

Денис Нежданов

КОМАНДА на МИЛЛИОН

Создаем
систему
управления
персоналом



- «БИЗНЕС-ТРЕНЕР ГОДА» по материалам портала Forbes.ru
- Президент «NEZHDANOV-GROUP.RU»
- Автор единственного в РФ депонированного РАО метода бизнес-обучения «FiSEQ-ПОДХОД»



Деловой бестселлер (Питер)

Денис Нежданов

**Команда на миллион. Создаем
систему управления персоналом**

«Питер»

2017

УДК 65.290-64-21
ББК 331.108.65

Нежданов Д. В.

Команда на миллион. Создаем систему управления персоналом
/ Д. В. Нежданов — «Питер», 2017 — (Деловой бестселлер
(Питер))

ISBN 978-5-496-02282-8

Создать результативную бизнес-команду, взаимодействие в которой будет основано на партнерстве, ответственности и целеустремленности каждого сотрудника, безусловно, мечтает каждый предприниматель, и тем более это важно для опытных бизнесменов, создающих новый проект или выводящих на более высокий уровень действующий бизнес. Денис Нежданов делится авторской методикой формирования и развития команды – универсальной технологией повышения результативности коллектива, изменения отношения всех членов команды – от учредителя до специалиста – к общему делу и своей роли в нем. Эффективный инструментарий по работе с командой позволит за считанные дни или даже часы вывести коллектив на качественно новый уровень производительности, создать отношения нового уровня доверия и продуктивности. Эти законы при правильном применении помогут в преодолении кризиса или при создании и внедрении качественно нового продукта или бизнес-решения.

УДК 65.290-64-21
ББК 331.108.65

ISBN 978-5-496-02282-8

© Нежданов Д. В., 2017

© Питер, 2017

Содержание

Введение в формирование команды	16
Глава 1	19
1.1. Команда начинается с лидера	19
1.2. Этапы формирования команды	26
1.3. Законы взаимодействия лидера и команды: инь и ян	29
команды мечты	
Свойства системы «лидер – команда»	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Денис Нежданов

Команда на миллион: создаем систему управления персоналом

Суть любого бизнеса можно свести к трем словам: персонал, продукт, прибыль. Если у вас проблемы с первым пунктом, о двух других можете забыть.

Ли Якокка



Если вы считаете, что у вас прекрасная команда, – вам особенно стоит прочесть эту книгу, чтобы наметить, куда двигаться дальше.

Юрий Лебедев,

и. о. генерального директора, главный инженер, Межрегиональная распределительная сетевая компания Урала



Книга ориентирована на руководителей, но и для рядовых сотрудников, которые, несомненно, стремятся стать «у руля» компании, этот материал будет наглядным и эффективным руководством к действию.

Ольга Колотовкина, начальник отдела управления персоналом филиала «Первая грузовая компания»



Автор дает четкое понимание целесообразности ставки собственника на команду как неделимую управленческую единицу (квант), в отличие от ставок на индивидуальных управленцев, псевдолидеров и звезд, вокруг которых мы всегда и пытаемся слепить команды, часто неудачно, в силу игнорирования законов и этапов развития команды, описанных в книге.

Алексей Сорокин,

совладелец торгово-производственного холдинга «Симбио»



Свежая, актуальная объясняющая книга для бизнесменов, руководителей компаний и, конечно, специалистов в области управления персоналом всех рангов и мастей... Книгу стоит прочитать всем, кто стремится добиться высоких результатов в бизнесе. А эти результаты определяет эффективная команда, которая их генерирует... Это настоящий check-list для формирования команды...

Татьяна Сулейманова, HR-директор торговой компании «Оптима»



В данной книге рассмотрены все аспекты по формированию эффективной команды. Книга написана на простом, понятном, доступном руководителю любого уровня языке. Приведено очень много примеров из жизни, аллегорий, различных практик, что придает изложенной теории более полную картину. Также в книге представлены готовые кейсы по собеседованию и найму команды, что непременно будет полезно руководителям, которые решили формировать команду с нуля.

Андрей Великсаров, начальник управления персоналом ООО «НЛМК-Сорт»



Книга содержит много серьезного теоретического и практического материала, грамотно структурированного и поданного с хорошим вкусом, сдобренным изрядной долей юмора. Удачно и к месту приведены интересные, живые примеры, а афоризмы и высказывания присутствуют по делу и дают хорошую пищу для размышлений.

Читать книгу легко, автор дает возможность вступить с ним в дискуссию, что говорит о его творческой зрелости. Прочитав очередную главу, ловишь себя на мысли, что хочется вернуться к ней снова и продолжить начатый диалог.

Книга представляет собой достаточно сложный продукт, требующий соответствующей глубокой и вдумчивой работы с ней, и я порекомендовал бы ее в первую очередь опытным руководителям, которые смогут по достоинству оценить, раскрыть ее серьезный потенциал.

Вячеслав Попков,

управляющий директор ОАО «Синарский трубный завод»



Книга легка в прочтении и усвоении, материал не вызывает чувства «загрузки», которое обычно появляется при изучении литературы подобной тематики. Благодаря уместным юмористическим вставкам чтение происходит, как говорится, «на одном дыхании». Уже во время прочтения начинаешь сопоставлять изложенную теорию с личным опытом, возникает ощущение, что книга написана про тебя.

