

ЛАЙФХАКИ

для руководителей

Как создать
эффективную команду

Марина Балобанова



Марина Балобанова Лайфхаки для руководителей. Как создать эффективную команду

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48447912

ISBN 9785005061805

Аннотация

Любой управленец стремится к увеличению прибыли. Что сделать, чтобы подчиненные получали радость от работы, достигая амбициозных целей? В книге вы получите ответ. Автор книги за 17 лет работы руководителем сформировала копилку практик, которые легко внедрить для команды любого уровня. В книге собрана уникальная коллекция приёмов управления, показавших результат. Начните читать – и уже с первой главы вы сможете применить инструменты, которые помогут создать эффективную команду!

Содержание

Лайфхаки для руководителей Как создать эффективную команду	5
Биография	6
Введение	8
Часть 1. Создание сильной команды	11
Глава 1. Создайте правила жизни в команде	15
Лайфхак: как сделать так, чтобы команда сама создала и приняла нужные вам правила	15
Глава 2. Постройте систему рабочих связей между сотрудниками	23
Лайфхак: карта рабочих отношений команды	23
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Лайфхаки для руководителей Как создать эффективную команду

Марина Балобанова

Иллюстратор Вера Викторовна Баркалова

Дизайнер обложки Вера Викторовна Баркалова

© Марина Балобанова, 2019

© Вера Викторовна Баркалова, иллюстрации, 2019

© Вера Викторовна Баркалова, дизайн обложки, 2019

ISBN 978-5-0050-6180-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лайфхаки для руководителей Как создать эффективную команду

Посвящаю эту книгу

*всем руководителям, которые с любовью
и желанием развивать относятся к сотрудникам.*

Биография

Уважаемые читатели, работая руководителем подразделений в крупных российских и зарубежной компаниях, я много лет собирала для вас опыт управления.

Годы практики показали, что эффективной может быть только та компания, где развитие людей на первом месте. Теперь мое кредо – «Бизнес делает команда».

Создав свои методы, как сделать подчиненных эффективными, в этой книге я решила поделиться теми лайфхаками, которые можно быстро внедрить.

В детстве, когда мы с семьёй жили в маленьком городке, родители научили меня брать ответственность за поступки, за свой выбор – на себя.

Получив высшее биологическое образование, я обошла все предприятия города и начала трудовой путь с оператора очистных сооружений. Молоденькая выпускница ВУЗа, после студенческой жизни я весила всего 40 килограмм, но выполняла тяжелую физическую работу – перетаскивала мешки с таким же весом, как я, висела всем телом на тяжелых вентилях оборудования, чтобы открутить – закрутить их, отрегулировать давление в трубах. Такой труд очень мотивировал на второе высшее – экономическое по специальности «менеджмент организации».

Работая руководителем, постоянно изучала множество

российских, западных, американских и восточных методик управления. Применяя их в работе, оставляла в арсенале только эффективные.

Сейчас с радостью передаю свой опыт, создав консалтинговую компанию SkillsTime.

Буду рада поделиться с вами практиками и за пределами этой книги. Вы можете найти их как в статьях и публикациях, так и написав свои вопросы мне в соцсетях или на адрес M.Balobanova@skillstime.ru.

Введение

Дорогие читатели. Сейчас мы далеко друг от друга, но находимся в одном информационном поле. Мы хотим окружать себя людьми, которые будут разделять наши ценности. Хотим, чтобы сотрудники были преданы компании, в которой работают. Чтобы подчиненные вместе с нами двигали бизнес вперед, а мы им смело доверяли.

Поняв за свой долгий путь управленца, как достичь таких отношений с командой, я решила поделиться опытом. Так родилась эта книга.

Здесь я расскажу вам конкретные практики, которые вы сможете применить в своих командах уже завтра. Сделаю акцент на ошибках, которые были допущены на моем пути, чтобы вы смогли их избежать.

Мир меняется очень быстро. Чем выше скорость изменений, чем амбициознее цели – тем меньше руководитель знает о своих людях. Тем чаще теряет связь с ними.

