

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ.....10

ГЛАВА 1

НЕСЛУЧАЙНЫЕ ЛЮДИ: КАК ПРЕВРАТИТЬ ГРУППУ ЛЮДЕЙ В КОМАНДУ12

«Парня в горы таяни — рискни...» • Старт • Общие цели • Общие ценности • Система коммуникации • Лидерство • Круг доверия • Распределение ролей • Совместное преодоление кризиса • Командная сессия

ГЛАВА 2

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ ДАЛЬШЕ.....32

Новая реальность: почему подходы к управлению нужно менять, или Самая недооцененная бизнес-система • Для кого эта книга • Новые люди для новой экономики

ГЛАВА 3

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОДЕЛЬ DISC ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ42

D — достигатели • I — коммуникаторы • S — интеграторы • C — аналитики и системщики • Кто есть кто • Тест • Три главных вопроса DISC • Зачем нужен DISC • Какие типы личности важнее в бизнесе • Личный опыт

ИСТОРИЯ 1

ИЛЬЯ КРЕТОВ //

ЕВАУ НА ГЛОБАЛЬНЫХ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ.54

Как я стал директором eBay в России и не только •
Почему выбрали меня и мою команду • Переход к роли
международного CEO • Разные культуры • Команда
и конфликты • Как удержать людей в команде •
Кого мы нанимаем

ИСТОРИЯ 2

ГЕОРГИЙ СОЛОВЬЕВ //

SKYENG64

Как родилась идея • Основатели • Миссия • Ценности •
Слагаемые лидерства • Мотивация • Что бы я посоветовал
тем, кто хочет вступить на этот путь

ИСТОРИЯ 3

ДМИТРИЙ КРУТОВ //

SKILLBOX80

Компания: от агентства к образовательному центру •
Команда: от пиратов к администраторам • Привлечение
людей: от личности к идее • HR: от масштабирования себя
к масштабированию команды • Партнерство: от мини-колхоза
к совету директоров • Система коммуникаций: от харизмы
к изменениям • Уроки: от семьи к бизнесу

ИСТОРИЯ 4

ДЭННИ ПЕРЕКАЛЬСКИ //

«ДИКСИ», OZON И «УТКОНОС»90

Первые шаги • Управление изменениями • Доверие
и поддержка • Почему у меня нет своей команды •
Совет самому себе

ИСТОРИЯ 5

МАКСИМ СПИРИДОНОВ /

«НЕТОЛОГИЯ-ГРУПП» 100

Компания: от романтики к бизнесу • Ценности:
от денег к изменению мира • Коммуникации: усмирить
себя и других • О строительстве команды •
Предприниматели и корпорация

ИСТОРИЯ 6

НИКОЛАЙ ПРЯНИШНИКОВ //

WORLD CLASS. 110

Первые шаги CEO • Правильные вопросы • Обновление
коллектива • Сильные и слабые стороны топ-менеджера •
Идея и цели для команды • Команда и кризис •
Как оценивать сотрудников • Доверие в команде •
Советы самому себе

ИСТОРИЯ 7

АЛЕКСАНДР КРАВЦОВ //

«ЭКСПЕДИЦИЯ» 120

Партнеры и команды • Кризисы и команда • Почему я верю
в малые команды • Как выстроены коммуникации • Как понять,
что человек «наш» • Разочарование в людях

ИСТОРИЯ 8

ДЕНИС КУТЕРГИН //

YOU DO 130

Первая команда • Подбор людей • Корпоративная культура •
Система коммуникаций • Пандемический кризис

ИСТОРИЯ 9

КСЕНИЯ РЯСОВА //

FINNFLARE 140

Первая команда • Культура компании • На пути к «бирюзовой»
организации • Как поддерживать микроклимат •
Как выращивать руководителей • Команда и кризис

ИСТОРИЯ 10

АЛЕКСАНДР ИДРИСОВ //

STRATEGY PARTNERS 148

Принципы • Кризис и раскол • Уход • Возвращение •
Открытая команда • Что дальше

ИСТОРИЯ 11.

ДЖЕЙМС ДУАЙЕР //

ENRMANN 158

Как я пришел в команду Ehrmann • Первые шаги на новом
месте • Варвары против Римской империи • Требования
к людям • Задачи лидера

ИСТОРИЯ 12

РОСТИСЛАВ ОРДОВСКИЙ-ТАНАЕВСКИЙ-БЛАНКО //

«РОСИНТЕР» 166

Начало бизнеса • Ресторанный бизнес • Кризисы •
Туризм • Корпорация • От директора к наставнику • Советы
предпринимателям

ИСТОРИЯ 13

ЛЕОНИД ГОЛЬДОРТ //

СДЭК 178

Первая команда • Как мы подбирали людей • Чем плохи KPI •
Альтернатива KPI • Кризис и команда • Как удерживать сотрудников

ИСТОРИЯ 14

АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ //

ЕМС 186

Первые шаги в новой команде • Особенности медицинского бизнеса • Как сформировать доверие • Ценности компании • Кризис и команда • Как удерживать людей • Как устроена система коммуникаций

ИСТОРИЯ 15

ИЛЬДАР ХУСАИНОВ //

«ЭТАЖИ» 196

Первая команда • Развитие команды — 5 шагов трансформации • В процессе трансформации • Увольнения • Сильные и слабые стороны людей • Инвестиции в HR • Энергия новизны

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....206

Предисловие

*Плохо человеку,
когда он один.
Горе одному,
один не воин —
каждый дюжий
ему господин,
и даже слабые,
если двое.
Единица — вздор,
единица — ноль,
один —
даже если
очень важный —
не подымет
простое
пятивершковое бревно,
тем более
дом пятиэтажный.*

Владимир Маяковский

Сегодня модно утверждать, что время одиночек прошло. Это не так. Оно никогда не наступало.