Сергей Рылишкин, коммерческий директор ООО «Дельрус-Новосибирск»



Книга помогает выстроить для руководителей «конвейер действий», при соблюдении технологии работы которого обеспечиваются нужные результаты. Представленная универсальная методология формирования команды, успешно достигающей поставленных целей в разных сферах жизни особо актуальна в период кризисов. Книга рассчитана на подготовленного читателя.

Андрей Долгих, главный врач ГАУЗ СО «Верхнепьяшминская стоматологическая поликлиника», депутат Думы Верхне-Пышминского городского округа



Книгу отличает сбалансированное соотношение теоретических выкладок и практических примеров с подробным поэтапным описанием алгоритма применения рассматриваемых приемов и технологий.

Наиболее интересными и практически применимыми для управления командой, на наш взгляд, являются такие технологии, как авторская система найма по методу Fi.S.E.Q. Дениса Нежданова, технология экспресс-подбора персонала flash-рекрутинг.

Татьяна Кансафарова, исполнительный вице-президент Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей



Читается легко – книга богата живыми примерами из практики и корпоративными историями. Материал, посвященный формированию бизнес-команды, помог собрать полученные ранее знания в единую целостную систему. Серьезно «взбудоражили сознание» примеры корпоративных правил внутрикомандного взаимодействия.

Елена Чиркова, начальник отдела развития персонала сети магазинов «Семья»



Данная книга написана в интересном и понятном для читателя стиле и отличается от аналогов наличием простых и понятных примеров из жизни менеджеров и успешных бизнес-компаний, которые найдут отклик как у начинающих, так и у более опытных руководителей.

Книга будет полезна руководителю, который хочет сформировать эффективную бизнес-команду: автор расскажет о стадиях развития команды, поможет определить, на какой стадии находится команда сейчас, и поможет в разработке стратегии развития эффективной бизнес-команды.

Ольга Петрушина, директор по развитию регионального проекта «Моя территория»



Полезные и актуальные инструменты для работы в книге найдут и собственники бизнеса, для которых вопрос формирования эффективной команды стоит наиболее остро. Благодаря прочтению лично мне удалось проанализировать типы личностей уже работающих сотрудников и в зависимости от этого перераспределить задачи и обязанности, что повысило эффективность работы всей команды в целом. Мне близка парадигма автора – «никакие цели не имеют смысла, пока ты не принял 100 % решение обратить их в результат». Если это принимает весь бизнес-коллектив, то синергетический командный эффект не заставляет себя ждать.

Алёна Матвеева,

Руководитель филиалов «РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ» в г Екатеринбург и г Тюмень

Введение в формирование команды

Хочешь идти быстро – иди один, хочешь идти далеко – иди вместе...

Неизвестный автор

Эффективная команда – это не миф! Почти каждый день мы видим результат командной работы в спорте, бизнесе, творчестве и других сферах. При этом создание команды, как правило, представляется вопросом несистемным, стихийным, почти магическим.

Вариации на тему «успешная команда – 70 % успеха любого бизнеса» не раз произносили и писали многие признанные бизнес-гении и первые лица крупнейших компаний современности: Джон Чемберс (Cisco Systems), Эндрю Собель, Ли Якокка (Ford Motor Company, Chrysler), Стив Джобс (Apple) и многие другие. Создать результативную команду мечтает, безусловно, каждый начинающий предприниматель, и тем более это важно для опытных бизнесменов, создающих новый проект или выводящих на более высокий уровень действующий бизнес.

Что такое подлинная команда? Как ее создать? Каковы ее основные слагаемые? Все эти вопросы решаются в ходе коллективной работы, но, к сожалению, далеко не всегда. Без правильной координации взаимодействия коллектива, без точной рефлексии результатов, их причин и следствий коллектив может никогда не стать командой. Ведь это не совокупность качеств членов коллектива, не конгломерат их достижений и даже не единовременная концентрация в нужном месте в нужное время результатов коллективных усилий.

Команда представляет собой коллектив людей, успешно достигающих поставленных целей, единых для всех в условиях единой системы ценностей. Вопрос в том, что система целей и ценностей команды является индивидуальным феноменом для каждого отдельного коллектива и они не могут быть транслируемы механически.

В связи с этим невозможно говорить об идеальном приеме формирования эффективной команды, опыт которой может быть транслируемым в опыт работы любого другого коллектива. При этом актуальность формулы эффективной команды не только не утрачивается. Напротив, все большую актуальность в бизнесе получает универсальная методология ее формирования.

Такого рода методология имеет ценность как основа формирования эффективности любого из проектов, которые реализуют люди в тесном взаимодействии друг с другом, распределяя роли, компетенции и задачи, с одной стороны. С другой стороны, эффективная команда – это, говоря метафорическим языком, птичья стая в дальнем перелете. Стая, в которой каждый может занять место лидера, выполняя его функции, так чтобы движение к цели было необратимым или корректировалось адекватно концентрации команды, ее лидера и направляющих, будь то генеральный директор холдинга, собственник или топ-менеджер проекта.

Самыми востребованными отраслями, в которых командная работа определяет эффективность достижений, являются современный бизнес, спорт и политика, где точная координация действий концентрируется на единых целях и в сжатые сроки позволяет достичь максимума из возможного.