Мы направляем локус внимания на конкурентов, на монетизацию, на создание дорогого продукта.

Но продукт клиенту дают наши люди.

Качество сервиса, уникальное отношение – это наши сотрудники, именно они – лицо компании, это они – символ бренда в глазах клиентов.

Результат бизнеса зависит от искр в их глазах.

Чувствуют ли ваши подчиненные причастность к компании, ответственность за клиента? Горят ли общими идеями, берут ли на себя ответственность за результаты работы компании?

Организации всё чаще называют сотрудников «человеческим ресурсом».

Руководители сокращают этот ресурс, чтобы улучшить показатели финансового результата. Очень часто в периоды таких изменений руководители теряют связь с подчиненными, а они управляют отношениями с клиентами.

Наши люди перестают нам доверять. Не знают, что ждать от компании дальше, какие изменения еще будут, какие люди завтра окажутся нужны, а кто будет выброшен «за борт».

Что вдохновляет людей на работу?

Новые перспективы, уникальные проекты, в которых они смогут поучаствовать. Видение смысла, понимание, как компания меняет мир. Знание того, что будет дальше, как принимаются решения, как и чем живут руководители, какие правила игры.

Где сотрудникам взять вдохновение, если в пылу амбициозных задач потеряна человеческая связь с руководителем, а остались только «бизнес-связи»?

Джон Френсис «Джек» Уэлч-младший, построивший

огромную корпорацию General Electric, знал каждого своего работника. Пожимал руку каждому человеку на производстве, приветствуя его по имени.

Каждую минуту он фокусировал внимание на построении контакта с людьми, которые своими руками делают его бизнес.

И раньше, и сейчас процветают организации конкретных лидеров. Внутри больших компаний отличного результата достигают отдельные подразделения, которыми управляет лидер, умеющий создать синергию в команде.

База успешного бизнеса – умение руководителя формировать отношения с командой и внутри команды. Это потом, следующей ступенькой, сотрудники транслируют в мир свою приверженность компании и лидеру, передавая вдохновение клиентам, делая вам успешный бизнес.

Управление результатом – это прежде всего создание сильной команды, понятной системы работы, запуск процессов синергии.

Как увеличить эффективность бизнеса, направив внимание на уровень радости подчиненных?

Как сплотить очень разных людей, чтобы сердце каждого из них билось в такт с миссией вашей компании?

Рада поделиться с вами ответами на эти и многие другие вопросы.

Часть 1. Создание сильной команды

*Любить свою команду,
любить людей, с которыми работаешь —
это отдельная компетенция руководителя.*

В работе, как и в личных отношениях, люди чувствуют, как вы к ним относитесь.

Это проявляется в вашем бережном подходе к ним.

Это про то, как вы оказываете людям поддержку, когда они выходят из пресловутой «зоны комфорта».

И, конечно же, про то, сколько вы друг о друге знаете. Какие праздники сами себе придумываете. Как встречаете друг друга. Можно продолжать долго...

Подумайте, что для вас любовь к своей команде?

...Так вот, друзья, если сейчас у вас перед глазами возникают картинки, от которых тепло на сердце и просится улыбка, вы – супер!

Любовь к команде – один из главных факторов успеха вас как руководителя.

Ваша команда пойдёт за вами, надо только построить систему управления, добавить вдохновения и новых целей.

Если вы ломаете голову, как в рутине дел сделать свою

команду более счастливой – то можете уже завтра всё изменить. Но вы должны открыть свое сердце людям.

Если сейчас вы думаете: «Какие радости могут быть на работе? Зачем это всё?» – это ваше право.

Тогда читайте другие главы, где я делюсь методами повышения эффективности. Только предупреждаю – там тоже нужно будет проявить душу.

Сейчас я вспоминаю, как подписывала на день рождения открытки каждому из более чем 200 сотрудников. Сначала подбирала в магазине интересные фразы на открытках, которые бы подняли настроение. Потом, когда составляла текст, вспоминала каждого и бережно искала слова именно *про него и для него*.

