на начальном аукционе и первом тендере) было выделено продолжительное время, *компания* НИ настолько углубилась в рассмотрение сложностей, что умудрилась пропустить и тендер, и аукцион.

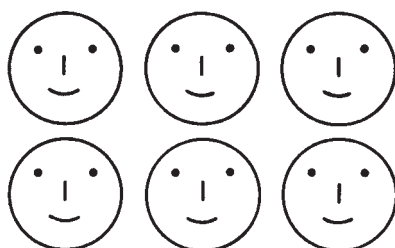
#### «КОМАНДОПОЛИЯ»

Продолжительный «бессобытийный» период, наступающий после первого для *компании* кризиса, — или наоборот — обычно шел больше на пользу командам интровертов и гораздо меньше — на пользу командам экстравертов. Команды СЭ были склонны не принимать близко к сердцу свои злоключения. Их способность продолжать улыбаться позволяла им сосредоточить внимание на возможностях, открывающихся впереди, и сбрасывать со счетов неблагоприятную текущую ситуацию, а заодно и любые проистекающие из нее общие уроки. С другой стороны, команды НИ никогда не упускали случая заметить, что неудача может чему-то научить. Команда НИ, пропустившая первый аукцион и тендер, сделалась самой педантичной *компанией* в отношении сроков, деталей и всего того, что требовало точности. В «Командополии» *компания*-интроверты часто плохо стартовали в смысле изучения деловых возможностей; однако они были готовы изменить свою политику в отношении переговоров при условии, что им выделялось достаточное время на обдумывание. Тогда они становились яркими переговорщиками, даже если их способности в этой области не представлялись выдающимися.

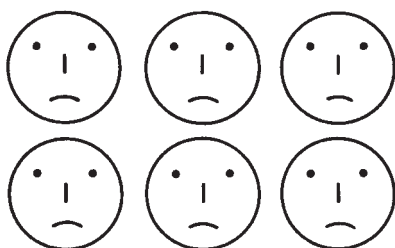
«Командополия» также давала арбитру возможность вводить события, производившие эффект немедленного кризиса. Разрешаемое правилами принудительное приобретение недостроенной собственности или инсценировка событий, которые могли нарушить организацию компании и эффективное использование ресурсов, сильнее били по *компаниям*-интровертам, чем по *компаниям*-экстравертам. Здесь самый большой контраст возникал между *компаниями* НЭ и СИ.

Компании НЭ зачастую вели себя так, будто работали в перманентном состоянии бедлама. Когда объективные условия игры усиливали естественное состояние бедлама, члены команд НЭ реагировали на них

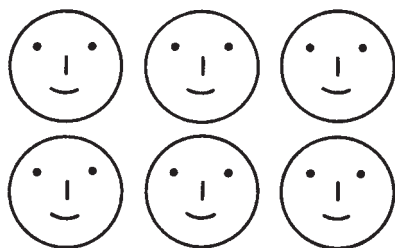
### Эксперименты с однородными командами



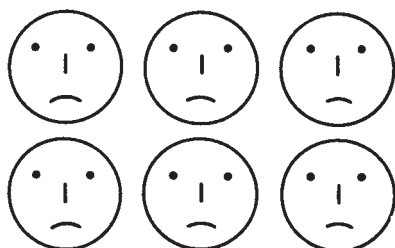
Команды стабильных экстравертов



Команды невротичных экстравертов



Команды стабильных интровертов



Команды невротичных интровертов

#### Рабочие характеристики

Хорошо работают сообща; любят групповую работу; гибкий подход; хорошо используют ресурсы, но склонны к эйфории и лени.

*Результаты:* хороши в целом, но индивидуально довольно зависимы друг от друга и от других.

Динамичные, предприимчивые; хорошо используют возможности; склонны к здоровой перебранке; легко отвлекаются и отклоняются от темы.

*Результаты:* хороши в быстро меняющихся ситуациях, но ненадежны с точки зрения результативности в другие моменты.