«Только результат не врет» – так говорит один из крупнейших акционеров международного концерна, постоянный клиент Корпорации бизнес-тренинга nezhdanov-group.ru. С этим невозможно не согласиться, только результаты определяют эффективность командной и индивидуальной работы. При этом, однако, нельзя забывать о результатах команды. Подлинная команда существует тогда, когда она способна в прежнем составе достичь необходимых результатов вновь и вновь. Ведь первый результат – это скорее случайность, второй – совпадение и

только третий – закономерность. Команда начинает существовать тогда, когда ее результаты становятся закономерными!

Разумеется, не всегда команда требуется на продолжительное время. Бывает, что коллектив становится командой на считанные часы, но, если это позволяет достигать поставленных целей, этого бывает достаточно.

И в первом и во втором случае наблюдаются закономерности динамики команды, как при введении своих руководителей во вновь приобретенную бизнес-единицу, так и при принятии оперативных и стратегических решений в рамках совещания, когда необходима генерация подлинно командного замысла.

Этапы формирования команды, начиная от этапа создания, этапа конфликта, этапа упорядочения и рабочего этапа в различном контексте, проходят за разное время. Поэтому ситуация, описанная в нижеследующем анекдоте, время от времени может появляться на любом предприятии, декларирующем командные ценности, но не понимающем их подлинный смысл.



В холодильнике на полке лежит десяток куриных яиц в ряд. Первое толкает локтем второе:

– Не нравится мне этот десятый! Ну никакой корпоративной культуры. Прямо панк! Он довыпендривается у меня! Ты передай этому козлу, что мы – команда!

Второе – третьему:

– Тут первый просил передать, что десятый не вписывается в нашу команду. Мы все как один, один за всех и все за одного!

Третье – четвертому, четвертое – пятому, пятое – шестому, шестое – седьмому, седьмое – восьмому; все на взводе уже. Восьмое – девятому:

– Коллега, ты передай этому пальцатому, что мы вместе должны быть!

Девятое – десятому, под локоток:

– Знаешь что, милейший... не вписываешься ты в наш коллектив. У нас тут корпоративный дух, тим-билдинг, так сказать... Мы одна семья, мы корпорация. Мы вместе должны быть... А тут ты со своим никому не нужным выпендрежем...

Десятые:

– Сколько! Можно! Повторять! Я КИВИ, КИВИ Я, КИВИ-И-И-И!

Именно поэтому наилучшим, наиболее эффективным инструментом форсирования формирования настоящей команды является трехмодульная тренинговая программа формирования и развития команды, проводимая компетентными профессионалами, способными не только разъяснить подлинный язык и ценности командной работы, но и довести до автоматизма навык слаженной работы на результат членов профессионального коллектива. Именно такая работа позволит за считанные дни и даже часы вывести коллектив на качественно новый уровень производительности, создаст отношения нового уровня доверия и продуктивности за счет прохождения всех этапов формирования команды под руководством профессионалов, создавших много результативных команд.

Эффективный тренинг и командный коучинг позволяют быстро пройти этапы вызревания команды, в то время как в жизни это может занять месяцы и годы. С другой стороны, даже в этом случае результат может быть не достигнут. При этом даже классный тренинг, снимающий противоречия между членами команды, формирующий общую систему ценностей членов коллектива, тренирующий навыки коллегиального принятия решений, их оценки и реализации на практике, наряду с отработкой не в теории, а в практике «чувства локтя», умения слушать и

слышать, взаимной подстраховки в, казалось бы, нерешаемых задачах, может не дать результата, если нарушаются законы формирования команды.

Эти законы при правильном применении может обратить в пользу грамотный руководитель, функция которого – решать со своим коллективом задачи особой сложности. Задачи, возникающие в ситуации неопределенности, в условиях постоянных изменений. Задачи, однозначного решения которых нет и быть не может и необходимы усилия коллегиального разума для выхода на новый уровень, для преодоления кризиса или для создания и внедрения качественно нового продукта или бизнес-решения и т. д.

Формула эффективной команды как инструмента развития отношений людей в вопросе решения необходимых задач – это достижение отнюдь не точной науки, скорее, это система принципов психологии, менеджмента, политики, маркетинга – всего того, что способно преобразовать тонкое человеческое сознание в особую незримую командную оболочку, придающую всему, что делает команда, особый синергетический эффект. Тот эффект, когда воля пяти членов команды способна превзойти результативность усилий 20-30-50 специалистов, просто выполняющих свои индивидуальные задачи или должностные обязанности в качестве члена коллектива, не являющегося командой в том самом результирующем смысле этого слова.

Что такое команда и каковы законы ее формирования, мы узнаем далее на страницах этой книги. При этом мы всегда должны держать в уме мудрый афоризм: **«Лучше иметь одного человека, работающего с вами, чем десяток, работающих на вас».**

Глава 1

Основы

Эффективности команды

Суть управления командой в том, чтобы создать систему передачи лидером адресной ответственности за результат без исключений и преференций, так, чтобы он был понят, принят и стал руководством к действию каждого члена команды.

Денис Нежданов

1.1. Команда начинается с лидера

Свеча ничего не теряет, если от ее пламени зажглась другая свеча.