Отправка первого человека в космос. Освоение мирного атома. Постройка Байкало-Амурской магистрали, любое серьезное дело, будь то управление государством, создание или развитие компании везде и во все времена делалось в составе организованной группы.

Мне, как человеку, посвятившему более четверти века изучению связей и взаимодействию между людьми, эта мысль максимально близка и понятна.

Сейчас в руках вы держите книгу моего давнего друга Константина Борисова «Герой и его команда». Это второе по счету публикуемое крупное исследование автора, посвященное созданию, развитию и поддержанию эффективной деятельности команд.

Его предыдущий труд «Командос — как достигать больших целей вместе» стал самым продаваемым в России изданием о командообразовании и был отпечатан тиражом порядка 10000 экземпляров.

В этот раз Константин обратился к опыту полусотни российских компаний: крупных, и не очень; из самых разнообразных сфер деятельности; находящихся в различных фазах жизненного цикла, их основателей и первых лиц.

В результате анализа созданных либо управляемых ими команд автор пришел к важным и, порой, парадоксальным выводам, коими и поделился на страницах «Героя и его команды».

Однозначно рекомендую к прочтению!

Александр Кравцов,
автор бестселлеров «Следующий уровень»,
«Найди ментора» и «Персональная стратегия»

ГЛАВА 1

Неслучайные люди:
как превратить группу людей
в команду

«ПАРНЯ В ГОРЫ ТЯНИ — РИСКНИ...»

В 2018 году мы с группой руководителей и предпринимателей совершили восхождение на гору Килиманджаро. Когда мы готовились к поездке в Москве, участники поддерживали друг друга, вели себя доброжелательно и выглядели как только что сформированный, но уже сплоченный общими интересами и переживаниями коллектив. Эта обстановка позитивного настроения сохранялась, когда мы прибыли в Танзанию и собрались на ужин перед восхождением. Участники обещали поддерживать друг друга, идти вперед вместе. И первые несколько дней, пока группа не достигла высокогорья, восхождение проходило очень дружно. Казалось, мы стали командой.

Основной вызов при восхождениях — горная болезнь, и для борьбы с ней есть два способа. Первый, признанный во всем мире — после каждого приема пищи выпивать по таблетке аспирина. Он немного разжижает кровь и снимает часть симптомов. Второй, «русский» — принимать перед сном по 50 граммов коньяка, чтобы и сосуды расширить, и получить расслабляющий эффект. Когда мы доставали рюкзаки из автобуса, по звону бутылок я понял, что группа предпочитает отечественный способ и к восхождению вполне готова.

Первые несколько дней все шло отлично — подъем был постепенным, горная болезнь еще не проявилась, коньяк делал свое дело, люди были очень милы и дружелюбны. Но на четвертый день восхождения, на высоте 4000 метров, начались проблемы.

Участники устали, им стало не по себе от напряжения и горной болезни, к тому же запасы коньяка подошли к концу. И в этот момент стали проявляться человеческие особенности каждого и взаимоотношения между отдельными членами группы. Характеры людей лучше всего раскрываются под давлением — так случилось и в этот раз.

Кульминацией стало расставание одной, казалось бы, крепкой пары. Выяснилось, что мужчина не готов заботиться о женщине, преодолевая трудности. В итоге он оставил ее на склоне, на попечение инструктора, а сам отправился наверх — за достижениями и впечатлениями.

Другой участник нашего восхождения, бизнесмен поколения 1990-х, проявил очень сильную тягу к экстриму — он использовал Килиманджаро, чтобы проверить себя на физическую выносливость. Пренебрегая техникой безопасности, он продолжил восхождение, когда вся группа уже пошла вниз, попал в метель и чуть не замерз насмерть. Его личный мотив — прожить жизнь на грани — оказался для него важнее целей команды.

Только часть группы, демонстрируя дисциплинированность, стремление к общей цели и взаимную поддержку, смогла взять высоту. Так на глазах наш случайный, в общем-то, набор людей — рабочая группа, пройдя через испытания, непростые решения и уход участников, смог стать командой. Высокие горы в жизни и в бизнесе редко покоряются одиночкам.

Идеи, принципы и механики работы сильных команд, которые вы найдете в этой книге, не только выстраданы лидерами современного российского бизнеса, но и проверены лично мной. Добро пожаловать в честный и практичный разговор о том, как создается одна из самых сложных бизнес-систем — команда. Мы уже привыкли, что бизнес основан на системах — системе продаж, финансовой системе, системе логистики или ИТ-системе. Но работу с командой многие руководители воспринимают не как систему, а как некую мистерию, сплав первобытных верований, эзотерики и шаманства. Эта книга о том, что команда — это тоже система, причем одна из главных в бизнесе. У нее есть свои законы и правила. Поехали. Обещаю — будет интересно.