Хорошо планируют; сильны в организационном плане, но медлительны и склонны игнорировать новые факторы в ситуации.

*Результаты:* в целом, посредственные.

Способны выдвигать хорошие идеи, но склонны чрезмерно углубляться в предмет; в качестве команды им не хватает сплоченности.

*Результаты:* обычно слабые.

с энергией и энтузиазмом. Они проявляли мало сдержанности по части самостоятельного принятия мгновенных решений и последующего улаживания всех несообразностей и противоречий. Аргументы, обвинения и ответные обвинения сыпались в изобилии. Они были менее деструктивными, чем могло показаться, так как помогали выявлению

основных моментов, которые могли оказать сильное влияние на конечный результат. В отличие от таких команд, некоторые *компании* никогда не могли серьезно взяться за важные вопросы: они наслаждались миром и гармонией, но только не успехом.

На другом конце психологического спектра находились СИ. Такие компании были защищены от раскола (или так казалось), упорно работая в русле своих базовых стратегий, как если бы новые ситуации и данные не вызвали никакой реальной необходимости в пересмотре стратегии. Лишенные сомнений в себе, свойственных НИ, и устремленных в будущее переговорных наклонностей СЭ, они отличались определенной последовательностью усилий и подхода. Иногда такая последовательность бывала вознаграждена, особенно в случаях, когда они добились решающего успеха в том, на чем могли заработать капитал.

Достижение хороших или плохих результатов командой с определенным типом участников зависит от характерного стечения обстоятельств, в которые попадает команда. Именно поэтому свойства команд всегда следует оценивать в отношении к требованиям и возможностям ситуации. В различных условиях и обстоятельствах, обеспечиваемых обеими играми, благоприятные возможности открывались для каждого типа однородных команд.

Игра ЕМЕ отличалась от «Командополии» тем, что требовала больших объемов анализа, расчетов, регистрации и научно обоснованной выработки стратегии, вызывая необходимость в широком и тщательном координировании; в этом отношении она являлась типичной бизнес-игрой. С другой стороны, «Командополия» больше походила на коммерческую бизнес-инициативу, где идеи, предпринимательское чутье и переговорные навыки закладывали основу для успеха.

#### Более пристальный взгляд на команду стабильных экстравертов

Поскольку СЭ показали себя наиболее успешными из четырех групп в игре ЕМЕ, целесообразно исследовать то, как они были склонны работать и добиваться результатов. Зарегистрированные наблюдателями категории поведения показали, что, по сравнению с другими компаниями, *выдвижение предложений* было на довольно высоком уровне; *возражение* — на низком уровне, а *комментирование* — на очень высоком. Типичная картина представляла собой компанию болтунов, члены которой хорошо сотрудничали друг с другом и вдохновляли друг друга на выдвижение идей. Три другие *однородные* компании не проявляли каких-либо специфических характерных черт.

Подробное изучение записей показало, что *компании* СЭ извлекали преимущества из превосходного использования как внутренних, так и внешних контактов. Их стиль работы внутри *компании* обычно соответствовал одной из двух моделей. Первая характеризовалась большими объемами коллективной работы. Важные вопросы рассматривались

досконально за счет того, что предусматривалась возможность высказывания точки зрения каждого департамента. Это сокращало время, отведенное на детальную работу, за которую отвечали отдельные члены. Но компенсировалось это тем, что удавалось избегать серьезных ошибок, а работа в целом продвигалась правильным курсом. Пристрастие к коллективной работе не разделялось другими *компаниями*.

Вторая модель предусматривала значительную степень прямой ответственности, но здесь, вместо того чтобы работать изолированно, члены *компаний* СЭ тяготели к сотрудничеству в парах. Это означало, что ни одно крупное решение никогда не зависело от какого-то одного человека. Сами пары работали гибким образом. Порой участники пары присоединялись к другой паре, либо пары менялись партнерами. Из-за таких обменов нашим наблюдателям бывало трудно следить за происходящим. В общем плане можно сказать, что *компании* СЭ так или иначе находили удачные способы развития своих систем внутреннего взаимодействия.