Готфрид Келлер

Если вы осознали, что отсутствие команды в вашем бизнесе является вашей проблемой, вам также следует знать следующее: *проблема отсутствия команды или проблема неэффективности команды нравится нам это или нет – это проблема самого лидера*. То есть того, кто ставит эту проблему. Но для того, чтобы эту проблему решить, необходимо учесть ряд вводных.

Первая вводная. **Люди имеют то, что им «выгодно»**. Если у вас нет команды – ее отсутствие по тем или иным, как правило психологическим, причинам (не всегда осознанным) вам «выгодно». Возможно, коллегиальный стиль управления противоречит вашему доминирующему стилю взаимодействия с людьми, вашим верованиям и установкам.

При этом умом вы понимаете справедливость высказывания Стивена Кови о том, что *«если вы делаете то, что вы делаете, вы продолжаете получать то, что вы получаете»*. И поэтому если вы не пробовали строить команду и развивать ее эффективность, то построение команды может быть для вас магическим Граалем успеха в бизнесе.

С другой стороны, понимание команды на уровне лозунгов и непонимание ее свойств и особенностей приводит к несоответствию ваших замыслов действиям.

Формулируя и оглашая цель построить эффективную команду, вы можете на уровне действий совершить массу ошибок: губить инициативу подчиненных чрезмерным контролем, санкциями, штрафами и наказаниями. Или на уровне слов: утверждая, что команда – это весь коллектив, исключать из обсуждения мнения сотрудников, напрямую функционально не связанных с коллегиально решаемой проблемой, но все же претендующих на право голоса, и т. д.



Тренер велосипедистов:

– И запомните, ребята! У нас в команде не существует слов «я не могу», «мне тяжело», «я устал». Есть только «я ленивая скотина...»

Вторая вводная в формировании команды гласит: **«Люди идеально соответствуют результатам, которые они получают»**. Это

значит, что вы идеально соответствуете качеству своей команды, а также уровню достижений, которые она (команда) генерирует. При этом, однако, мы можем пребывать в иллюзии относительно того, есть у нас команда или нет. И только сопоставление характеристик вашей

команды и характеристик, отличающих подлинно эффективные команды, может вам дать вектор развития вашего коллектива от просто команды к Команде с большой буквы.

СЕМЬ КАЧЕСТВ ПОДЛИННОЙ КОМАНДЫ

1. Единство и непротиворечивость общих и индивидуальных целей.
2. Психологическая целостность – идентичность мыслей, слов и действий лидера и членов команды.
3. Коллегиальность в принятии стратегических решений.
4. Переходящее лидерство – возможность легитимного перехода лидерского статуса от одного члена команды к другому, поддерживаемое всеми членами команды, из соображений целесообразности и эффективности в целом.
5. Взаимное доверие – чувство взаимной психологической и физической безопасности.
6. Разделение каждым членом команды ценностей и принципов командного взаимодействия.
7. Безусловный приоритет общих целей над индивидуальными.

Третий постулат формирования вашей команды тесно связан с проблемой ее отсутствия. Если учесть, что проблема, в которой вы находитесь, – это не что иное, как статичное состояние, то его преодоление выведет вашу действующую систему управления из равновесия. Принципы физики гласят, что, если точка (в нашем случае решение проблемы формирования команды) никуда не сдвигается, это значит, что на нее давят силы, равные по модулю, но противоположные по знаку.

На уровне управленческого сознания это может звучать так:

*Я хочу = «построить команду»,
но мне = «приводят не тех людей».*

Первое высказывание истинно, второе высказывание истинно, но все предложение ложно, потому что «привод» не тех людей – это не более чем наша интерпретация по поводу причин отсутствия результата. В то же время совершенно очевидно, что *ваши результат ФФ отсутствие результата + хорошая история об этом.*

Внутренний разговор по поводу «привода не тех людей к вам» – это не более чем легенда, которую вы сами себе нарисовали по поводу того, что «черт, моему мегауровню мало кто из этих глупцов соответствует», и вместо того, чтобы создавать эффективную, результативную, достигающую экстраординарных результатов команду.

Но внутренний разговор босса – это только одна сторона медали. Многое также зависит от того, каков внутренний разговор сотрудников и их начальников. Это очень важно!

Внутренний разговор первого сотрудника:

«Работа дала мне многое: раньше у меня не было ничего, а сейчас – ничего и дергающийся глаз»; «Слышал, что правительство решило ввести ежегодное освидетельствование рабочих оборонных отраслей промышленности у нарколога и психиатра. Видимо, там тоже считают, что трезвые и нормальные люди за такую зарплату работать не будут».

Внутренний разговор второго сотрудника:

«Не надо спешить сразу откладывать работу на завтра! Завтра и решу!.. Так, не спать, не спать... мама говорила: стоит один раз уснуть на работе – и уже никогда не сможешь спать бесплатно».

Внутренний разговор третьего сотрудника:

«Любимая фраза начальника: “Незаменимых людей не бывает”. Но как только подходит очередь идти в отпуск, так ты единственный».

Внутренний разговор четвертого сотрудника:

«Сегодня на работе часа полтора не было Интернета. Выпили весь чай... Разговорились... Познакомились... Вообще, у меня к моей работе отношение положительное! Ну, вы меня поняли...»