СТАРТ

Как и в нашем походе, в бизнесе, как правило, руководителю достаются те люди, каких он смог набрать. Или те, кого он «унаследовал» от прошлого руководителя. На старте не было больших бюджетов, и он набрал друзей, знакомых — кого смог. И далеко не факт, что эти люди мечтали у него работать, просто ситуация так сложилась. Да и сами вы, заканчивая вуз, разве предполагали, что окажетесь именно здесь?

Итак, вам досталась группа людей, каждый со своими сильными и слабыми сторонами. И каждый из них, оказываясь в вашем коллективе, преследует еще и личную цель.

Кому-то руководитель просто понравился как человек. У другого не было никакой другой работы. Третий вдохновился идеей — он решил, что она поможет ему разбогатеть. У кого-то его собственные цели совпали с целями команды. Но по сути, это случайные люди с личными целями. Это еще не команда — это лишь база для ее формирования. Кирпичики, из которых ее надо сложить.

Но что будет, если кирпичи положить друг на друга просто так, вертикально, при этом не скрепляя? На вид эта груда кирпичей будет выглядеть как стена. И даже постоит так какое-то время. Но как бы внушительно она ни выглядела, при первом же серьезном толчке она развалится. Достаточно слегка толкнуть ее — и кажущееся единство рассыпется на куски.

Точно так же дело обстоит и с группой людей: набор индивидуумов, даже обладающий формальными признаками единства, например принадлежностью к одной компании, — еще не команда. Правильнее будет назвать его рабочей группой: случайные люди, которые, взаимодействуя друг с другом, могут в течение какого-то времени совместно решать не слишком сложные задачи. Но любой серьезный вызов, любое препятствие — изменения на рынке, кризис или действия конкурентов — сметут и рассеют такую группу.

Нам нужно чем-то скрепить эти кирпичики, этих пока случайных людей. Задачей лидера становится «цементирование» участников доставшейся ему группы. Он становится строителем, архитектором команды.

Я знаю, что мою книгу читают практики, такие, как вы. Те, кто задает себе вопрос: как я могу достигнуть в бизнесе или карьере большего, создав сильную команду? Ведь команда — это не самоцель, это инструмент на пути к большему. Поэтому ответы на главные вопросы вы найдете прямо здесь, в первой главе. Это принципы создания мощной команды, которые я день за днем вижу в наших сессиях, а в следующих главах их подтвердят знаковые фигуры новой волны российского бизнеса.

Вот какие виды «цемента» мы обнаружили, поработав с сотнями российских управленческих команд:

- Общая цель — куда мы все вместе движемся? Имеем ли мы единое видение конечного результата?
- Общие ценности — есть ли у нас хороший ответ на вопрос «Почему мы здесь собрались, кроме как за деньги?»
- Коммуникации — насколько хорошо и регулярно мы взаимодействуем друг с другом?
- Лидерство — может ли участник команды проявить инициативу, принято ли это, или руководитель это запрещает? Участники команды — кто они, самоценные специалисты или вечные ассистенты руководителя?
- Круг доверия — может ли участник команды признаться коллегам в том, что он совершил ошибку?
- Четко распределенные роли — все ли знают, что можно ожидать от товарищей? Как распределены зоны ответственности?
- Кризис. Чтобы кристаллизироваться и сплотиться, команда должна пройти через кризис. Вместе. Об этом болезненном, но необходимом опыте говорят все герои наших интервью. Да, во время кризиса команда кого-нибудь потеряет — а именно тех, кто не мог или не хотел идти дальше вместе. Но она приобретет закалку и стойкость — как алмаз, миллион лет формировавшийся под давлением и достигший совершенства.

Как все эти элементы работают в реальном бизнесе? Давайте посмотрим на реальные кейсы из нашей практики.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ

Недавно у меня была командная сессия с крупным девелопером, который пережил смену акционера. Компания вставала на новые рельсы и перезапускала свой бизнес.

Пришла новая управленческая команда, проработала вместе несколько месяцев, но оказалось, что далеко не все менеджеры одинаково понимают общую цель. У многих из них возникли вопросы: «Послушайте, вы хотите заработать большие деньги, но как это сделать с нашим продуктом? Мы же долгие годы строили жилье эконом-класса, и тут вы говорите, что мы с этим имиджем, репутацией и, главное, с этими подходами к строительству теперь начнем строить уже в сегменте среднего класса. Как так? Наша цель — исправить продукт!» Другие возражали: «Нет, наша цель — зарабатывать деньги для акционера, давайте просто больше строить!»

Это привело к очень важному разговору о том, что цели, может, и достижимы, но команде и компании предстоит проделать огромную работу над ошибками. И пока команда не прошла через это обсуждение, далеко не все в ней верили в успех.

Общая цель — это ключевая скрепа команды. Первое — знаем ли мы ее? Второе — верим ли мы в нее? И третье — что будет, когда мы ее достигнем?