Однако, может быть, главное достоинство *компаний* СЭ заключалось в их умении хорошо использовать внешние ресурсы. В игре ЕМЕ заключалось несколько способов делать это. *Компании* могли использовать банки в случае кризиса с наличностью, который обычно возникал где-то в середине игры. Одна *компания* СЭ отправила своего участника знакомиться с банкиром в тот период, когда у нее еще не возникло потребности в займе. Позже установленный контакт помог *компании* получить ссуду на льготных условиях. Другие *компании* возражали против такого «несправедливого отношения», но банкир парировал — и не без оснований, — что предпочитает иметь дело с теми, кого знает. *Компаниям* СЭ также удавалось четко взаимодействовать с «профсоюзами», когда их в недавние годы ввели в игру ЕМЕ. Задолго до сложностей, создаваемых неблагоприятными коммерческими условиями во взаимоотношениях с работниками, организовывались своевременные переговоры и заключались договоры, исключавшие забастовки. Помимо этого, еще одним ресурсом, который *компании* СЭ использовали с выгодой, были бланки, заполненные наблюдателями. Наблюдатели получили инструкции не предлагать собираемую ими информацию, но и не отказывать, если люди хотели с ней ознакомиться. *Компании* СЭ часто проявляли интерес к происходящему, в результате чего стиль *компаний* иногда изменялся ею с тем, чтобы повысить его эффективность. Однако, возможно, наиболее поразительное использование ресурсов иллюстрировалось реакцией *компаний* СЭ на возможность использования консультанта по операционным исследованиям.

Том Чайлд, откомандированный в Колледж в рамках исследовательского проекта, обладал специализированными познаниями в области воздействия математических моделей на бизнес-операции. Казалось достаточно уместным предоставить его в качестве ресурса для участников ЕМЕ. В то же время с организаторами было со-

гласовано, что ему не будет разрешено лично решать ни одну из проблем, заявленных *компаниями* в ходе игры. Соответственно, консультант обходил участников в начале игры, объясняя, какую помощь он мог бы предложить. Получаемый им прием порой бывал отнюдь не теплым. Сомнительная природа его помощи в качестве консультанта вызывала у некоторых *компаний* раздражение. Тома называли высокомерным и несносным; кроме того, наблюдатели зафиксировали и другие, далеко не лестные слова в его адрес, высказанные рассерженными интервьюерами.

Реакция СЭ на Тома Чайлда была совсем другого порядка. В целом *компания* его приняла, а после того как были заданы различные вопросы и даны ответы, последовало решение, что один из их числа будет поддерживать с ним контакт. Том позитивно воспринял то, что показалось ему сердечным приемом. Притом, что оказываемая этой *компанией* помощь оставалась косвенной, выдаваемые намеки, советы и подсказки стали щедрым вознаграждением за проявленное терпение. *Компания* СЭ охотно изменила свою политику — правда, не вполне понимая, что делает, — и с удовольствием обнаружила, что ее состояние возросло, обеспечивая ей лидерство в финансовых результатах. Закрепить это лидерство им не удалось, но в финал они все-таки вышли с сильными позициями.

## Уроки, вытекающие из результатов

Все четыре рассмотренные нами *однородные компании* обладали достоинствами, обеспечивающими им преимущества в определенных ситуациях. Однако они были также подвержены определенным слабостям. Например, наши компании СЭ оказались склонны совершать небольшие ошибки, которых не замечали и не исправляли в силу своей беззаботности. Поскольку у членов таких компаний было много общего, естественные уравновешивающие качества, встречающиеся в группах с разными типами членов, у них отсутствовали. Тем не менее, группы со схожими типами членов обычно способны найти стиль работы, устраивающий всех.