Каждому – живущему в 12 городах, в сотнях и тысячах километров от меня.

Вспоминаю, как знакомилась с каждым из своих ребят.

Сначала «заходила» к ним с помощью – показывая, рассказывая, как, что и где эффективнее работает. Потом мы говорили про увлечения, семью, друзей – и становились ближе, чем просто «руководитель – подчиненный».

Как-то раз ребята устроили мне флешмоб – каждый из 11 городов составил и сфотографировал одну из букв фразы «С Днем рождения!», а вместе получилось оригинальное общее поздравление.

Кто-то эту букву составлял машинами на парковке, кто-то – телами, кто-то – из воздушных шаров.

Вспоминаю, какие волшебные торты девчонки пекли своими руками к нашим собраниям, когда приезжала к ним в гости в регионы.

Вспоминаю наши душевные разговоры вечерами после рабочих будней. Именно в ходе таких разговоров мы придумывали решения и план действий по самым сложным вопросам.

Мои дорогие сотрудники, невозможно здесь рассказать обо всех ваших выдумках – о самодельных цветах, которые вы дарили друг другу на дни рождения, о пчёлках, в которых вы наряжались, когда ставили утреннюю сценку на собрании, чтобы просто повеселить друг друга и настроиться на серьёзную пчелиную работу. О наших квестах, которые мы сочиняли, о наших тематических видео, которые прогремели на всю Россию.

Благодарю каждого из вас за то, что эти, казалось бы, мелочи позволяли нам двигаться к новым задачам «плечом к плечу».

Ведь так – совсем не страшно, когда дружно взяли – и навалились всеми силами на что-то новенькое и амбициозное! Как пчёлы!

Дорогой читатель, ты сейчас, наверное, думаешь: «Что за идеальная картинка? Так не бывает!»

Да, друзья... знали бы вы, с чего мы начинали, когда я брала в управление каждую из команд!

Знали бы вы, какие «группы оппозиции» существовали – и против меня, и против друг друга.

Какие битвы подразделений, обиды, скандалы были!

И сейчас пишу эту книгу *для вас*, дорогие руководители, чтобы вы смогли избежать корявого пути к своей команде.

Чтобы вы и ваши люди не наступали на кактусы по пути друг к другу.

Чтобы вы делали одно дело, а не воевали.

Все эти тернии мы с коллегами успешно прошли, а как это делали – расскажу вам в этой части.

Глава 1. Создайте правила жизни в команде

Лайфхак: как сделать так, чтобы команда сама создала и приняла нужные вам правила

*Когда в товарищах согласия нет,
На лад их дело не пойдёт,
И выйдет из него не дело, только мука.
(И. А. Крылов)*

Для создания команды, которая вам даст эффект синергии и увеличит показатели бизнеса, нужно сделать так, чтобы все сотрудники жили в едином информационном поле. В этой главе я расскажу, как объединить людей.

Насколько продуктивна команда, где сотрудники обходят друг друга стороной, никак не могут договориться?

Часто ни корпоративная культура, ни ценности компании, написанные даже самыми красивыми словами, не помогают примирить подчиненных, настроенных против друг друга или против задач, которые ставит руководитель. Такая обстановка очень влияет на результат.

В состоянии отсутствия общих правил, люди придумыва-

ют свои игры.

Любят поиграть с руководителем в игру «я – твой лояльный зайка», чтобы тот мягче принимал решения.

Или в «слабое звено». Для этого люди делятся на очень умных и не очень умных (которые давно «выпендривались», кстати, по мнению умных).

Деление проводят «умные», конечно. Создают группы в мессенджерах, обсуждают друг друга и руководителя.

Это лишь немногие из «корпоративных игр», и все они – НЕ про цели компании, НЕ про задачи бизнеса. **И это – не то, что вы хотите.**

В одной из команд, которую я взяла в управление после многих лет работы ребят с другим начальником, была игра «Давайте дружить против руководителя». Сотрудники общались в группах «Выживших» в мессенджерах, где ребята рассказывали старому боссу, что происходит.