Внутренний разговор начальника отдела:

«Только в России можно на вопрос: “Чем занят?” – услышать: “Да ничем, работаю...”»; «Если не накосячит менеджер, то накосячит склад, если не склад, то выдача, если не выдача, то касса. А если все отработали хорошо, то бухгалтерия не упустит свой шанс».

Внутренний разговор собственника:

«Вот вы жалуетесь, что мигранты отнимают у вас работу. Но если приезжий без знания языка, без знакомств и связей, без места жительства приезжает в ваш город и отжимает у вас работу – да вы же просто лузеры!»; «Люди, плачущие, что им трудно живется, просто никогда не работали на себя».

Вы продолжаете бороться с безответственностью («а это не я – это он...»), недисциплинированностью («да я всего на пять минут задержался, а вот она...»), попустительством или даже халатностью («а это в мои должностные обязанности не входит»). И чем больше вы с ними боретесь, тем серьезнее и солиднее становятся ваши враги в лице безответственности, недисциплинированности и халатности. Особенно если борьбу вы ведете не «ЗА» улучшение показателей, а «ПРОТИВ» разгильдяйства и потребительского отношения, которые, не исключено, и спровоцировали ваши методы формирования команды и управления ею.



Встречаются два одноклассника: один холеный состоятельный бизнесмен, а другой – осунувшийся, голодный клерк средней руки. Состоятельный говорит:

– Вот гляжу я на тебя, Иван, и сердце щемит. Вроде за одной партой сидели. Что тебе за гроши в комитете просиживать – иди ко мне в помощники. Я тебя одену, квартиру выделю. Транспорт служебный, ты как?

– Пожалуй, можно!

Прошел месяц. Приоделся, приосанился, порозовел, поправился. Не узнают знакомые. Прошел еще месяц. Пригорюнился, помрачнел, хоть при одежде, при статусе, при автомобиле. Спрашивает знакомый:

– Иван, что случилось? Вроде только у тебя дела в гору пошли, а ты опять пригорюнился.

– Понимаешь, каждый день шеф мне дает поручение сходить через дорогу в банк и снять 20000 долларов.

– Ну?

– Иду в банк, снимаю деньги, несу боссу. Он половину себе берет – половину мне отдает.

– Ну так хорошо, что тебе еще надо?

– Да понимаешь, несправедливо это. В банк-то я один хожу, а деньги делим поровну.

Любая проблема решается на ином уровне, чем тот, на котором она создается. Именно поэтому ключ к решению вопроса – в конечной точке пути. Умом вы понимаете, а возможно,

уже и на деле, что, когда персонал «писает по расписанию», штрафуются за малейшее нарушение стандартов и с помощью наставленных видеокамер и детектора лжи введение руководителя в заблуждение сведено к нулю, такой стиль управления команды не создает. Возможно, именно поэтому вы устали экспериментировать, меняя штрафы на премии, награждение непричастных на наказание невиновных и т. д. А люди продолжают работать не с вами и даже не на вас, а на СЕБЯ. До тех пор, пока их устраивают уровень ответственности и уровень вознаграждения, в российской практике часто никак не коррелирующие, очень важно следить за тем, чтобы действия, которые вы предпринимаете, давали необходимый эффект. Если эффекта нет, значит, вы не принимаете необходимых мер.



Дрессировщик шел по базару и увидел, как дедок показывает представление: хомячок на маленьком подносе танцует замысловатые танцы.

– Дед, продай хомяка!

Дед с охотой согласился. На следующий день разъяренный дрессировщик подбегает к деду, у которого танцует уже другой хомяк, и орет:

– Что за дела, дед! Вышел с ним вчера на арену. Поставил его на поднос, а он не танцует!!!

– Сынок, а ты свечечку под подносом поставил?..

Формализуя проблему отсутствия команды в качестве проблемы, мы находимся в режиме движения по замкнутой спирали.

Сформированная команда включает новые и новые задачи, и потому после формирования коллектива вопрос подбора персонала и обучения команды часто воспринимается собственником или руководителем как определенная проблема. А до тех пор, пока не решена одна проблема, не надо решать другие, и руководитель годами ведет себя как герой детского стихотворения С. Маршака «Я такой!»:

Я – такой! Смогу и буду!
Обязательно смогу!
Неприменно делать буду.
Даже через «не могу».
Впрочем, может, и не буду...
Кто сказал, что я смогу?
Лучше силы я покуда...
На «потом» приберегу.



Решая проблему, мы создаем нестабильность. Поэтому, избегая решения проблем, мы создаем себе массу фундаментальных обоснований невозможности достижения результата.

Когда мы смотрим на проблему как на вознесение креста на Голгофу, она забирает у нас энергию еще на этапе идеи. При этом для всех очевидно, что алгоритм достижения результата прост. Сначала идет идея, затем действия, а затем результат. Однако стоп! Между идеей и действием еще есть выбор вариантов действия. Например, вы хотите успокоить близкого человека – идея. На уровне действий вы решили сказать: «Ну что ты, это всего лишь такой месяц неудачный». До конца месяца еще 23 дня, и на уровне результата вы получаете либо более глубокую депрессию близкого человека, либо ругань по поводу «да что ты несешь!».

