

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	4
-----------------	---

Часть 1. Зачем тратить деньги на тимбилдинг, если они не лишние?

11

Глава 1. Диагностируем сотрудников	22
Глава 2. Мотивируем команду	38
Глава 3. Решаем коммуникативные и функциональные задачи	56

Часть 2. Что сделать, чтобы не было мучительно больно за вложенные в тимбилдинг деньги?

77

Глава 4. Находим партнера	83
Глава 5. Выбираем продукт	96
Глава 6. Учитываем интересы игроков	107
Глава 7. Находим идеальную формулу и балансируем параметры	122
Глава 8. Определяем механику	153
Глава 9. Осуществляем реализацию	170

Часть 3. Как получить максимальную выгоду от тимбилдинга и измерить ее в деньгах, а не в восторженных отзывах?

183

Глава 10. Создаем предварительный интерес	187
Глава 11. Закрепляем результат	199
Глава 12. Выстраиваем систему	212
Глава 13. Считаем эффективность	223

Часть 4. Весь алгоритм на практике

245

Глава 14. Собираем общий алгоритм	246
Глава 15. Применяем на практике	249

Заключение	265
Приложения	271
Задачи тимбилдинга	272
Верификация провайдера	274
Формула идеального тимбилдинга	277
Чек-листы	278

От автора

Друзья!

Я не люблю слово «коллеги». Хотя по смыслу мы с вами коллеги, так как эта книга имеет полностью профессиональную направленность и предназначена для тех, кто работает с коллективами: директоров и собственников бизнеса, HR-специалистов и T&D-менеджеров, организаторов мероприятий и провайдеров тимбилдинга. Но, на мой взгляд, и «коллектив» — слишком сухое слово. Оно какое-то бездушное, а самое главное, оно не про команду. А говорить мы будем не про коллектив и не про коллективизацию, ой, простите, не про коллективообразование. Говорить мы будем именно про **команду**, а значит, и про **командообразование**.

Итак, друзья!

У меня для вас плохая новость. Тимбилдинг не работает!

Возможно, после моего утверждения вы закроете эту книгу и вычеркнете меня из списка полезных контактов, но я с абсолютной уверенностью повторю: тимбилдинг не работает.

Многие из вас совершенно справедливо спросят: а кто ты такой, чтобы делать такие заявления? Отвечу. Я практик с 15-летним опытом работы в области командообразования. Все эти годы наша компания работала — и продолжает работать — над проектированием, созданием и организацией тимбилдинга для самых разных компаний в России и зарубежье. Среди них есть и бренды, которые известны всем, и совсем небольшие региональные компании. В среднем это около 300 проектов в год. И я считаю, что главной нашей гордостью является не то, сколько профессиональных премий или благодарностей от клиентов мы получили. Наша главное достояние — это бесценный опыт, наработанный за эти годы, и возможность анализировать, использовать

и передавать этот опыт другим, для того чтобы тимбилдинг в России стал работать. И не просто работать, а работать эффективно.

Я крайне огорчаюсь, когда наш продукт, наша работа, в которую мы всегда вкладываемся с полной отдачей, не приносит должного результата. И это касается не только нашей работы, но и работы других организаторов тимбилдинга. Мне обидно, что часто для клиента это лишь потраченные впустую деньги, которые могли бы принести ощутимую пользу, если бы были потрачены правильно.

Сегодня многие компании, ухватившись за тенденцию растущей моды на тимбилдинг, но совершенно не умея пользоваться этим инструментом, тратят на него деньги и получают на выходе значительно меньше, чем могли бы. Такие ситуации мы видим в 9 из 10 случаев. Почему это происходит? По многим причинам. Это и непонимание задач тимбилдинга, и проблемы с непосредственной реализацией, и неверная работа с результатами. Обо всем этом я и буду подробно говорить далее, а пока не торопитесь расстраиваться. Потому что у меня есть и хорошая новость.

Тимбилдинг **может** работать! При определенных условиях и решении ряда проблем. Кроме того, можно систематизировать причины, по которым он не работает, и сформулировать принципы и методы их устранения. А устранив эти причины со своей дороги, мы сможем заставить тимбилдинг двигаться к эффективности.

В настоящее время для большинства компаний крайне остро стоят вопросы мотивации и удержания персонала. Ситуация, сложившаяся на рынке труда, стремительно меняющиеся тенденции в условиях и характере рабочих процессов, а также явственное смещение корпоративных ценностей в сторону человекоцентричности диктуют не только трансформацию привычных инструментов работы с командой, но и принципиальную необходимость наращивания и расширения их применения. И популярность таких инструментов, в том числе и тимбилдинга, неуклонно растет. Но за закономерным ростом популярности тимбилдинга должно следовать и углубление понимания принципов его работы.

Но не будем забегать вперед. Я не стану углубляться в исторический эпос зарождения, развития и становления тимбилдинга в мире. Уверен, что при желании найти эту информацию во Всемирной паутине не составит труда. В этой книге мы будем говорить о том, что происходит **здесь и сейчас**. А сейчас тимбилдинг — это хорошо знакомое многим слово, а в кругах специалистов по работе с персоналом — активно используемый термин.

В нашей стране тимбилдинг приобрел популярность сравнительно недавно. К этому подтолкнули следовавшие друг за другом экономические и геополитические кризисы, которые остро обозначили важность выстроенной корпоративной культуры и эффективность хорошо настроенной командной работы.

И тимбилдинг в России внезапно стал модным. Потребность в действенных инструментах для развития и поддержки корпоративной культуры стала серьезно расти. Многие руководители и HR-специалисты начали активно исследовать и испытывать различные методы мотивации и прокачки команды. Индивидуальные и коллективные бонусы, система корпоративного обучения, социальные «плюшки», стратегические сессии — огромный пласт полезных и условно полезных инструментов для работы с командой. И среди них прочно обосновался тимбилдинг, который стал ярко выделяться на общем фоне череды корпоративных активностей.