**ОБЩИЕ ПРАВИЛА В
ОТНОШЕНИИ ДРУГ К
ДРУГУ ЛИКВИДИРУЮТ
ГРУППИРОВКИ.**

Что делать с такой бедой?

Дать ребятам систему правил и ценностей, которую

они сами же и примут.

Вот лайфхак, который моментально поставит команду на нужный вам уровень принятия. Называется он – «Создание общей системы правил».

Собирайте ребят на митинг по созданию общих правил команды.

Как его провести?

Первое. Когда сотрудники приходят в зал встречи, внимание сразу привлекают особенные «фишки».

На экране с проектора демонстрируются ролики про команду.

На стенах и столах – крупно с фото авторов – фразы интересных людей про важность команды и выполнения правил.

Можно транслировать песни о друзьях, о правилах, о важности поддержки друг друга.

Второе. Начинайте такое собрание с речи к команде.

Какой в ней ключевой момент?

Коллег и руководителя можно не любить или любить, или никак не относиться – это не важно.

Важно, чтобы каждый из нас был профессионалом.

Важно, чтобы мы работали друг с другом, а не друг против друга.

Иначе, как в басне Крылова, успеха не добьется никто.

Вы можете сказать: «Почему, когда люди играют в ка-

кую-то игру – будь то шахматы, пейнтбол, дворовые игры – они не имеют претензий друг к другу?

Почему те же люди в жизни часто не могут найти понимание?

Потому что в игре есть правила.

И нам нужны правила, которые мы сами примем и по которым все мы будем жить в нашей команде.

А правила мы создадим все вместе – потому что кому, как не вам, виднее, что вы хотите видеть друг от друга для достижения общего результата?»

Третье. В небольших группах определите по 5 самых важных правил, которые коллеги хотят установить для других.

Договоритесь, что если мы этого ждем от других – то же самое будем требовать и от себя. И, конечно, от своих сотрудников, которым разъясним правила.

Четвертое. Из получившегося списка голосованием выберите не более десяти ТОП – важных правил.

Дальше творчески из первых букв этих правил можно составить какую-то фразу, которая запомнится и «ляжет на сердце».

Если буквы для фразы не хватает – можно поменять название какого-то из правил на сходное с нужной буквой.

Пятое. В следующей части собрания обсудите всей командой – что именно они вкладывают в каждый из принятых законов. Как именно надо поступать, а чего делать нельзя.

*В одной из команд у нас получилась аббревиатура
«КОД К ЦЕЛИ».*

Вот он:

Команда – это не только моё подразделение, это вся моя организация.

Ежедневно – каждым делом, каждым словом мы стремимся к улучшению корпоративной культуры в команде.

Синергия позволит нам быстрее идти к целям.

Оцифровка целей и ресурсов. Корабль плывёт по координатам.

Людям должно быть понятно, что делать. Каждый день.

Дисциплина. Исполнительская. Операционная. Внутренняя.

Каждый из нас – пример для всей команды.

Нарушил один = нарушила вся команда.

Клиенты – наше всё. Внутренние и внешние.

Ответственно ищем решения для каждого клиента.

Помогаем коллегам.

Цели – едины для всех. Главная цель – развитие бизнеса.

Все и каждый работаем на общие цели.

Мы непоколебимы в реализации бизнес-задач.

Единое информационное поле. Сотрудничаем. Делимся. Помогаем.

Видим риск невыполнения задачи, видим риск для Ко-

манды – немедленно сообщаем руководителю.

Личный профессионализм. Для реализации бОльших целей нужны бОльшие компетенции.

Высоко держим планку личного профессионализма. Видим необходимость в развитии компетенции или навыка – сразу приступаем к работе над этим.

Развиваем себя и других.

Инициативность. Видишь проблему – сообщи решение.

Не знаешь решения – подключи команду.