Очевидно, что результат не достигнут. Во всяком случае, не тот, который вы ожидали. Вы вроде старались, действовали осторожно, ваши намерения были чисты. Но в том-то и закавыка! Ведь дальше намерений успокоить близкого человека дело не пошло. Вы не увидели, что будет наилучшим результатом диалога с ближним.

Ищем, какие ресурсы мы можем еще использовать в достижении наилучшего результата. А для этого нам потребуются такие качества, как компетентность (знания, навыки) и ответственность. Отложив компетентность, совокупность знаний и навыков по оси ординат и ответственность по оси абсцисс, мы увидим важный фактор успеха в формировании команды, выходя за границу которого мы увеличиваем личную эффективность в формировании команды и приближаем успех.

В квадранте № 1 – низкой компетентности и низкой ответственности – у вас будет намерение или мечта. Мечта не предполагает особой ответственности или компетентности. Мечтать могут все. И высказывания о том, что ты некомпетентно мечтаешь, неспособны ничто сдвинуть с места. Точно так же и мечта о команде не предполагает ответственности ее носителя – мечтателя. Более того, для одного команда – это коллектив из пяти человек, которые вовремя приходят на работу, а для другого это международный многонациональный круг единомышленников, захватывающий мировые рынки. При всем этом отсутствие конкретики не выводит намерение или мечту дальше грани слабой компетентности и низкой ответственности.

Лишь четкая конкретизация цели с указанием измеряемых результатов эффективности команды приводит к значительному увеличению уровня ответственности за результат и получению нового уровня компетентности лидера – идеально соответствующего качественно новому составу и качественно и количественно новым достижениям команды.

Необходимо помнить, что результативность команды познается в сравнении запланированного и достигнутого, все остальное – это лирика!



Из отчета тренера команды пловцов, неудачно выступивших на Олимпийских играх:

– Нашей команде не удалось одержать победу, зато никто из команды не утонул.

Последние пару лет я натываюсь на собственников, лидеров и руководителей, которые представляют команду в качестве высшей ценности. Могу сказать, что таких команд немало. Тех, которые на 100 % разделяют видение собственника о том, что высшая ценность бизнеса – это команда единомышленников, действующих во благо достижения общей цели. Звучит круто! Очень! Но давайте приглядимся повнимательнее. Сложно ли создать команду, которая будет иметь высшей целью сохранение и поощрение самой себя? Нет! В этом нет ничего экстраординарного! Люди, которые работают, чтобы они и такие же, как они, продолжали работать в компании такой, какой она была десять лет назад, – это традиция бизнеса. Поддержание стабильности качественного и компетентного состава сотрудников является единственным средством профилактики приступов паранойи собственника и топ-менеджеров, которые вызывает страх необходимости вновь искать эффективных сотрудников извне на открытом рынке.

На деле такие компании обрастают мхом, люди в них работают по «попа-часам», просят оплачивать как сверхурочные посещение тренингов по субботам и симулируют бурную деятельность и гиперответственность даже на рядовых должностях.

При этом нельзя забывать, что необоснованные претензии к руководству во многом порождаются действиями самого руководства. Претензии, как правило, исходят от людей, которые считают себя не хуже других, но при этом почему-то не получают надбавок.



– Как дела?

– Отлично, премию дали на днях!

– Шутишь? Сколько раз к тебе на работу заходил, так вечно ты с сигаретой в туалете пасешься.

– Так и в приказе формулировка: «За работу с огоньком».

Именно поэтому команда ради команды – это замысел, отбрасывающий бизнес на годы назад, и только неумение конкурентов строить и развивать команду дает шанс такому «командному бизнесу» на жизнь. Иногда действия руководства, на первый взгляд формирующие лояльность сотрудников, разлагают компанию изнутри.

Как быть? Какова должна быть верная цель, мобилизующая и ответственность, и компетентность лидера?

Есть только один способ формировать и развивать команду: сформулировать желаемый результат. Команда ради команды – это фарс.

КОГДА НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМАНДЫ

Использование команды для решения определенной проблемы или достижения цели не всегда является обоснованным. Ее работа предпочтительнее в следующих ситуациях:

- когда людям необходимы *товарищеские отношения* для поддержания морального духа;

- когда приходится иметь дело с проблемами, *способов решения которых никто не знает*
- в условиях *быстрых перемен*;
- при существовании необходимости работать вместе *над реальными заданиями*;
- когда необходимы *социальные*, а не авторитарные *методы поддержания стандартов*;
- когда необходим *новый взгляд на проблемы*, которые достаточно сложны и могут разрешиться лишь при условии приложения усилий большой группы;
- когда требуется принятие *коллективных решений*-,
- когда необходимо регулярно выявлять *все важные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы*.

Если обобщить все ситуации, когда необходимо использование команды, несколькими словами, то можно сказать, что **верным контекстом для эффективного функционирования команды часто выступают современные конкурентные экономические отношения.**

Команда должна создаваться ради эффективных, конкретных, предметных целей, которые могут и должны со временем расти и увеличиваться. Вот несколько примеров:

- нам нужна команда для увеличения занимаемой доли рынка еще на 5 %;
- нам нужна команда для увеличения производительности труда на 20 %;
- нам нужна команда, чтобы отстоять бизнес при давлении конкурентов и контрольно-надзорных органов;
- нам нужна команда, чтобы стать № 1 на рынке правительственных поставок ДСТ в Евразии и т. д.