И мы, как провайдеры тимбилдинга, разумеется, очень этому обрадовались. Спрос на нашу работу многократно возрос. Но вместе с этим появилась и одна неприятность: многие из тех, кто начал рассматривать для себя этот инструмент, не совсем понимали, как пользоваться им эффективно.

По нашей статистике, на момент написания этой книги 90% клиентов тратят бюджет на тимбилдинг неэффективно. Тимбилдинг работает как интересный досуг, как корпоративное мероприятие, максимум — как генератор коллективной эмоции. И все это неплохо, но он не работает как тимбилдинг!

Почему же так происходит? Как заставить его работать так, как он может и должен? Вот об этом моя книга. Но прежде чем

перейти к ответам на поставленные вопросы, давайте обратимся к терминологии. А что такое тимбилдинг? И посмотрим на него с практической точки зрения глазами трех групп людей, каждая из которых имеет к нему непосредственное отношение:

- Для бизнеса, а это прежде всего собственники, директора или HR-специалисты, тимбилдинг — это мероприятие или цикл мероприятий, направленных на сплочение команды и решение различных коммуникативных проблем в коллективе и предполагающих совместное выполнение определенных действий. Есть и более сложное понимание: тимбилдинг — это процесс, ориентированный на диагностику команды и повышение эффективности ее работы с ориентированием на общую цель, а также развитие корпоративной культуры на основе общих ценностей.
- Для создателей и организаторов тимбилдинг — это инструмент, который решает задачи клиента, направленные на повышение эффективности работы команды.
- Для участников тимбилдинг — это игра, необходимая для создания позитивного настроения и хорошей атмосферы, в которой участники делятся на команды и выполняют задания.

Обратите внимание на главное отличие в трактовке слова «тимбилдинг» у всех трех групп. Со стороны бизнеса это мероприятие или процесс, со стороны организатора — инструмент, а со стороны участников — игра. Так что же на самом деле тимбилдинг? Мероприятие? Процесс? Инструмент? Игра? А ведь правильный ответ: и то, и то, и то. В этом-то и заключается главный подвох. Все эти плоскости восприятия и создают свои зоны влияния на эффективность и результативность тимбилдинга.

Задумывая тимбилдинг для своей компании, мы часто не предполагаем, что в цепочке «решил — сделал» есть целых три переменные, каждая из которых таит в себе ряд проблем. Но нет повода для грусти! Во-первых, предупрежден — значит вооружен, а во-вторых, любую проблему можно перевести в задачу, а любую задачу можно решить.

Итак, мы определили главный вектор нашего дальнейшего движения: систематизировать и описать все проблемы, которые не позволяют перевести тимбилдинг из состояния «он не работает» в состояние «эффективный инструмент», и выявить пути решения этих проблем. И уже понятно, что систематизировать их можно, разделив на три группы:

- первая группа проблем связана с теми, кто планирует тимбилдинг для своей компании и вкладывает в него деньги;
- вторая — с теми, кто его проектирует и реализует (как правило, это провайдеры тимбилдинга);
- третья — с теми, кто непосредственно участвует в тимбилдинге в роли игроков, то есть с сотрудниками компании.

Для удобства восприятия мы будем рассматривать наши действия по отношению к тимбилдингу в линейке:

поставили задачу — спроектировали — провели — проанализировали — использовали в дальнейшей работе.

А затем соберем пошаговый алгоритм эффективного тимбилдинга и определим его основополагающие принципы, а в качестве эталонного примера я расскажу об одном нашем кейсе, который в свое время завоевал все высшие профессиональные премии и вписал себя в летопись российского ивента.

Тимбилдинг — это про команду, команда в данном случае — про бизнес, а бизнес — про деньги. И эта книга тоже, по большому счету, про деньги. Эта книга о том, как компаниям правильно потратить деньги на тимбилдинг. Как сделать, чтобы каждый рубль, вложенный в командообразующий процесс, приносил пользу и давал ощутимый результат. Каждым своим вопросом и ответом, методом и схемой, кейсом или чек-листом я буду приближать вас к пониманию, которое позволит вам, так же как и мне, с полной уверенностью сказать: «Тимбилдинг работает!»

P. S. Предупрежу сразу: иногда я буду говорить жесткие и порой даже обидные вещи. И возможно, некоторые из читателей узнают в ряде примеров себя. Но все это реальные ситуации, повлекшие за собой неприятные последствия. И кто же расскажет

вам о них, если не я? В самих этих ситуациях нет ничего плохого. Напротив, они крайне важны для осознания и переосмысления. Мы учимся на ошибках. Это наш опыт, без которого нет движения вперед.

И давайте договоримся, что из нашего разговора мы сразу исключим скептиков и нытиков, которые даже не пытались понять сути тимбилдинга, но готовы днем и ночью писать в интернете очень серьезные опусы на тему: «Тимбилдинг? Да это глупость какая-то! Зачем выбрасывать деньги на ветер? Лучше купите людям пива!» У таких людей тимбилдинг не будет работать никогда, сколько бы книг ни было написано.

Ну и на закуску скажу: тимбилдинг — не волшебная таблетка от всех болезней. Более того, **тимбилдинг вообще не таблетка.**

Вот теперь можно приступать к главному.

Часть 1

**Зачем
тратить
деньги
на
тимбилдинг,
если
они
не
лишние?**

- Это мне?
- Тебе.
- А за что?
- Просто так!

*М/ф «Просто так»,
1976*

HR-менеджер одной крупной, но не очень известной компании (назовем ее Галя) направляет заявку на проведение тимбилдинга специалисту одной известной, но не очень крупной тимбилдинговой компании (назовем его Гриша).

Галя говорит Грише, что у нее есть бюджет на тимбилдинг и что его обязательно нужно успеть провести в текущем квартале. Гриша пытается выяснить, что именно компания Гали хочет получить от тимбилдинга: задает ей уточняющие вопросы, выясняет задачи, обращает внимание на необходимые детали. Поначалу Галя старается поддерживать диалог с Гришей: придумывает ответы, изобретает задачи, обсуждает детали. Но в итоге не выдерживает Гришиной догадливости и экспрессивно сообщает:

— Григорий, я же ясно вам сказала, что нам нужен тимбилдинг! Бюджет конкретный, сроки тоже! Зачем все эти вопросы?! Вы же профессионал, в конце концов! Вот и сделайте все профессионально!