Можно возразить, что в производственном и коммерческом мире однородные компании никогда не встречаются. Даже если бы компания желала нанимать людей по своему образу и подобию, ей было бы трудно это осуществить, поскольку случайные факторы определяют появление самых разных сортов людей, пригодных для занятия появляющихся вакансий. Этот аргумент оспаривается той точкой зрения, что некоторые фирмы поощряют культуру, близкую к одному из четырех базовых типов личности, и такая культура оказывает доминирующее воздействие на индивидуальное поведение — по крайней мере, в том объеме, в каком оно проявляется внутри фирмы. Например, проводились параллели между наблюдавшимися в наших экспериментах типичными *компаниями* НЭ и некоторыми группами газетчиков в из-

дательском мире. Точно так же культуры СИ встречались в местных органах власти, а культуры НЭ — в исследовательских сферах. Дело в том, что индивиды, работающие в этих организациях, обычно соответствуют той личностной модели, которую от них естественно ожидать. Однако так бывает не всегда. Неизбежно возникает определенный объем несоответствий. В таких случаях поведение внутри организации скорее будет соответствовать «индивидуальности» культуры, чем природному характеру индивида. В этой связи не следует отбрасывать, как стереотипы, так называемые национальные особенности, поскольку они отражают культуру, продуктом которой является сам стереотип.

Этот момент хорошо демонстрируют многонациональные компании. Ценность таких компаний состоит в том, что они могут переносить культуру за рубеж, ассимилируя при этом граждан других стран и поддерживая тем самым движущую силу и динамизм материнской компании. Естественно, эта самая сила и является источником негодования, навлекаемого на себя многонациональными компаниями. При этом забывается, что культура лежит в самом основании того, чего способна достичь компания.

Хорошим примером преуспевающей в чужой стране компании является Mars Ltd. и ее дочерняя компания Petfoods Ltd. Mars — это частная американская компания, оборот которой в Великобритании превышает ее оборот в США. Сотрудники Mars получают высокую зарплату и не являются членами профсоюзов. Когда Mars открылась в промышленной зоне Слау, ее стиль вызвал нечто вроде культурного шока. Казалось, этот стиль сознательно разрабатывался с тем, чтобы противодействовать изолированности менеджеров и утрате взаимопонимания, порождаемых сильнейшим социальным расслоением в традиционно функционирующих английских фирмах. Офисы организовывались по открытому плану; менеджеры и рядовые работники пользовались общей столовой. Сотрудник мог в любое время зайти пожаловаться в кабинет менеджера по персоналу. Во время дискуссий снимали пиджаки. Бытовало обращение по именам. Открытое руководство, непринужденное общение и приятельские взаимоотношения поощрялись. Эта культура влияла и на процесс выбора. От выпускников учебных заведений ожидалось активное участие в групповых дискуссиях и, в целом, проявление способностей к общению. Те, кого берут на работу в Mars, могут и не быть поголовно СЭ, но если они ведут себя, как СЭ, то, скорее всего, внесут свой вклад в стабильное продвижение компании уже проверенным курсом.

Однородные типы *компаний*, легшие в основу комплектации наших экспериментальных команд менеджеров, были выбраны потому, что эти параметры поведения поддавались измерению посредством тестов, а также, как уже известно, оказывали существенное воздействие на производительность. Однако не было никакой причины полагать,

что нужно выбирать среди этих типов команд. Возможно, существовали другие типы команд, которые могли оказаться более эффективными и интересными.

Это тем более стоило изучить, что имелось множество участников, которые не подходили ни для одной однородной *компании*, поскольку не соответствовали ни одному типу.