Видишь, что другой не знает решения – поделись своим.

Ищем новые подходы и берем идеи других.

К каждому из правил следовала подробная расшифровка – как команда определила особенности выполнения этого правила.

Чем КОД К ЦЕЛИ был для сотрудников?

Ключиком к волшебной дверце, за которой и результат, и уважение коллег, и руководителя.

Это были наши законы.

Руководители подразделений стали подробно разъяснять каждому новому сотруднику правила, по которым мы живем.

Каждый мог свободно указать другому, если тот нарушил правила, в том числе и руководителю.

Не буду скрывать, поначалу кто-то продолжал играть в игры, описанные в начале главы, но это не оставалось без внимания, им делали замечания. Таких «игроков» становилось всё меньше и меньше.

Общие правила в отношении друг к другу ликвидируют группировки.

Кто-то не смог перестроиться и покинул команду. Пришли другие великолепные люди, с зарядом на пять бывших.

Один из опытных руководителей, который более 30 лет назад основал свою компанию, после того, как я поделилась с ним этой методикой, создал «Конституцию компании». «Конституцию принимают люди, и это для них – основной закон. Так и у нас будет» – сообщил он своей команде на встрече, посвященной созданию правил. Конституция стала значительным фактором отстройки от конкурентов. Сотрудники понимают, что в других компаниях – все не так, что их компания и их Конституция – самая лучшая.

Друзья, напишите письмо с темой «Правила» на адрес Info@skillstime.ru, и я дополню ваш арсенал управленца презентацией с подробным описанием «КОДА К ЦЕЛИ».

Успешного вам применения этой практики!

Глава 2. Постройте систему рабочих связей между сотрудниками

Лайфхак: карта рабочих отношений команды

Как Вы думаете, что нужно руководителям и собственникам?

Большинство опрошенных мною боссов ответили: продажи и финансовый результат!

Для того, чтобы подумать о стратегии, как взять деньги счастливых клиентов – у руководителя должно быть время.

А для того, чтобы было время – нужно, чтобы команда работала максимально автономно и «поднимала» к руководителю только те задачи, решение которых не в их компетенции.

Другими словами – сотрудники должны решать большинство вопросов сами.

Иногда руководитель убеждён, что именно он и только он сможет качественно сделать определенную работу.

Он сомневается в компетенциях сотрудника, часто даже

не выясняя их наличие.

А ведь именно сомнение в компетенциях людей, неуверенность в том, что подчиненный справится с задачей, мешают многим руководителям делегировать полномочия и развивать команду.

Помимо исполнения роли «ломовой лошади», которую руководитель собственноручно себе присваивает, от такого положения вещей страдают и рабочие связи, и доверие сотрудников к руководителю.

Подумайте, как много ситуаций «разруливаете» вы лично?

Большинство вопросов сотрудники могут решать самостоятельно или с помощью коллег.

Для того, чтобы все проблемы не «поднимались» к руководителю, в команде необходимо настроить эффективную коммуникацию.

В природе это называется биоценоз, где множество различных организмов веками дружно существуют вместе, и им не нужен никто для поддержания жизни.

Но как же это организовать?

В этом вам поможет Карта Рабочих Отношений Команды (КРОК).

Наверняка у вас в компании есть организационная струк-

тура. Это такая скучная схема с квадратиками, в которых «сидят» обезличенные названия должностей.

В нее обычно смотрят один раз лишь новички, после чего забывают, потому что непонятно, кто эти люди.

КРОК чем-то похож на оргструктуру, но там – живые люди.

В квадратиках (или кружочках, цветочках, сердечках – каждый может выбрать, что ему нравится) указаны должности и их краткий функционал. Там же – перечень людей на этих должностях с их телефонами и электронной почтой.

Составить такую схему вы сможете в любом из бесплатных приложений с интеллектуальными картами.

У вас есть люди, готовые к развитию, к новым проектам?

Те, которые хотят стать руководителями или хотят научиться управлять проектами. Поручите создание КРОК им.