Такие или примерно такие ситуации случаются в практике провайдеров тимбилдинга довольно часто. И в каждой из них хочется спросить: «Друзья, зачем вы тратите деньги?» Зачем-то хотим провести тимбилдинг, зачем-то расходуем на него бюджет, а потом зачем-то начинаем думать, что тимбилдинг не работает, получив на выходе ровно то, что могли получить, если ничего и не хотели. То есть все то же абсолютное и прекрасное «ничего».

В любом своем действии важно добраться до его истинных целей и определить настоящее «зачем?». Каждый наш поступок должен быть направлен на достижение какой-то цели, и ее необходимо уметь видеть. Так давайте будем честны сами с собой: если мы не знаем, зачем нам что-то нужно, то, может быть... оно нам вовсе и не нужно?

Наша статистика

В среднем за год наша компания получает порядка 3000 запросов на проведение тимбилдинга. 60% этих запросов в переводе

на истинную суть вещей звучат так: «Нам нужен тимбилдинг». Вот примеры таких запросов:

- «Нас 250 человек, мы хотим провести командообразующее мероприятие для сотрудников компании на природе. Что-нибудь в меру активное с творческим уклоном, но чтобы было весело. Бюджет умеренный».
- «Предложите варианты тимбилдинга на 40 человек. Участники преимущественно девушки. У нас юбилей компании. Нужно сплотить людей какой-то веселой и активной игрой».
- «Сделайте нам расчет на тимбилдинг с активной программой на 100 человек. “Форт Боярд” уже был».
- «Нам нужно сплотить людей какой-то веселой и активной игрой. Есть ли у вас варианты?»
- «У нас корпоративный выезд в загородный отель на два дня. Будет 200 сотрудников. На утро второго дня нам нужна игра. Какой тимбилдинг вы можете нам предложить?»
- «На конференции необходимо провести командную интеллектуальную игру на два часа. Помещение небольшое. Звуковая аппаратура есть. Что можете предложить?»

У многих возникает резонный вопрос: а что не так в этих запросах? И чаще всего тот, кому адресован такой запрос, начинает активно рассказывать и показывать все то великолепие, которое он может предложить в ответ на него. А на самом деле именно в этих запросах находится первый и порой самый серьезный подводный камень. И эти формулировки — цветочки, а ягодки мы получаем в ответ на вопрос, который задаем после получения такого запроса:

— *А зачем вам нужен тимбилдинг?*

Наш хит-парад ответов на него выглядит так:

- Ну все проводят, и нам надо.
- Нам нужно сплотить коллектив.
- Нам нужно «прокачать» команду.

- Нам нужно построить корпоративную культуру.
- Нам нужно хорошо отдохнуть.

Это прекрасные ответы, но они не формулируют задачи тимбилдинга. Они описывают некое внутреннее ощущение его необходимости.

Конверсия наших входящих заявок составляет в среднем 10%. То есть из 3000 заявок 2700 не доходят до реализации. Почему? Бесспорно, есть много объективных факторов: недоработали наши клиент-менеджеры, не получилось найти нужное решение, клиент передумал или отменил мероприятие. Все эти факторы составляют 40%, а еще 50% отказов имеют статус «Не подошло» — причем без конкретного объяснения, а что же именно не подошло. А ведь это самый главный маркер! «Не подошло, потому что нам так кажется» — это тоже решение на уровне ощущения. Формулы «Интуитивно понимаю, что тимбилдинг нужен» и «Интуитивно понимаю, что этот не подходит» очень неконструктивны.

Для того чтобы тимбилдинг давал результат, нужно четко понимать, **зачем** он нужен. Попытка угадать с реализацией тимбилдинга для описанных выше запросов — это попытка найти иголку в стоге сена. Можно, конечно, угадать по нескольким внешним параметрам, что способно стать хорошим решением для поднятия настроения у коллектива или проведения совместного досуга и частичного улучшения коммуникаций. И такое даже часто получается. Но в целом это похоже на стрельбу из пушки по воробьям.

Планирование тимбилдинга

Путь в сторону эффективного тимбилдинга начинается с того, кто должен его планировать. И планирование тимбилдинга не начинается с определения количества участников, гендерного состава и места проведения, оно начинается с определения **задачи**, которую он должен решить. Ее отсутствие или неправильное определение не только не позволяет спроектировать необходимый тимбилдинг, но делает 80% проводимых игр неэффективными.

А иногда эта эффективность может уйти даже в отрицательную плоскость. Как следствие — необоснованные траты и ощущение, что тимбилдинг — это совсем не то, что нужно.

Глобальная цель любого бизнеса — получение прибыли. Безусловно, мы ставим себе множество других целей помимо экономической. В том числе, казалось бы, совершенно нематериальные. Но все они так или иначе ведут к одному: к сохранению и приумножению прибыли. Мы можем сколько угодно красочно и увлеченно говорить о самых разнообразных проявлениях бизнеса, рассуждать о социальной ответственности, экологичности, инновациях, но при этом мы должны помнить, что все эти аспекты все равно связаны с прибылью. По одной простой причине — без прибыли бизнес не может существовать в принципе. Вложения в инновации должны окупиться и приумножить прибыль, вложения в социальную сферу должны поддержать репутацию и сохранить прибыль, вложения в обучение сотрудников должны улучшить их компетенции и опять же принести прибыль. Развитие бизнеса определяет прибыль, а прибыль определяет развитие. Вот такая простая и одновременно сложная созависимость.