### Индивидуальность и эффективный член команды

Затем мы попробовали установить, можно ли выявить члена команды, общего для успешных команд. Подход состоял в том, чтобы рассмотреть результаты тестов 16PF (см. глоссарий), пройденных членами команд, добившихся хороших результатов в игре ЕМЕ, и сравнить их с баллами членов, входящих в *компании*, финансовые результаты которых оказались низкими. Выявив те факторы, которые были наилучшими дифференциаторами, мы объединили их в кластер, который давал нам искомый тип. Нам требовалось название для этого типа, и мы назвали его Работником Компании. Выбор названия отражал выявленные факторы.

Значащих факторов было шесть. РК был дисциплинированным индивидом. Добросовестный и осознающий внешние обязательства, он также обладал выраженным ощущением собственного внутреннего мира, выливающимся в значительную степень самоконтроля. Он обладал здравым смыслом (признак половой дифференциации, свойственный мужскому типу), практичен, доверчив, терпим к окружающим и, наконец, консервативен в том смысле, что уважал принятые условия и взгляды на вещи.

На интроверсию/экстраверсию и невротизм/стабильность приходится десять из шестнадцати факторов. Характеристики РК включали лишь два из десяти. Оба ассоциировались с низким невротизмом: это были качество доверчивой толерантности и контролируемое представление о себе с сопутствующим отсутствием внутреннего конфликта.

После того как появился кластер РК, была подготовлена сцена для эксперимента по проверке его достоверности. В течение двух лет *компании*, соревнующиеся в игре ЕМЕ, составлялись в соответствии с их РК-характеристиками. Имелись однородные *компании* с высоким уровнем характеристик РК и однородные *компании* с низким уровнем характеристик РК. Умственные способности также контролировались на случай, если они окажутся решающим фактором, определяющим эффективность. Соответственно, имелись *компании* РК с высоким уровнем умственных способностей и *компании* РК с низким уровнем.

## Ограничения однородных компаний РК

От этих экспериментов мы ждали некоторых интересных результатов, однако они оказались по большей части отрицательными. В то время как РК-члены ассоциировались с хорошими командными результатами, однородным *компаниям*, полным РК-членов, не удавалось выдать результаты выше среднего уровня, причем даже в комбинации с высокими умственными способностями. В последующие годы мы опробовали однородные *компании* РК в «Командополии», и картина оказалась очень похожей.

Хотя наши результаты были негативными, эксперименты не рассматривались как неудача. Наше везенье, состоявшее в том, что в тот период у нас оказалось несколько отличных наблюдателей, дало нам ключ к выявлению недостатков однородной *компании* РК. Работник Компании, как мы увидели, был хорошо организованной, дисциплинированной, но толерантной, практичной и довольно-таки ортодоксальной личностью. Он признавал ограничения игры и, не задавая вопросов, принимался за то, что требовалось. Следовательно, он представлялся ценным ресурсом для компании, относящейся к игре серьезно и старающейся победить.

Однако сообща Работники Компании не обеспечивали хороших командных результатов. Баллы, выставяемые наблюдателями, и их комментарии воссоздавали картину организации и усилий, однако лишённую реальных идей. Также установлено, что команды РК склонны к негибкости после выяснения сферы своей деятельности. Они были ярыми приверженцами того, чему дали ход, а необходимость изменения планов приводила их в замешательство. Они хорошо работали, но не добивались нужных результатов.

Работа с *компаниями* РК вскрыла ограничения *однородных* команд. Однородные команды вырабатывают свои собственные стиль и особенности. Если ситуация соответствует этому стилю, однородная *компания* может отличиться. Однако на практике нет гарантии, что какая-то ситуация или спрос будут существовать в данной форме. Чем дольше команда менеджеров подвергается воздействию проблем реального мира, тем острее необходимость быть готовыми к полному спектру проблем и ситуаций и обладать ресурсами в команде, способными справиться с ними.

Из описанных в этой главе экспериментов следует, что команды, состоящие из похожих людей, обладают характерными сильными и слабыми сторонами. Вопрос, над которым нам нужно далее работать, в том, как сохранить сильные стороны и избавиться от слабых?