Топ-менеджеры часто забывают о третьем пункте, но он очень важен. Когда я проводил сессию по развитию руководителей для крупнейшей в России лизинговой компании, один из руководителей задал интересный вопрос: «Хорошо, мы станем лидером. Меня как руководителя это мотивирует. Но что тогда изменится для моих ребят, которые работают на передовой, в автосалонах? Они-то что получают от этого?» Мы стали формулировать цель так, чтобы всем, включая рядовых сотрудников, стало понятно, что произойдет после того, как цель будет достигнута.

И вот что получилось:

1. Чем больше и успешнее компания, тем больше скидки, которые мы сможем получать от поставщиков.
2. Чем больше скидки, тем больше будет клиентов.
3. Чем больше лояльных клиентов, тем мы известнее и стабильнее.
4. Став первыми в регионе, мы сможем выделить больше денег на автоматизацию, чтобы у вас появились новые инструменты и вы могли продавать еще больше. А еще ваша стоимость на рынке вырастет.
5. За рекордные продажи вы получите отличные бонусы. А в конце года мы устроим грандиозную вечеринку и уедем за город на несколько дней.

Даже великую цель нужно разжевать так, чтобы не только менеджер, но и рядовой сотрудник понимал, почему она важна и что означает лично для него. И все же сначала нужно достичь общего понимания и веры в цель у управленческой команды.

Как сделать?

Проводя командные сессии, я в самом начале прошу участников, не совещаясь друг с другом, сформулировать цели компании и записать их на карточках. В одной девелоперской компании было 16 руководителей — и я получил 16 разных ответов. Часть была вариациями на тему денег — от указания конкретных сумм до абстрактного «зарабатывать деньги для акционера». Но у других цели были совсем разные, например «исправить репутацию компании» или «строить красивые дома». Оказалось, что компанией руководит команда из 16 человек, бегущих в совершенно разные стороны. Это стало интересным открытием для акционера! Далее мы провели общее обсуждение и выяснили, что ключевой целью акционера являются определенные доходы и определенные темпы роста. Исправление репутации и разработка обновленного дизайна домов тоже были нужны, но как средства достижения цели, а не как сама цель.

ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ

Общие цели — это прекрасно, но не менее важно, чтобы в команде сформировались общие ценности. Понятие «ценности» в бизнес-среде употребляется чрезвычайно активно, но что именно стоит за этим философским определением? У разных команд ценности могут быть совершенно различными, даже противоположными. Важно, чтобы они были. Я предложил бы такое определение: ценности — это актуальный для большинства команды ответ на вопрос «Почему мы здесь собрались, кроме как за деньги?».

Когда я работал с одной из ИТ-команд Сбербанка, то услышал такой комментарий: «Мы элита инженерной мысли, работаем с самой современной в России технологией. Только работая здесь, инженер в нашей профессии может себя по-настоящему уважать». Иными словами, покидая компанию, инженер перестает быть частью элиты! Сложно придумать более мощную мотивацию, чтобы команда не развалилась.

В одной из российских оборонных корпораций сотрудники мне прямо сказали: «Мы Родину защищаем! Благодаря нам Россия остается независимой страной!» Эти люди уверены в том, что, если они уйдут из организации, это создаст опасность для страны, а они автоматически станут предателями. Прекрасная мотивация.

А гендиректор крупного кредитного бюро как-то грустно сказала мне: «Константин, ну какие у нас могут быть общие ценности? Закабалить Россию под разумный процент?» Она считала, что ее сотрудники пришли зарабатывать деньги и придумывать им какие-то ценности вовсе ни к чему. Но она же жаловалась, что в компании очень высокая текучка, а персонал реагирует только на материальную мотивацию.

Как сделать?

Когда я создавал компанию Support Partners, важнейшим мотивом для меня была возможность никому не подчиняться, иметь свободу принятия решения, свободу самовыражения и отсутствие жестких регламентов. Нашей ценностью стала свобода. Мы с самого начала

привлекали в команду людей, для которых важна свобода. Еще до пандемии у нас был официально принят свободный график. Наш самый успешный сотрудник — это человек, поработавший в крупной корпорации, уставший от ее бюрократии, бездушности, интриг, зарегулированности и системы правил, который хочет работать в более открытой и гостеприимной среде. Кейс Support Partners позволяет нам сейчас быть самой быстрорастущей российской консалтинговой компанией в области HR, потому что мы подбираем ценностно близких нам людей, которым с нами по пути и которые остаются с нами надолго. Я не говорю, что свобода — универсальная ценность и подойдет любой команде. Я о том, что у сильной команды есть разделяемый большинством единый ответ на вопрос «Почему мы здесь собрались, кроме как ради денег?».

Чтобы выявить общие ценности, задайте своим самым лучшим и значимым сотрудникам, результатами которых вы довольны, такие вопросы:

- Почему ты с нами, кроме денег?
- Как тебе кажется, какие принципы объясняют успех нашей компании или команды?
- Из-за чего ты мог бы уйти из нашей команды?
- С каким позитивным образом или понятием ассоциируется у тебя наша команда? Какие у этого образа есть качества? —

и ищите совпадающие ответы. Они-то и могут оказаться вашими реальными командными ценностями.

А еще вспомните тех, кого вы попросили вашу команду покинуть, потому что не были удовлетворены их результатами и отношением к делу. Вспомните плохих парней. Чего им не хватило, чтобы остаться? Это тоже намек на ценности.