Эта глобальная цель проходит красной нитью через все бизнес-процессы, да и сама по себе она больше похожа на бесконечный процесс, нежели на что-то конечное и достижимое. Вряд ли можно представить себе эту цель в виде конкретного значения прибыли, которую бизнес должен в итоге заработать. Прибыль — это постоянный ориентир, не теряющий актуальности независимо от текущих реалий.

А вот на бесконечном пути к этой глобальной цели мы ставим промежуточные или локальные цели. Которые уже являются вполне конкретными и достижимыми. Эти цели меняются со временем или согласно обстоятельствам. Но все локальные цели, так же как все действия и ресурсы, которые использует компания для их достижения, должны быть ориентированы на прибыль. И тимбилдинг не исключение. И если мы хотим получить от тимбилдинга реальную пользу — а тем более экономический эффект, — всегда нужно начинать с главного: с определения конкретной задачи, которую он должен решить. Решение этой задачи в перспективе должно вести нас к достижению локальной

цели, которая, в свою очередь, направлена на ту самую, глобальную цель — прибыль.

Поэтому так важно найти то самое «зачем». На первый взгляд разобраться в этом не слишком сложно, но практика показывает, что точное определение задачи — довольно трудоемкий процесс. Очень часто, чтобы приблизиться к необходимому результату, нам приходится проводить «пытку» клиента. Порой мучительную для обеих сторон. Главная цель этой «пытки» — понять, зачем клиенту нужен тимбилдинг. Но по-хорошему это «зачем» должно определяться и закладываться в задачи тимбилдинга на самой первой стадии его планирования, задолго до того, как начинается поиск подрядчика.

Как же правильно определить «зачем», чтобы после тимбилдинга команда не разбежалась?

Чтобы понять, каким образом поставить задачу, нужно рассмотреть тимбилдинг с точки зрения его сути и способов применения. Тимбилдинг — это инструмент, и он, как и любой другой инструмент, применяется в двух случаях — когда нужно что-то починить и когда нужно что-то построить. (Есть еще вариант применения инструментов для разрушения, но, пожалуй, я ограничусь только созидательными функциями.)

В любом случае инструмент служит для решения проблемы. Только следует учесть, что инструмент никогда не решает проблемы самостоятельно. Он именно «применяется», «служит», *«помогает»*. Это важно, и к этому вопросу мы будем еще неоднократно возвращаться. И именно это понимание следует изначально заложить в логический ряд аргументации необходимости тимбилдинга и зафиксировать как формулу: **тимбилдинг помогает решать проблемы.**

Значит, прежде чем схватиться за инструмент, стоит понять, в чем, собственно, проблема. Да и есть ли она вообще.

Возвращаясь к вариантам использования инструмента, нам просто нужно добраться до сути проблемы. В первом случае — когда мы решаем что-то чинить — необходимо понять, что сломалось. Это обычно не так сложно, хотя и требует погружения, поскольку чаще всего истинная проблема скрыта за своими

внешними проявлениями. Как одна-единственная причина способна прятаться за целым ворохом следствий. Второй случай — необходимость что-то построить — сложнее. «Построить» тоже является решением проблем. В бизнесе — проблем, связанных с вопросами улучшений, развития или масштабирования компании. Разница между этими вариантами применения инструмента, которая определяет и разницу в сложности понимания, в том, что проблемы, связанные с поломкой, уже есть, а проблемы со строительством нужно предугадать.

Но суть все равно одна — проблема. Существует она в настоящем или грозит в будущем — принципиального значения не имеет. И поэтому, обобщая эту мысль, нужно понять, в решении какой проблемы нам нужна помощь. Чем точнее мы понимаем проблему, тем точнее мы можем сформулировать задачи тимбилдинга и тем больше осознанности получим для поиска решения.

Так как же обнаружить ту самую проблему, которую надо решить? Часто нам кажется, что она находится на поверхности и для ее формулирования не нужны какие-то особенные методы. Но я все равно рекомендую для поиска глубинной проблемы использовать метод «5 почему», разработанный Сакити Тоёдой и используемый сейчас по всему миру. Его суть совершенно проста: если последовательно задать вопрос «почему» пять раз, то характер проблемы становится понятным. Этот метод не требует никаких дополнительных ресурсов и большого количества времени, только вопрос «почему» я рекомендую заменить на вопрос «зачем».

Давайте попробуем разобрать этот метод в форме диалога клиента и провайдера.

К: Нам нужен тимбилдинг.

П: **Зачем** вам нужен тимбилдинг?

К: Чтобы сплотить сотрудников.

П: **Зачем** вам нужно сплотить сотрудников?

К: Чтобы улучшить их коммуникацию.

П: **Зачем** вам нужно улучшить их коммуникацию?

К: Чтобы они открыто общались друг с другом.

П: **Зачем** им нужно открыто общаться друг с другом?

К: Чтобы они могли честно озвучивать свои проблемы.

П: **Зачем** вам нужно, чтобы они честно озвучивали проблемы?

К: Чтобы снять имеющуюся в коллективе напряженность. Сейчас вместо того, чтобы обсуждать текущие проблемы друг с другом или с руководством, сотрудники предпочитают сплетничать в курилках.

Вот мы и добрались до причины. Люди сплетничают, значит, в компании проблема с прозрачностью внутренних коммуникаций и есть раздражающие факторы, о которых нельзя говорить вслух, и люди начали обсуждать все в кулуарах. Это негативно влияет на эмоциональный фон, а следовательно, на эффективность работы. Решать нужно именно эту проблему. Она должна стать ключевым фактором в определении задачи нашего тимбилдинга. И тут нужен совершенно иной продукт, нежели для задачи «Сплотить сотрудников». Кстати, в данном случае одним тимбилдингом делу не поможешь. Надо принципиально перестраивать систему горизонтальной и вертикальной коммуникации, выстраивать прозрачный диалог сотрудников с руководством, искать и устранять токсичность в коллективе.

Ради объективности должен сказать, что иногда мы встречаемся с ситуациями, изначально сводящими на нет все усилия по правильному определению «зачем». Такое происходит, когда личное выше командного. Это напрочь ломает все возможности достичь хорошего результата. Расскажу о двух крайних точках этого проявления.