Только достижение результата с помощью запланированных ресурсов покажет вам, эффективна ли ваша команда. А если критериев эффективности нет, то параноидальный контроль по формальным признакам может привести к потере самых ценных кадров.



Новый директор – первому заместителю:

- Того высокого, в очках, который слева от тебя сидит на планерке, надо уволить!
- Что вы! Это один из наших лучших работников! Львиная доля прибыли фирмы зависит от него!
- Я наблюдал сегодня: он целый день смотрел на свои часы!
- Еще бы! Чтобы их купить, он два года подряд перевыполнял план.

Проблема отсутствия команды, появление команды ради команды, сохранение команды ради команды – это непродуктивные стратегии лидера, стратегии, вызванные страхом решать проблемы, а не вдохновением достичь качественно новых результатов, повышая масштабы деятельности бизнеса, его доходности и влияния. Команда начинается с лидера, поэтому спешите меняться в соответствии с уровнем ваших амбиций и ежемесячных результатов!

Почему в России все ждут чуда от лидера, а не от команды? Что надо сделать, чтобы руководители перестали искать «волшебную пилюлю» манипулирования сотрудниками и действовали в соответствии с эффективным алгоритмом построения результативной команды? Об этом далее.

1.2. Этапы формирования команды

Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку.
Р. Эмерсон

Этапы эффективного формирования команды нагляднее всего демонстрирует алгоритм тренинга эффективной команды, когда в течение одного-двух дней коллектив становится из «стаи» подлинной командой, способной на экстраординарные достижения в бизнесе, спорте, творчестве, военных действиях. Подобно профессиональному тренеру, любой руководитель применяет последовательный алгоритм действий, соблюдая определенные правила, способные объединить разных людей, направить их мысли и действия в едином ключе, предотвращая или умело регулируя внутренние противоречия членов коллектива на этапе формирования, упорядочения или конфликта во время движения к намеченной цели.

К сожалению, общепринято, что команда – это мистическая сущность и ее создание зависит от везения собственника или руководителя. И лишь в последнее время приходит осознание того, что формирование команды – это гуманитарная технология, повторяемая, закономерная, управляемая, транслируемая.

Проблема в другом: не все руководители способны качественно реализовать каждый этап формирования команды. Не все могут точно определить этап, на котором находится коллектив. Не все знают и применяют адекватные технологии в работе с командой. И наконец, не все руководители занимают адекватную ролевую позицию в ее развитии. Именно поэтому тренинг формирования команды зачастую выступает основным инструментом, позволяющим расставить точки над «i» и упорядочить развитие команды, даже если были допущены ошибки при ее развитии из коллектива или если упорядоченная команда неожиданно стала рассыпаться как карточный домик.

Руководитель может столкнуться с задачей формирования или развития команды в случае, когда он:

- формирует команду с нуля* под бизнес-проект (руководитель стартапа);
- приходит для управления сложившимся коллективом* с точки зрения его численного состава и состава основных игроков (назначенный руководитель);
- возглавляет два проекта и более*, где стоят задачи первого и второго вида одновременно и необходимо интегрировать в команду два и более коллектива.

ТЕСТ «НА КАКОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ НАХОДИТСЯ КОМАНДА»

Инструкция: определите этап развития команды, исходя из информации, представленной ниже. Выберите один из приведенных ответов.

Этап формирования	Этап конфликта
Этап упорядочения	Рабочий этап

- Какой этап развития команды включает в себе следующее:
 - новые возможности для конструктивной критики;
 - принятие своей принадлежности к команде;
 - облегчение оттого, что кажется, что все можно преодолеть?Ответ:_____.
- Какой этап развития команды включает в себе следующее:
 - у членов команды возникает осознание личностных и групповых процессов, они начинают лучше понимать сильные и слабые стороны каждого;
 - удовлетворение от прогресса в команде?Ответ:_____.

- Какой этап развития команды включает в себе следующее:
- возбуждение, предвкушение и оптимизм;
- первую пробную преданность команде;
- тревогу от предстоящей работы?

Ответ:_____.

- Какой этап развития команды включает в себе следующее:
- сопротивление задаче;
- резкие колебания в отношении?

Ответ:_____.

Давайте разберемся, каковы ключевые этапы формирования команды.

Этап 1. Целеполагание.

Сформулируйте одну или несколько внятных, конкретных, не противоречащих друг другу и вдохновляющих целей, для достижения которых вам необходимо приложение командных усилий; настолько амбициозных, что достижение этих целей действиями одного или двух человек было бы бесперспективным.

Этап 2. Ценностная приоритизация.

Расставьте четкие приоритеты ценностей, которыми вы будете руководствоваться в ходе достижения целей, или расставьте сами цели в порядке приоритетности во избежание броуновского движения и ошибок. Во всех этих случаях рекомендую действовать по единому алгоритму формирования команды, имея в виду, что ни в одном из вышеупомянутых случаев подлинно эффективной команды у вас нет, даже при наличии игроков. Давайте попробуем разобраться в пошаговом алгоритме формирования и развития команды.

Этап 3. Формирование группы.