СИСТЕМА КОММУНИКАЦИИ

Насколько часто и хорошо мы общаемся друг с другом? Чтобы договориться об общих целях и тем более чтобы возникли единые для команды ценности, необходимо выстроить систему коммуникаций.

Крупная региональная производственная компания пригласила меня на сессию. Инициатором встречи по работе с командой выступил акционер, который понимал, что на уровне управленческой команды происходит что-то не то. И когда мы стали работать с этой командой в группе, выяснилось, что генеральный директор — бывший финансист. Человек очень умный, глубокий и аналитически мыслящий, но абсолютный интроверт, который не может и не хочет общаться с людьми. Он считает, что это лишнее, что ему достаточно письменной коммуникации. Он просто ставит людям задачи, стараясь как можно реже выходить из своего кабинета и уж тем более ни с кем не общаться по душам. Так ему было комфортно.

Но некомфортно было всем остальным.

Во-первых, по мере передачи информации от него к вице-президентам, от вице-президентов к директорам и дальше к начальникам цехов она сильно искажалась.

А во-вторых, люди понимали, что многие вопросы никогда не будут решены — ведь их нужно согласовать с генеральным, но, поскольку встречаться с людьми ему в тягость, они замалчивались, откладывались на потом, и в результате система работала наполовину своего КПД. Все упиралось в то, что в компании не была выстроена система коммуникаций.

По результатам нашей сессии компания начала проводить сразу несколько регулярных мероприятий. Первое: общий town hall meeting раз в несколько месяцев — встреча для всех управленцев, начиная с менеджмента среднего звена, с участием гендиректора и представителя акционера. Руководство отвечало на вопросы мастеров и инженеров о жизни и развитии компании. Второе: обязательные для посещения ежемесячные обеды с участием всего руководства компании — просто для того, чтобы топ-менеджеры могли регулярно видеть своего лидера, а у того не было возможности отвертеться под предлогом важных дел.

Как сделать?

На командной сессии я часто прошу участников: «Назовите мне факторы, которые могут помешать команде достичь ее

бизнес-целей». И 80% корпоративных команд, с которыми я провожу это упражнение, говорят, что одна из базовых проблем — недостаток коммуникаций.

Проблемы с коммуникацией могут носить разный характер. Например, в большом дивизионе госкорпорации, с которым мне довелось проводить сессию, отсутствует какая бы то ни было система оповещения о достижениях других подразделений. В компании пять больших направлений, но нет ни интрасети, ни регулярных выступлений руководителя, ни даже корпоративного должностного или ролевого справочника. Результат — пять функциональных колодцев, в которых люди изолированы. И нам удалось убедить руководителя компании, что необходим внутренний портал, который обеспечит общее информационное поле — новости, анонсы встреч и пиар позитивных достижений.

ЛИДЕРСТВО

В крепкой команде практически каждый готов брать на себя инициативу и ответственность. Но что, если кто-то принимает все решения за нас, а команде остается их только выполнять?

С этой ситуацией я столкнулся в другой девелоперской компании, созданной тремя партнерами — очень молодыми, подвижными и живыми людьми. Они одноклассники из одного города и идеально понимают друг друга. Один из них занимается продажами, другой — строительством, третий — финансами. Идеальное распределение командной работы.

Так вот, главный из партнеров сказал мне: «Константин, мы настолько перегружены, что за последние несколько лет я был в отпуске три дня, и то не отрывал глаз от телефона. Я думал, что создал бизнес, а оказалось, что я просто очень высокооплачиваемый самозанятый с большим количеством безынициативных ассистентов. Хочу начать чувствовать себя владельцем бизнеса. А для этого мне нужна команда».

Эти умные парни развили в компании культуру, в которой все решения принимают акционеры. У них есть 250 помощников, 20 из которых вроде как топ-менеджеры, но в реальности все решения принимаются в кругу троих основателей. Бизнес успешно развивался, но акционеры хотели не только работать, но еще и жить своей жизнью. У них не было такой возможности, поскольку в команде не было инициативности и сплоченности.

На командной сессии я предложил основателям сыграть со своими менеджерами в игру, которую придумал для таких случаев: на полу обозначен круг диаметром три метра, внутри него — маленький круг диаметром 50 сантиметров, в большом круге стоит банка, полная M&M's, в маленьком — пустая банка. Нужно с помощью веревок пересыпать драже из одной банки в другую, при этом нельзя заступать ни во внутренний, ни во внешний круг.

Задача вроде бы незамысловатая, но людям нужно договориться, как ее решать, а затем выбрать исполнителей и за короткое время реализовать. В первую очередь нужно выслушать все идеи, потому что изначально решение неочевидно. Одним словом, требуется нормальная командная работа в условиях лимита времени, ресурсов и идей.

И как только игра началась, все три акционера бросились к своим департаментам и начали их организовывать. Через пять минут я попросил их подойти ко мне:

— Ребята, а что вы делаете?

— Мы играем в игру, ищем решения.

— Подождите, это вы ищете решения или команда? Вы меня для чего вообще позвали? Это должны делать команды!