1. В 21:30 четверга на мессенджер одному из наших клиент-менеджеров приходит заявка: «Нам нужен тимбилдинг на 120 человек в загородном отеле. Площадку сейчас подбираем. Предложите несколько вариантов ваших активных программ и расчет. Информация нужна завтра до 12:00». Знакомая ситуация? Я думаю, многие подрядчики по корпоративным мероприятиям такое видят регулярно. Таких заявок много. Какой итог? Как бы мы ни хотели, но за такое короткое

время невозможно даже как следует разобраться в том, что на самом деле нужно клиенту, не то что предложить подходящее решение. Можно только в качестве отписки предоставить какой-нибудь готовый вариант, который с большой долей вероятности не будет решать нужную задачу, а значит, обеспечит результат, близкий к нулевому. Обычно это происходит в ситуации подмены корпоративных мотивов личными — в компании решили, что нужен тимбилдинг, задачу по подбору программы поставили одному из сотрудников, который забыл/закрутился/упустил сроки. Накануне он схватился за голову, срочно полез в интернет, нашел несколько сайтов, позвонил/написал подрядчикам. Для чего? Нужно срочно что-то показать руководству. Это изначально провальная ситуация. Тут даже до вопроса «зачем» мы не добрались. Это, выражаясь нашим ивент-языком, «слив».

2. Приходит заявка на командное путешествие в горах с тематикой «супергероев», с преодолением серьезных препятствий, сложными испытаниями и прочими адреналиносодержащими развлечениями. Начинаем разбираться. В ходе диалога мы выясняем, что состав участников — преимущественно женщины старше 40 лет. Мы в удивлении. Почему горы и супергерои? Неужели и правда женщинам в этой компании интересно стать супергероями и бросаться на покорение гор? Мы вступаем в долгий и изнурительный диалог с доверенным лицом руководителя компании. В итоге оказывается, что в компании никому не нужен этот «экшн», люди даже боятся его и не хотят ехать на мероприятие. Логичный вопрос: а почему так поставлена задача? Ответ оказался прост и ужасен. Директор компании взял на работу молодую красивую сотрудницу и, будучи любителем экстремальных способов проведения персонального досуга, захотел показать себя в облике супергероя. Занавес. Если бы мы реализовали этот проект по поставленной изначально задаче, тимбилдинг не просто не принес бы положительного результата, а дал бы резко отрицательные последствия. В данном случае мы также видим подмену корпоративных целей личными.

На собеседованиях я всегда задаю один вопрос: зачем руководителю нужен помощник? Ответы бывают самые разные, порой даже обескураживающие. А на самом деле цель у помощника руководителя одна — сэкономить время руководителя. Ничего больше. Только в этом случае понятно, что он должен делать и какова экономическая выгода от этого. Все остальные пожелания — это личные мотивы руководителя, которые далеки от целей компании.

Подведем итог. Первый шаг на пути к выстраиванию схемы эффективного тимбилдинга — правильное определение его задачи. И только имея конкретную задачу, мы отправляемся на поиски нужного инструмента — тимбилдинга — и переходим к стадии его проектирования.

Алгоритм поиска нужного «зачем» мы можем изобразить следующим образом:

1. Какова цель?
2. Какая проблема существует на пути к достижению цели?
3. Решение какой задачи поможет устранить проблему?

Приведу примеры:

Цель	Проблема	Задача
Повышение уровня продаж	Низкая заинтересованность сотрудников	Поднять уровень нематериальной мотивации
Повышение эффективности работы подразделения	Сотрудники устали и находятся на стадии выгорания	Создать условия эмоциональной разгрузки и зарядить энергией
Ускорение интеграции коллективов при слиянии двух компаний	Слабая коммуникация — сотрудники незнакомы друг с другом	Создать комфортные условия для знакомства, налаживания горизонтальной коммуникации и неформального общения

Важно помнить две вещи. Любая цель — это про реальное или потенциальное улучшение экономической эффективности бизнеса. А любая задача описывает, что конкретно нужно сделать. И задача тимбилдинга всегда должна содержать четкую целесобразность, определяющую ответ на вопрос «зачем».

Думаю, к концу этой длинной, но содержательной преамбулы у вас уже должен был сложиться образ безусловной необходимости формулирования конкретной задачи. И, вероятно, возникнуть вполне логичный вопрос: «А какие вообще задачи способен решить этот твой тимбилдинг?»

Многообразие задач тимбилдинга может быть классифицировано и описано по-разному. В своей практике мы выделяем три большие группы:

- диагностика;
- мотивация;
- коммуникативные и функциональные задачи.

И если вы хотите разобраться в них подробнее, я с удовольствием помогу вам в этом и дам несколько полезных советов.

Готовы? Тогда поехали!

Глава 1. Диагностируем сотрудников

Мы поговорили с вами о важности понимания конкретной проблемы, которая формирует задачу для тимбилдинга. Но часто бывает, что эта проблема не лежит на поверхности и не может быть определена доступными методами наблюдения и анализа. Помочь нам в этом вопросе может диагностика команды. И именно она является одной из наиболее важных задач тимбилдинга. А результаты диагностики могут стать основой для определения более узких задач для дальнейшей работы с командой.

Вспомним визит к врачу. Для успешного лечения в первую очередь необходимо правильно поставить диагноз. Диагноз — это заключение о состоянии здоровья, основанное на всестороннем изучении пациента. А для изучения здоровья пациента нам необходимы данные, получаемые при помощи набора индикаторов: симптомов и анализов. Аналогично способен работать и тимбилдинг. Он является прекрасным способом проведения всестороннего обследования «пациента» — команды. В ходе этого обследования мы также можем успешно создавать и применять индикаторы, позволяющие проводить эффективное диагностирование команды. Роль этих индикаторов выполняют игровые ситуации, которые мы можем заранее моделировать таким образом, чтобы выявить «симптом».

