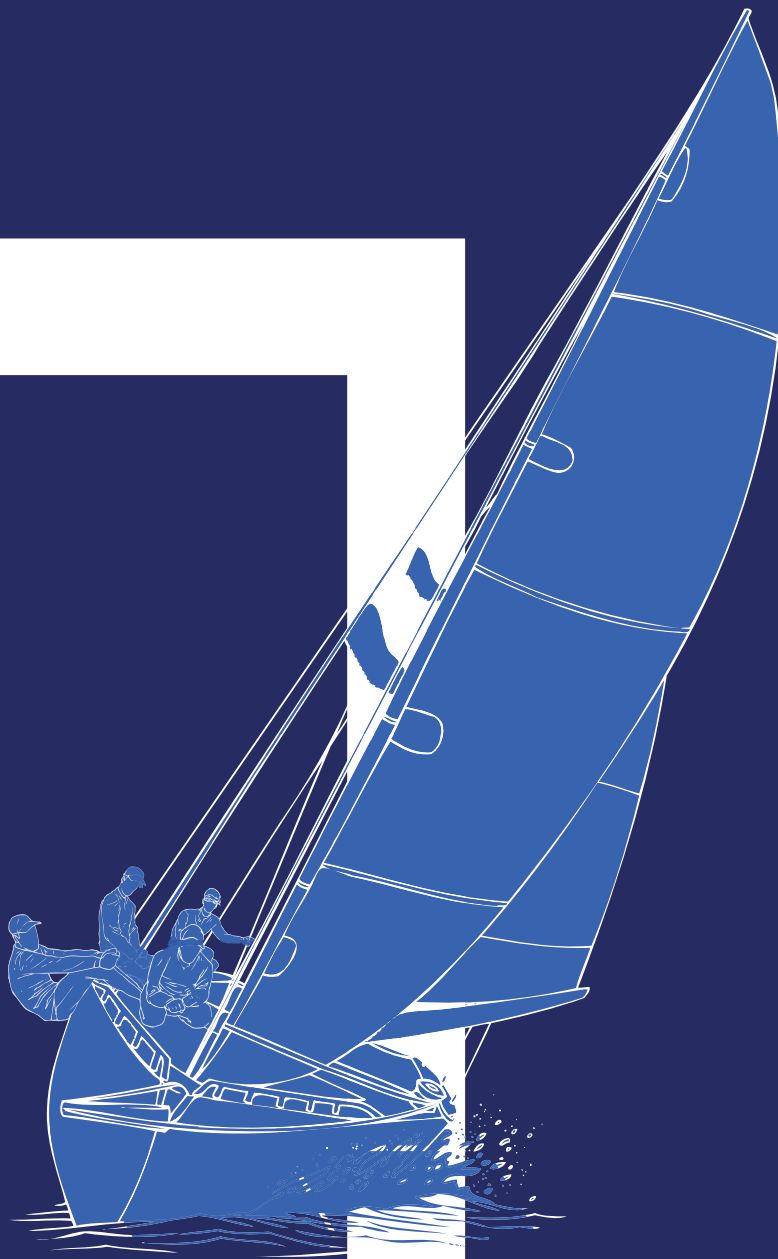


Дайджест

РАЗВИТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КОМАНДЫ ПЕРВОГО
УРОВНЯ



BITOBE
CONSULTING GROUP

Содержание

С. 3 →

**ПОДХОДЫ К ОПИСАНИЮ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КОМАНДЫ ПЕРВОГО
УРОВНЯ**

1

Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

С. 11 →

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КОМАНДЫ**

2

Эффективность управленческой команды

С. 16 →

**СПЕЦИФИКА
РОССИЙСКИХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМАНД**

3

Специфика российских управленческих команд

С. 21 →

**ТИПЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМАНД ПЕРВОГО
УРОВНЯ**

4

Типы управленческих команд первого уровня

ПОДХОДЫ К ОПИСАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ПЕРВОГО УРОВНЯ

Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

Эффективность управленческой команды

Специфика российских управленческих команд

Типы управленческих команд первого уровня

Определение управленческой команды (команды первого уровня)

Управленческая команда – группа наемных топ-менеджеров компании/бизнес-подразделения, возглавляющих все или ключевые функциональные направления. Управленческая команда выполняет функцию управления деятельностью компании/бизнес-подразделения во всех аспектах: от постановки бизнес-целей до стратегий и тактик их достижения.