Ваш активист – сотрудник сначала запросит краткий функционал и контакты у людей из разных направлений деятельности.

Потом соберет эти данные в КРОК.

И, наконец, при участии рабочей группы составит всем на счастье визуально красивую версию карты.

Вам как руководителю остается только разместить эту красоту перед глазами у сотрудников.

В электронном виде обычно достаточно, но иногда сами сотрудники просят красивые плакаты. Можно даже разме-

ставить фотографии рядом с именем каждого специалиста.

Если у вас большая организация – вы можете подразделение в КРОК сократить до одного ответственного сотрудника, указав только его данные.

Когда у подчиненного возникнет сложный вопрос – он будет знать, к кому обратиться.

Важный момент: сотрудники одного уровня, но разных подразделений могут обращаться только на тот же уровень.

Если ответ в том подразделении, которое должно его знать, не найден – вопрос выводится на руководителя.

Дальше взаимодействуют руководители, которые обеспечивают нужными знаниями своих ребят.

Вы скажете – но это же дополнительная загрузка, люди должны продавать, работать с клиентами! Это же наши пчелки, нельзя их от цветов отвлекать, иначе нечего кушать будет!

И вы правы! Если по одним и тем же вопросам к специалисту будет много обращений – пострадает его участок.

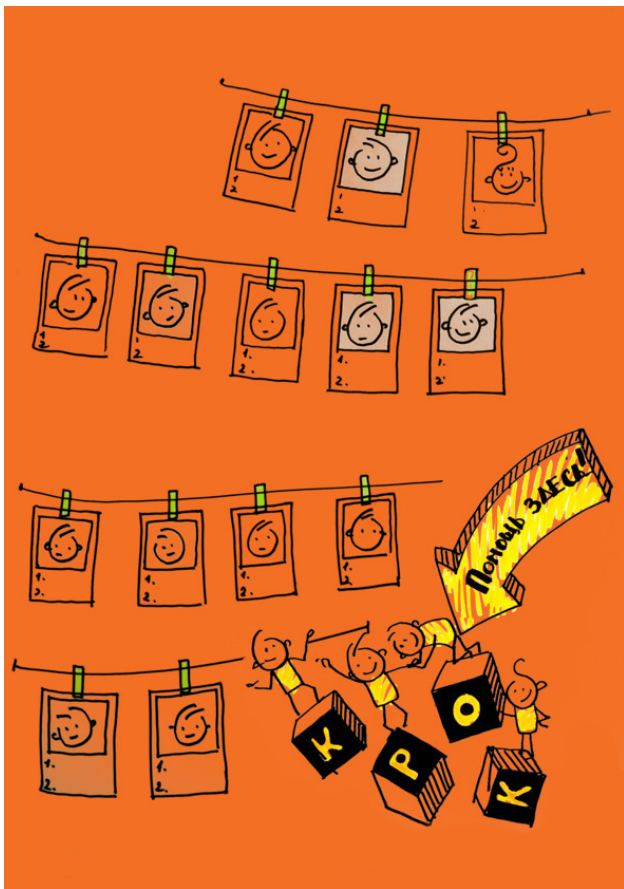
Поэтому вместе с КРОК мы делали «Часто задаваемые вопросы» (ЧЗВ).

В этом файле были кратко записаны вопросы и ответы, был также маячок с тематикой. Сотрудник, имея нерешен-

ный вопрос, открывал тематику, искал там ответ.

Когда вы будете внедрять этот инструмент, несомненно, потребуется пара месяцев для вывода его на эффективный уровень.

Каждый человек по факту обращения к нему фиксирует в функциональном разделе вопрос и ответ. Уже через месяц муравьиные тропы с вопросами к специалистам опустеют. Поверьте, однотипных вопросов очень много.



Команда выйдет на уровень самоорганизации.

Вы, ее мудрый руководитель, будете думать о выходе на новые рынки, о новых инструментах продаж и перестане-

те ощущать себя «человеком-пауком», спасающим всех и решающим множество вопросов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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