Диагностика в корпоративной практике обычно применяется в двух случаях. Если продолжить медицинскую аналогию, то это «поиск болезни» и «профилактика». Да, и то и другое — все тот же поиск проблемы. Текущей или возможной в будущем. И первое встречается чаще, чем второе. Будем откровенны: поход к врачу в большинстве случаев является вынужденной мерой — мало кто бежит к врачу до того, как припечет. Так и в российском бизнесе — диагностика команды чаще всего применяется, когда уже припекло.

Я не хочу обидеть компании, в которых диагностика персонала — привычный и постоянный бизнес-процесс. Такие компании есть, и их подход наиболее выигрышный. Но, к сожалению, их немного. Как правило, к диагностическим методам обращаются

при снижении эффективности работы команды. Или же диагностика применяется превентивно при необходимости масштабирования или реорганизации компании, то есть когда важно понять, какие возможны точки роста и как их использовать или какие проблемы в коллективе могут возникнуть и какие действия нужно предпринять. И хотя у специалистов по работе с персоналом есть много методов диагностики команды, тимбилдинг дает возможность расширить эту диагностическую линейку и имеет ряд неоспоримых преимуществ перед другими методами.

Первое преимущество заключается в том, что это игра. Игра — всегда некая условность, в которой все происходящее воспринимается существенно легче и проще. Она на подсознательном уровне позволяет людям раскрываться, проявляя свои личные и профессиональные качества и способности, которые в каждодневном рабочем процессе не всегда заметны. Игра является отличным индикативным процессом, в ходе которого мы можем обнаружить проблемные зоны или точки роста в команде. Причем игра позволяет осуществлять наблюдение за поведением людей незаметно для ее участников, в то время как применение иных диагностических методик часто доставляет людям дискомфорт.

Второе преимущество — время. Тимбилдинг позволяет быстро создать диагностический портрет всей команды и каждого ее участника на основании их действий в ходе игры, в то время как всевозможные тесты, интервьюирование, опросы отнимают колоссальное количество временных, кадровых, да и финансовых ресурсов.

Предвосхищая предположение, что игра не может дать полной и объективной диагностической картины. Да, это так. Но какие методы способны дать такую всеобъемлющую картину? Тесты с опросами имеют большую степень погрешности. В них всегда существует вероятность того, что человек, понимая, что его тестируют, старается по мере сил ответить «правильно». Игра же позволяет максимально очистить сознание участников от анализа происходящего и планирования модели поведения.

В рамках тимбилдинга мы можем применять три типа диагностики, каждый из которых имеет свои возможности и требует разных подходов. В своей работе для этих типов мы используем термины «фоновая», «оценочная» и «цифровая диагностика». Первые две относятся к офлайн-мероприятиям, последняя — к онлайн.

Тип диагностики	Вид мероприятия
Фоновая	Офлайн
Оценочная	
Цифровая	Онлайн

Фоновая диагностика

Методика проведения фоновой диагностики достаточно проста и требует минимальной подготовки. Ее суть заключается в том, что в ходе тимбилдинга осуществляется структурированное наблюдение за поведением игроков в различных игровых ситуациях без вмешательства в игровой процесс, но с обязательной фиксацией увиденного.

Что мы можем увидеть при помощи фоновой диагностики:

- **Коммуникативные проблемы** — скрытые конфликты в команде, токсичность и другие проблемы коммуникации, которые негативно влияют на атмосферу в коллективе и мешают эффективному рабочему процессу. Такие проблемы прекрасно видны в ходе игры даже невооруженным глазом, когда команда не может договориться и внутри нее происходят постоянные споры, агрессия, «перетягивание одеяла».
- **Функциональные проблемы** — низкий уровень командности, непонимание общих целей, нежелание брать на себя ответственность, слабая заинтересованность в получении результата, плохая дисциплина, наличие слабых звеньев и «бутылочных горлышек» в составе команды. И это далеко не полный список проблем, которые можно увидеть при

помощи тимбилдинга. Обнаружение таких проблем позволит быстро скорректировать методы работы с персоналом, наметить ряд «оздоравливающих» процедур, провести кадровые перестановки или замены при несоответствии занимаемым должностям.

- **Точки роста** — выявление лидеров и скрытых талантов в команде, раскрытие потенциала и сильных сторон у сотрудников. Очень часто мы не знаем возможностей и качеств наших сотрудников. Игра наилучшим образом позволяет их увидеть и правильно использовать в дальнейшем.

Для фиксации результатов наблюдения мы используем диагностические карты. В качестве примера я приведу выдержку из диагностической карты, составленной в ходе одного из мероприятий в стиле «Гонки героев», которое проходило в период написания этой книги.

Ситуация	Вывод
В процессе прохождения полосы препятствий один из участников команды проявляет себя как настоящий лидер: четко говорит, что нужно делать, правильно распределяет роли и задачи, создает необходимый эмоциональный настрой и заряженность команды, находит персональный подход к каждому члену команды — кого-то подбадривает, кому-то не мешает, четко отмечает и подсвечивает все успехи, поддерживает в случае неудач. Команда безоговорочно и с удовольствием слушает его и показывает лучший результат	<i>Лидерские качества</i> Сотрудник может правильно организовывать работу команды и получать нужный результат. Его слушают. Он умеет чувствовать команду, понимает цель и умеет вести к ней команду. Он явный кандидат на управляющую должность

Ситуация	Вывод
Команда плохо справляется с испытаниями. Настроение и активность команды падают, так же как и желание получить результат. Капитан не особенно пытается улучшить ситуацию. Однако одна из участниц постоянно пытается вытащить команду, от нее слышны фразы «Давайте попробуем еще раз, у нас получится!», «Мы сможем победить, не унывайте!». При этом она первая старается выполнить задание, призывая к этому остальных. В какой-то момент команда, глядя на нее, включается в процесс — и все начинает получаться	<i>Способность заряжать</i> Налицо желание во что бы то ни стало добиваться результата и не сдаваться, даже если есть трудности. Причем этот путь показывается на собственном примере. Такую сотрудницу полезно брать на новые проекты, когда команде нужны мотиваторы
В ходе испытания в зачет идет прохождение задания каждым участником. Одна из участниц не может справиться и после ряда попыток признает свое поражение. У другой участницы тоже не получается, но, услышав от судьи: «А как же воля к победе?», она собирает волю в кулак и проходит испытание. Тогда первая участница тоже собирается и справляется с задачей. Команда аплодирует стоя — и начинает показывать отличные результаты	<i>Необходимость мотивации</i> При работе с такими сотрудниками необходимо постоянно поддерживать уровень внутренней мотивации и давать обратную связь. Это существенно повысит эффективность их работы