Если вам нужна команда, которая будет выигрывать чемпионат по прыжкам в высоту, найдите одного лидера, который может прыгать на семь футов, вдохновит и научит других, но не берите семерых человек, которые могут прыгать по футу каждый.

Этап 4. Отбор лучших.

Правило подбора команды: просто найдите людей, которые сами желают делать то, что вам от них нужно.

Этап 5. Вовлечение игроков.

Дайте возможность каждому члену команды внести свои идеи, мнения, предложения по вопросу достижения поставленных целей или решения тактических и функциональных задач.

Этап 6. Проблематизация игроков.

Покажите команде противоречия и ошибки взаимодействия без упора на личности, но с упором на действия, риски и результаты, полученные при недостижении командных целей.

Этап 7. Актуализация.

Покажите команде, как каждый ее игрок может выиграть от следования единым законам развития и функционирования команды.

Этап 8. Нормативное регулирование.

Выработайте нормы внутрикомандного взаимодействия, внятные, конкретные и вдохновляющие, следование которым улучшит моральный климат в команде, придаст энергии, оптимизма и конструктивизма всем действиям ее членов во благо достижения общих целей.

Этап 9. Ролевая идентификация.

Каждый член команды должен быть на самом эффективном месте и должен на 100 % реализовать свои лучшие таланты в команде, постоянно совершенствуя свои знания, навыки, качества и компетенции в соответствии с новыми целями и задачами команды.

Этап 10. Индивидуальная корректировка.

Каждому члену команды необходимо подобрать адекватный стиль управления в зависимости от его опыта, знаний, вклада и перспектив.

Этап 11. Мотивация.

Мотивы и цели членов команды должны совпадать, что требует коллективной и индивидуальной модели стимулирования эффективности каждого в рамках стратегии достижения командных целей.

Этап 12. Оценка.

Команда требует постоянной оценки достижений со стороны руководителя и лидера. Лучшая оценка – оценка по принципу «окна – зеркала». Когда цели достигнуты, результаты – на уровне, руководитель подходит к окну и говорит команде: «Мы молодцы!» А когда желаемых результатов нет, руководитель должен подойти к зеркалу.

Теперь о каждом из этапов поговорим подробнее на практических примерах, которые описывают как нарушения, так и соблюдение законов развития команды.

1.3. Законы взаимодействия лидера и команды: инь и ян команды мечты

*Талант выигрывает игры, а команда – чемпионаты.
Майкл Джордан*

На практике у лидера, формирующего команду и руководящего ею, обычно возникает следующая проблема: с одной стороны, каждый лидер хочет видеть перед собой сотрудников, точно исполняющих его волю, с другой – он заинтересован в их самостоятельности и активности.

Как совместить эти два полярных качества? Как сделать команду более активной, не утрачивая своих лидерских позиций? Особенно если под командой понимать ближайшее окружение лидера, которому делегируется часть ответственности. Эффективность предлагаемых методов и принципов тем больше, чем более зрелыми являются отдельные члены команды и команда в целом.

Свойства системы «лидер – команда»

«Лидер – команда» – это целостная система с обратными связями. Другими примерами систем являются организация в целом или любое ее подразделение, а также отдельная личность (в том числе и лидер). Любая целостная система существует и развивается в соответствии с присущими ей свойствами. Управление в системе «лидер – команда» достигает наибольшего эффекта, если оно следует руслу этих свойств.

Первое свойство системы «лидер – команда» можно сформулировать следующим образом: если в одной части системы проявлена (то есть присутствует в сознании и в действиях) активность (энергия ян), то в другой части системы обязательно проявлена восприимчивость (энергия инь).

Важно, что система не может состоять только из двух ян- или из двух инь-частей. Если попытаться создать систему из двух одновременно очень активных (ян-) людей или двух очень пассивных (инь-), то такая система окажется нестабильной и распадется. В первом случае возникнет жесткое противостояние, разрушающее систему, во втором – бездействие, также ее разрушающее.

В системе «лидер – команда» принцип синхронности может проявиться в виде следующего правила: **постоянно активный лидер получает пассивную команду**. Активные люди не могут существовать в такой команде: они либо разрушают систему новыми идеями и неосознанными попытками перехвата управления, либо оказываются изгнанными. Для того чтобы повысить активность команды, лидер должен владеть приемами осознанного неактивного поведения («инь-стиль управления»).

Второе свойство системы «лидер – команда»: то, что находится в подсознании лидера, оказывается проявленным в групповом сознании и действиях команды и наоборот (команда – «зеркало» руководителя, в котором отражаются его тайные страхи).

Третье свойство системы «лидер – команда»: внутри гармонично функционирующей системы «лидер – команда» отсутствуют причинно-следственные отношения.

Четвертое свойство системы «лидер – команда»: система «лидер – команда» обладает способностью к самонастройке. Одним из важнейших качеств кибернетической системы считается ее способность к самонастройке. Эта способность является источником уникальности живой (целостной) системы и тесно связана с другой особенностью системы – отсутствием в ней причинно-следственных отношений. Свойство самонастройки важно еще и потому, что

оно обеспечивает стабильность: каковы бы ни были внешние воздействия и попытки изменить поведение всей системы в целом, она неизменно возвращается в исходное стабильное состояние.

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.