И когда я удалил акционеров из игры, все развалилось. Все команды с треском провалились. Два участника из разных команд даже начали выяснять отношения и чуть не подрались — впервые в моей практике!

Но моя задача была выполнена — акционерам стало ясно, что своей чрезмерной вовлеченностью они создали культуру коллективного отсутствия ответственности. Единственными лидерами команд были они сами. Какой тогда может быть отпуск?

Как сделать?

Учиться делегировать и доверять людям. Несмотря на их ошибки. Вкладываться в наставничество и развивать своих людей.

С этими девелоперами мы провели еще несколько сессий. Примерно через год такой работы сотрудники начали демонстрировать признаки инициативы и ответственности, а акционеры увидели, что они уже не все должны делать своими руками.

КРУГ ДОВЕРИЯ

Доверие не возникает само по себе. Чтобы научиться доверять друг другу, нужно начать разговаривать.

Я проводил сессию в одном из департаментов крупного банка. Туда пришла новая команда из шести руководителей-реформаторов во главе с вице-президентом из самого развитого банка России. Им противостояла слаженная группа людей, которые работали в банке почти 20 лет и считали, что менять ничего не нужно. Они мыслили в логике «не первый и не последний вице-президент, как-нибудь переживем».

Когда мы начали нашу сессию, выяснилось, что между двумя командами не существует абсолютно никакого доверия, а старая команда еще и в принципе не собиралась вступать в содержательную коммуникацию.

С такими группами (командами их еще рано называть) я провожу упражнение под названием «Честный разговор». Если люди уже проработали вместе хотя бы несколько месяцев, у них наверняка появились взаимные претензии и комментарии, прямо высказывать которые в консервативной среде и атмосфере недоверия не принято.

В ходе упражнения «Честный разговор» участники берут стикеры, пишут на них претензии к любому человеку, находящемуся в комнате, и приклеивают с обратной стороны флип-чарта, где написаны имена участников сессии, напротив фамилии адресата.

То есть человек видит претензии, но не знает, от кого точно они идут, — так мы избегаем персональных обид и сведения счетов.

Эти претензии бывают очень частными. Например: «Не паркуйся на чужих местах», «Хватит есть пищу в своем кабинете». Но чаще претензии носят вполне рабочий характер: «Не ставь моим подчиненным задачи через мою голову», «Вовремя предоставляй отчетность от своего департамента» и т. д.

Как правило, несколько человек высказывают разными словами одинаковые претензии в адрес одного и того же человека, и это самое важное в данном упражнении. Когда коллега, привыкший вызывать себя вести и подчеркивать свое превосходство, видит напротив своей фамилии одни и те же претензии, написанные разными словами. Например, недавно в одной такой группе из 11 человек 8 написали: «Перестань нам хамить», «Перестань держать нас за дураков», «Начни, наконец, с нами разговаривать» и т. д. Причем я заметил, что этот человек еще на самом тренинге вел себя довольно вызывающе. С первого взгляда было понятно, что ему неинтересно общаться с этими людьми. И группа ему это отношение вернула. Это отличный способ дать не личную, не обидную, но корректирующую и полезную обратную связь, которая способна запустить обсуждение и дать участнику будущей команды шанс скорректировать свое поведение.

Как сделать?

Общаться, не избегать контакта, учиться находить общий язык. Во время нашей сессии в банке все прошло еще лучше, чем обычно, — после упражнения со стикерами мне неожиданно сказали: «Константин, мы готовы копнуть в глубину. Давайте лично предъявим наши претензии друг другу!»

И люди добровольно сели в круг и начали объяснять уже лично, почему возникли претензии и как их можно избежать.

Выяснилось, что большинство комментариев совершенно справедливы и люди их принимают. Кто-то кому-то чего-то не объяснил, кто-то не подготовился к важной встрече. Члены команды впервые проговорили друг другу взаимные ожидания

и признались в том, что, возможно, их поведение было неоптимальным.

На следующее утро мне позвонила вице-президент банка со словами: «Константин, ко мне пришла общая делегация от старой и новой команды, сказали, что в целом готовы друг с другом работать. Давайте проводить общую стратегическую сессию и договариваться, что делать дальше».

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ

Когда в команде неочевидно, кто чем должен заниматься, сотрудники естественным образом начинают покушаться на чужие зоны ответственности или уходить от решения неудобных им задач. Эту проблему решает ясное распределение ролей.

Например, девелоперы, которые играли в игру с веревками и M&M's, со второй попытки распределили роли — кто следит за временем, кто отвечает за новые идеи, кто координирует все действия. Результаты стали значительно лучше.

Часто отсутствие правильного распределения ролей — следствие нарушенных коммуникаций, общего недоверия и отсутствия лидеров. Или профессионального конфликта, переходящего уже в личностный. На одной из сессий в другой команде девелоперов почти три часа горячих споров ушло на поиск ответа на вопрос, как у них выглядит процесс согласования изменений в проект. Например, когда дизайнер может изменить внешний вид балкона в проекте, а когда уже не может? Горячее обсуждение этой темы заняло почти три часа, но устранило огромное препятствие на пути рождающейся команды.

Как сделать?