Ситуация	Вывод
Команда приступает к прохождению испытания. Одна из участниц говорит: «Я знаю, как его проходить, я уже пробовала». Далее она четко, с подробными объяснениями передает имеющийся у нее опыт коллегам. Она же руководит всем процессом прохождения, распределяет задачи, контролирует и подсказывает. Команда, получая четкие инструкции, быстро включается в процесс, слаженно и правильно работает и в результате показывает лучший результат при прохождении испытания	<i>Передача опыта</i> В команде есть прекрасный кандидат на дальнейший рост в качестве управленца. Она умеет передавать свой опыт и организовывать работу команды для его эффективного использования
Два самых активных участника команды плохо слушают судью, отвлекаются, смотрят по сторонам. Это снижает общую дисциплину команды. Судье приходится повышать голос, но это не помогает. В результате при прохождении испытания команда часто нарушает правила, участники задают много ненужных вопросов, спорят с судьей и друг с другом. Как следствие — постоянно низкие результаты прохождения испытаний, негативный фон, а в конце игры — полное отсутствие интереса к происходящему	<i>Дисциплина</i> В команде присутствуют недисциплинированные сотрудники, которые своим поведением деморализуют остальных, что сказывается на общем результате. С такими сотрудниками необходима дополнительная работа, анализ причин их поведения и, возможно, увольнение

Ситуация	Вывод
Механика игры предполагает возможность каждому участнику команды отказаться от выполнения испытания. При этом всей команде начисляется штраф. Ряд сотрудников, подходя к испытанию и даже не пробуя его пройти, заявляют: «Это сложно, я это не сделаю, давайте запишем штраф на команду». Остальные участники пытаются им возразить: «Ну хотя бы попробуйте!», но это не меняет ситуацию. В результате команда приходит к финалу с максимальным количеством штрафов	<i>Равнодушие и нежелание напрягаться</i> Такие сотрудники не хотят эффективно работать, они скорее ищут возможность что-нибудь не сделать, нежели попробовать сделать. В рабочем режиме с такими сотрудниками нужен постоянный контроль. Также необходима дополнительная работа по поиску причин такого поведения
При старте команды один из участников, на вид самый спортивный, вырывается вперед и пытается все сделать быстрее всех, не обращая внимания на остальных, хотя в ряде испытаний важно общее участие и взаимопомощь. Ему регулярно говорят: «Не торопись, помоги нам, мы же одна команда». Но участник не берет это в расчет и старается все сделать сам. Общий результат команды на финише крайне низкий, так как результат фиксируется по последнему игроку	<i>Я — «звезда»</i> Этот сотрудник — не командный игрок. Ему важны только личные достижения и совершенно безразличен общий результат команды. Такой сотрудник эффективен только там, где командная работа не важна

Ситуация	Вывод
Участник пытается вложить максимальное количество сил на старте. Ему говорят: «Не торопись, не хватит сил до конца». Он не слушает. При прохождении очередного испытания он выкладывается на 200% в первой попытке и не справляется. А сил на вторую попытку уже не остается, и он сходит с дистанции	<i>Неправильное распределение ресурсов</i> Сотрудника нужно учить распределять силы и ресурсы, ему нельзя давать долгосрочные задачи. Это спринтер
В команде присутствует очень грузный человек, которому сложно проходить многие спортивные испытания. Команда заранее морально приготовилась к тому, что это станет проблемой. Однако практически на каждом испытании он молча, прикладывая колоссальные усилия, выполнял все, что необходимо. После игры судья задал вопрос: «Как тебе это удалось?» На что получил ответ: «А как я мог подвести команду!»	<i>Командность</i> Такой сотрудник, возможно, звезд с неба и не будет хватать, но всегда будет частью команды. На него можно положиться в любой ситуации, понимая, что он не подведет и сделает все, что в его силах. А может, и немного больше

Как видите, в диагностической карте есть описание наблюдений и выводы. Наблюдения без четких выводов бессмысленны. Именно они должны в дальнейшем лечь в основу трансформационных действий в компании. Причем такая диагностическая карта может составляться как на отдельных сотрудников, так и на команду в целом. В последнем случае анализируется поведение всей команды в той или иной ситуации и ее сильные и слабые стороны как единой структурной единицы.

Но здесь есть очень важный момент. Команда может быть сформирована из хорошо знакомых друг с другом и работающих вместе сотрудников, а может быть смешанной, объединяющей

малознакомых или совершенно незнакомых друг с другом сотрудников — например, из разных подразделений или городов. Это в значительной мере отражается на их поведении и должно учитываться при формулировании выводов.

Игра позволяет осуществлять диагностику разной глубины. Когда стоит задача осуществить более глубокую диагностику поведения участников, мы специально интегрируем в механику игры ситуации, которые позволяют максимально раскрыть внутренние качества и установки сотрудников. И чем сложнее или даже экстремальнее ситуации, тем больше люди в них раскрываются. Как пел Владимир Высоцкий в «Песне о друге»:

Парня в горы тyani — рискни!
Не бросай одного его:
Пусть он в связке одной с тобой —
Там поймешь, кто такой.

В фоновой диагностике есть две объективные сложности. Во-первых, игра — это краткосрочный процесс, и чем больше в ней количество участников, тем меньше шансов получить диагностический портрет каждого. Всегда наиболее заметны яркие моменты, характеризующие одного человека или позволяющие оценить работу всей команды в конкретной ситуации. Поэтому нельзя рассматривать такую диагностику как инструмент со 100%-ным охватом.