Я преподаю на модуле «Управление командой» в рамках программ Executive MBA Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского университета. И мне досталась рабочая группа, из 17 человек, предпринимателей и руководителей крупных

компаний Северо-Западного региона. Первую попытку игры с M&M's они громко и красиво провалили. Приступив ко второй попытке, они смогли договориться о ролях, но возникло неожиданное препятствие — одна из участниц при каждом неточном движении громко взвизгивала, раздражая этим остальных участников и мешая их концентрации. Команда вышла из положения, придумав для этой участницы особую роль — молчаливого наблюдателя. Со второй попытки упражнение было благополучно выполнено до конца.

Для того чтобы команда могла правильно взаимодействовать, все вышеназванные виды «цемента» должны работать в комплексе.

- Если в команде не хватает связывающих элементов, то развиваются следующие симптомы:
- Если в команде нет веры в общую цель, люди начинают работать не на результат, а на процесс. Они рассуждают так: какая разница, куда мы бежим? Моя задача — с 9:00 до 18:00 выполнять некие функции.
- В команде, в которой нет ценностей, работает только материальная мотивация и люди уходят из нее туда, где им могут платить чуть больше.
- Если в команде нет системы коммуникаций, то возникают «тихие пассажиры» — люди, сидящие по углам, не приносящие идей и по большому счету ненужные.
- Если нет лидерства, то нет и ответственности, потому что люди не чувствуют важность общей цели — их волнуют только личные цели. Именно поэтому на этапе формирования команды важно вовлекать людей, давать обратную связь, выделять их зоны ответственности.
- Если нет круга доверия, люди неспособны признавать свои ошибки — и развивается культура взаимных обвинений. Виноват кто угодно — коллеги, другие департаменты, конкуренты или пандемия.
- А если не распределены роли, то в команде либо начинается борьба за власть, либо, наоборот, какие-то функции оказываются бесхозными, за них никто не готов отвечать.

СОВМЕСТНОЕ ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИЗИСА

С обилием кризисов у российских компаний, как правило, не бывает проблем. Молодая и нестабильная российская экономика предлагает массу возможностей для укрепления команды через кризис. Падение рубля, появление сильного конкурента, технологические изменения, налоговая проверка — такую интенсивность изменений внешней среды вы вряд ли найдете в стабильной Европе. Поздравляю — мы в идеальной среде для создания сильных команд! А если недостаточно внешних вызовов, то российские управленцы, которые часто являются выраженными достигателями (см. о методике DISC в главе 3), любят ставить новые амбициозные задачи. Так что этап совместного преодоления кризиса в вашей команде наступит гарантированно и довольно быстро.

КОМАНДНАЯ СЕССИЯ

Как вы уже, наверное, поняли, базовый инструмент для начала создания сильной команды — проведение первой командной сессии. Чтобы событие было эффективным, нужно сделать несколько шагов.



Подробнее
о тестировании
DISC можно
прочитать в моей
книге «Командос.
Как достигать
больших целей
вместе».

До начала сессии обязательно нужно разобраться — а какие люди в плане особенностей поведения нам достались. Для этого полезно провести типирование всех участников по методике DISC. Значительной частью противоречий, недосказанностей и сложностей в коммуникации команды обязаны тому, что представители разных психотипов видят одни и те же ситуации по-разному и действуют в них по-разному. Так, люди типажа «коммуникатор» плохо контактируют со структурными и организованными «системщиками», например финансистами.

Кроме того, DISC позволяет вскрыть ключевые мотиваторы человека. Если одному человеку важно помогать другим людям, а другого волнует в первую очередь зарабатывание денег, таким коллегам сложно договориться, потому что у них есть расхождения на ценностном уровне. Это не приговор, но эти расхождения нужно осознать и проговорить.

Первая задача сессии — по-человечески сблизить участников. Поэтому для начала предложите им рассказать какой-нибудь интересный и неизвестный другим случай из их жизни. И выяснится, что брутальный акционер окончил музыкальную школу по классу балалайки, а за плечами девушки-тихони из бухгалтерии уже 60 парашютных прыжков. Так люди становятся ближе друг к другу. Потом нужно рассказать им про методологию DISC и познакомить с профилями участников, и особенно — с профилем руководителя.

Как сделать?

Недавно я проводил сессию в крупной западной фармацевтической компании, где вся команда противостояла первому лицу. Выяснилось, что коллектив состоит в основном из бывших врачей. Врачи — люди консервативные, скептические, склонные доверять только проверенным вещам — консерваторы, системщики и интеграторы. А генеральный директор — коммуникатор и достигатор. Им было по-человечески сложно найти общий язык. Осознав эти различия, люди поняли, что, поскольку никто из них не изменится, им просто предстоит принять новую реальность и сделать полшага навстречу друг другу. Они поняли, что в этом есть большие плюсы и руководитель двигает их к новым свершениям. А руководитель, в свою очередь, поняла, что команда сопротивляется изменениям не потому, что им не нравятся ее идеи, — они в целом смотрят на мир консервативно.

Во время сессии команда может сыграть в какую-либо игру из вышеописанных. Конечно, бизнес-команда — это не клуб психологов, но когда в группе замечен паттерн, его можно обсудить, чтобы выработать план изменения неоптимальной модели

поведения. Прежде чем переходить к обсуждению рабочих задач, полезно посмотреть на свою группу в действии.