Во-вторых, большая проблема — идентификация участников для составления диагностической карты. В большинстве случаев тот, кто ее осуществляет, не знает всех по именам. Идеальный вариант решения — индивидуальные номера или бейджи на участниках. Но, к сожалению, реализовать это не всегда представляется возможным, поэтому очень полезным инструментом является фото- или видеофиксация эпизода или конкретного участника.

Фоновую диагностику, ориентированную на поведенческий фактор участников, легко можно сочетать с другими задачами. Это не требует большого количества дополнительных ресурсов и позволяет сэкономить бюджет. Я говорю об этом не просто

так: часто бывает, что, осознанно выбирая тимбилдинг в качестве инструмента для решения определенных задач, упускают его диагностическую функцию.

Кто проводит фоновую диагностику?

Начну с небольшой истории.

На одном из стадионов города Сочи мы проводили спортивный тимбилдинг, который служил финалом большой мотивационной программы. Участники — сотрудники крупной полугосударственной компании, имеющей филиалы во многих городах России. Задача тимбилдинга — зарядить сотрудников мощной эмоцией. Расскажу свои наблюдения на одном из испытаний. В нем участвовали по восемь человек из команды. Задача каждого — пройти свой достаточно сложный маршрут в веревочной объемной паутине, к которой каждый участник пристегнут альпинистской системой. Испытание считается пройденным, если **все** восемь человек выбрались из паутины за отведенное время. Одним из главных условий было то, что в процессе движения по своей трассе участник мог помогать товарищам,двигающимся по соседним трассам.

Каждая команда начинала бодро проходить испытание. Ближе к концу отведенного времени семь человек справлялись с заданием, а один — еще нет. Далее эти семь человек выстраивались в ряд и начинали достаточно злобно осыпать оставшегося участника фразами:

«Ну давай, слабак! Мы так проиграем! Ну что ты копаешься!»

То есть участник не только оставался наедине с проблемой, но и подвергался словесному прессингу со стороны команды. Хотя проблема была не его личная, а общая. Не получится у него — проигрывает вся команда.

Ужас этой ситуации заключался в том, что так вели себя почти все команды. И это говорит о серьезных проблемах в коллективе. Совершенно отсутствует командность: каждый сам за себя,

я сделал — я молодец, а вот сосед не сделал — его можно публично осмеивать. Нет осознания работы на командный результат, отсутствует взаимовыручка и взаимная поддержка, нет общих целей. В общем, целый букет проблем, с которыми надо серьезно работать, начинать выстраивать процесс налаживания коммуникаций, объяснения общих целей и принципов взаимодействия, которые позволят улучшить положение дел. И только потом проводить мотивационные программы.

Но главное сейчас в другом. Описанная выше ситуация являлась отличным индикатором проблем, с которыми нужно срочно работать, и должна была лечь в основу диагностической карты коллектива. Но она осталась за кадром. За этим процессом наблюдали только игротехники, в задачу которых не входил диагностический анализ. И ни одного человека из руководства компании или отдела, занимающегося персоналом, на площадке не было. Можно было без дополнительных затрат осуществить диагностику, выявить проблемные места и сформировать список задач для дальнейшей отработки. А получилось так, что и основная задача игры — мотивация персонала — не принесла значимого эффекта, и возможность диагностировать проблемы была упущена.

К сожалению, большинство игр, которые мы проводим, проходят в отсутствие тех, кто отвечает в компаниях за персонал. Я считаю, что такой человек всегда должен быть на площадке. Это его прямая зона интересов и ответственности — знать о персонале максимум. Именно ему наиболее важно увидеть все проблемы команды. И его наблюдение — лучшая диагностика и оценка.

Я прекрасно понимаю, что не все умеют видеть и правильно интерпретировать поведенческие индикаторы. Но, во-первых, этому можно и нужно учиться. Здесь необходима практика и направление фокуса внимания на анализ поведения и действий участников в игровых ситуациях. Но часто, даже находясь на площадке проведения тимбилдинга, основное время представители компании тратят на контроль за организацией самого мероприятия, а вовсе не на наблюдение за работой своей команды.

Во-вторых, эту задачу можно переложить на плечи организаторов тимбилдинга. Но при постановке такой задачи необходимо **заранее** обозначить, на что следует направить основной фокус внимания и что важно получить в виде результата наблюдений. В рамках игры такую роль могут выполнять игровые персонажи, находящиеся внутри игрового процесса, — игротехники или судьи. Но здесь важно помнить, что не каждый игротехник способен это сделать. Такой персонал подбирается специально. Тот, кто выполняет подобную задачу, должен хорошо разбираться в основах групповой динамики и принципах корпоративной коммуникации. Также эту функцию могут выполнять специалисты-фасилитаторы, которые осуществляют наблюдение за работой команд извне, не находясь внутри игрового процесса.

У нас с коллегами часто случается спор, какой подход лучше — диагностика сотрудником компании или привлеченными специалистами. С одной стороны, профессионал всегда сделает работу лучше. На то он и профессионал. С другой стороны, человек, который находится внутри коллектива, знает многие особенности и глубину взаимоотношений в команде и может объяснить те или иные действия игроков. Я считаю, что однозначного ответа здесь нет и надо по возможности совмещать оба подхода.

Мнение эксперта: *«Для меня успешность — это всегда максимальный азарт, вовлечение людей. Почему мы всегда в наблюдателях? Я знаю людей, и для меня очень важно, кто проявляет лидерские качества, как вовлекается команда, как они разговаривают, как они реагируют на задачи. Я всегда смотрю на руководящий состав в команде. Для меня это самые главные метрики: как они проявляют лидерство, как они вовлекают своих людей».*

Наталья Епишева, директор по продажам Askona РФ

Оценочная диагностика

Оценочная диагностика — более сложный процесс, требующий серьезной предварительной подготовки. В отличие