После этого можно перейти к упражнению «Честный разговор». Мало кто любит конфликтовать, поэтому в компаниях, как и в семьях, копятся немые претензии и невысказанные комментарии. Но если в коллективе что-то не обсуждается, замалчивается, то рано или поздно это взорвется, закончившись конфликтом или уходом кого-то из членов команды. Наша задача — научить людей в мягкой форме обсуждать недовольство друг другом и искать способы изменить сложившуюся ситуацию.

Судя по моей практике, самое сложное — первая часть сессии, когда люди в открытой атмосфере знакомятся друг с другом как с личностями и учатся взаимодействовать, решая командные задачи. Здесь важна роль первого лица — никого не осуждать и не оценивать, а видеть, что разность людей — это плюс и неструктурированные, интуитивные маркетологи вполне могут найти, если постараются, общий язык с дисциплинированными, упорядоченными финансистами.

После этого можно перейти к определению общей цели и сложностям на пути ее достижения. Те проблемы, которые назовет большинство, и есть зоны развития команды.

Наша задача — подвести команду к признанию того, что у нее есть некие вызовы. Затем команду нужно разделить на группы, каждая из которых будет обсуждать тот или иной комплекс проблем. Например, одна из групп вырабатывает систему мотивации, другая — систему коммуникации и т. д. Важно, что участники должны сами генерировать идеи, поскольку идеи, привнесенные извне, бизнес-тренером или консультантом, команда не воспринимает как свои. А значит, не берет за них ответственность.

Третья часть сессии — после презентации и обсуждения идей их важно превратить в конкретные планы действий со сроками и бюджетами, так называемые дорожные карты.

Команды не формируются в одночасье. Процесс формирования команды — это взаимодействие, договоренности, встреча с реальностью, новые договоренности... Поэтому в конце первой

сессии, как правило, нужно сразу запланировать вторую, через пару месяцев. Она может быть короче, важен сам факт последующего обсуждения — что удалось сделать, а что нет. В черед таких сессий — и практической работе между ними — и рождаются сильные команды.

ГЛАВА 2

Как читать эту книгу дальше

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: ПОЧЕМУ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ НУЖНО МЕНЯТЬ, ИЛИ САМАЯ НЕДООЦЕНЕННАЯ БИЗНЕС-СИСТЕМА

Мы живем в интересное время. Время отсутствия гарантированного роста.

Раньше было по-другому. Начиная с 1991 года российская экономика, пусть с паузами и переломами, но развивалась и росла. В 1990-е годы существовали огромные возможности раздела бывшего когда-то общенародным промышленного наследия Советского Союза. В 2000-е годы в страну хлынули международные инвесторы, высокие цены на нефть привели к росту внутреннего потребления, начал формироваться средний класс. И это был рост, постоянный и почти не зависящий от усилий участников рынка.

Но любые праздники рано или поздно заканчиваются. В 2014 году вместе с Крымом, падением рубля, санкциями и последующими событиями наступила эпоха новой реальности, которая продлится еще долго. С одной стороны, наступила политическая стабильность, граничащая с брежневским застоем, с другой — исчезли какие бы то ни было внешние стимулы для экономического роста. Более того, мы живем под санкциями, практически в изоляции, как страна-изгой. Так что никаких иностранных инвестиций, толкающих экономику вверх, ждать нам теперь не стоит.

В то же время в мире и в России происходят важные события вроде развития нового рынка цифровых компаний и цифровой трансформации традиционных бизнесов. Началась смена бизнес-парадигм. Чтобы разбогатеть в 1990-е годы, проще всего было приватизировать что-нибудь сырьевое на залоговом аукционе, наладить добычу и качать деньги в офшоры. В 2000-е — открыть магазин, а еще лучше — сеть.

Сегодня забрать что-то у государства по дешевке не получится, да и открывать обычный физический магазин — не самая хорошая идея, если только это не жесткий дискаунтер. Все простые и доступные способы быстро разбогатеть или уже давно поделены, или не актуальны.

Это новая реальность, главные признаки которой — высокая неопределенность, отсутствие роста и ограниченность ресурсов. Те, кто добился успеха в начале 2000-х годов, используя инструменты, управленческие подходы и методы работы с командами того времени, не смогут воспользоваться этим опытом теперь. Старые механизмы развития и функционирования компаний неработоспособны. Из этого можно сделать вывод, что и старые подходы к людям и управлению тоже работают не очень.

Можно сделать допущение, что в 2000-е на растущем рынке эффективная команда была не так уж и нужна. Какое бы решение ни принял руководитель, оно оказывалось в целом правильным — бизнес все равно рос. Однако сейчас выясняется, что нужно не только командовать, но и слушать людей, находить с ними общий язык. Но за 15–20 лет авторитарного управления многие предприниматели из 1990-х создали структуру соглашателей, которые умеют делать только так, как им скажут.

Мы находимся в точке кристаллизации новой управленческой реальности. Поэтому я решил поговорить с умными людьми, которые в этой новой реальности за 5–6 лет сделали что-то значимое, которые умудрились вырасти там, где другие не растут, и у которых нет лоббистско-административного ресурса. Я решил исследовать новую структуру управления людьми и командами в новой реальности.