Управленческая команда отличается от любой другой команды компании не только формально – уровнем управления и власти, но и рядом других особенностей, призывающих изучать ее как отдельный феномен.

- 1. От модели построения управленческой команды зависит модель всей компании.** По этой причине структура и отношения в управленческих командах являются одним из самых больших «секретов» компании
- Участники управленческой команды **своим примером задают «правила игры»:** правила управления, корпоративную культуру. В своей деятельности они, и только они являются ориентиром для всей компании, особенно если манифестируемые и задокументированные ценности и правила не соответствуют демонстрируемым
- 3. Особенная мотивация участников управленческой команды** обусловлена высоким уровнем коллективной ответственности
- Члены управленческой команды руководят своими подразделениями, функциями или предприятиями и несут

индивидуальную ответственность за результаты деятельности и благополучие вверенных им коллективов, бизнес-процессов и объектов

- Кoeffициент интеллекта (IQ) и коэффициент эмоционального интеллекта (EQ) важны, но их недостаточно для того, чтобы управленческая команда была успешна. **Критично важен коэффициент сотрудничества** (CQ – Collaborative Intelligence), который определяется как потенциал объединения интеллектуальных способностей участников групповых отношений
- Большая часть участников – состоявшиеся лидеры, что неминуемо **повышает вероятность конфликтов внутри команды** и изменяет их направленность, обостряет ситуативную борьбу за власть и осложняет процесс разработки и принятия общей цели

Два подхода к описанию эффективной управленческой команды

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

ЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД

Сторонники подхода считают, что **успешная команда должна** в первую очередь **объединять «правильных людей»**, которые обладают определенным набором психотипов и играют взаимодополняющие психологические роли.

Примеры:

- концепция командных ролей Р. М. Белбина;
- концепция ролей лидера И. К. Адизеса;
- подходы к формированию команд с помощью типологий DISC и MBTI.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Сторонники подхода предполагают, что команда — **это прежде всего система, и личные особенности отдельных участников не определяют успех.**

Команду как систему рассматривают:

- социальные психологи (например, Д. Майерс);
- консультанты (в частности, Center for Creative Leadership и Korn Ferry).

По их мнению, можно создать такую социальную систему, в которой обычные люди с любым психотипом могут достигать выдающихся совместных результатов. Или наоборот, в неправильной системе даже очень талантливые люди будут выдавать слабый совместный результат.

ЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД

Типы руководителей по Адизесу (PAEI)

Идеального руководителя, который может одновременно выполнять все четыре функции, не существует.

Чтобы быть действительно хорошим руководителем, достаточно хотя бы минимально уметь выполнять каждую из функций и обладать стилем, соответствующим как этапу жизненного цикла организации, так и задаче, стоящей перед ним.

Определить свой стиль руководства для соотнесения его с жизненным циклом организации и задачами команды можно путем прохождения лицензионного авторского опросника, разработанного Ицхаком Адизесом.

<p>Paei – ПРОИЗВОДИТЕЛЬ</p> <p>Сосредоточен на производстве результатов, ради которых компания, собственно, и существует</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">P</p>	<p>АДМИНИСТРАТОР – pAei</p> <p>Сосредоточен на администрировании, необходимом для обеспечения эффективности</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">A</p>
<p>paEi – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ</p> <p>Сосредоточен на предпринимательстве, являясь драйвером для управления изменениями</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">E</p>	<p>ИНТЕГРАТОР – paeI</p> <p>Сосредоточен на интеграции, необходимой для обеспечения жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">I</p>

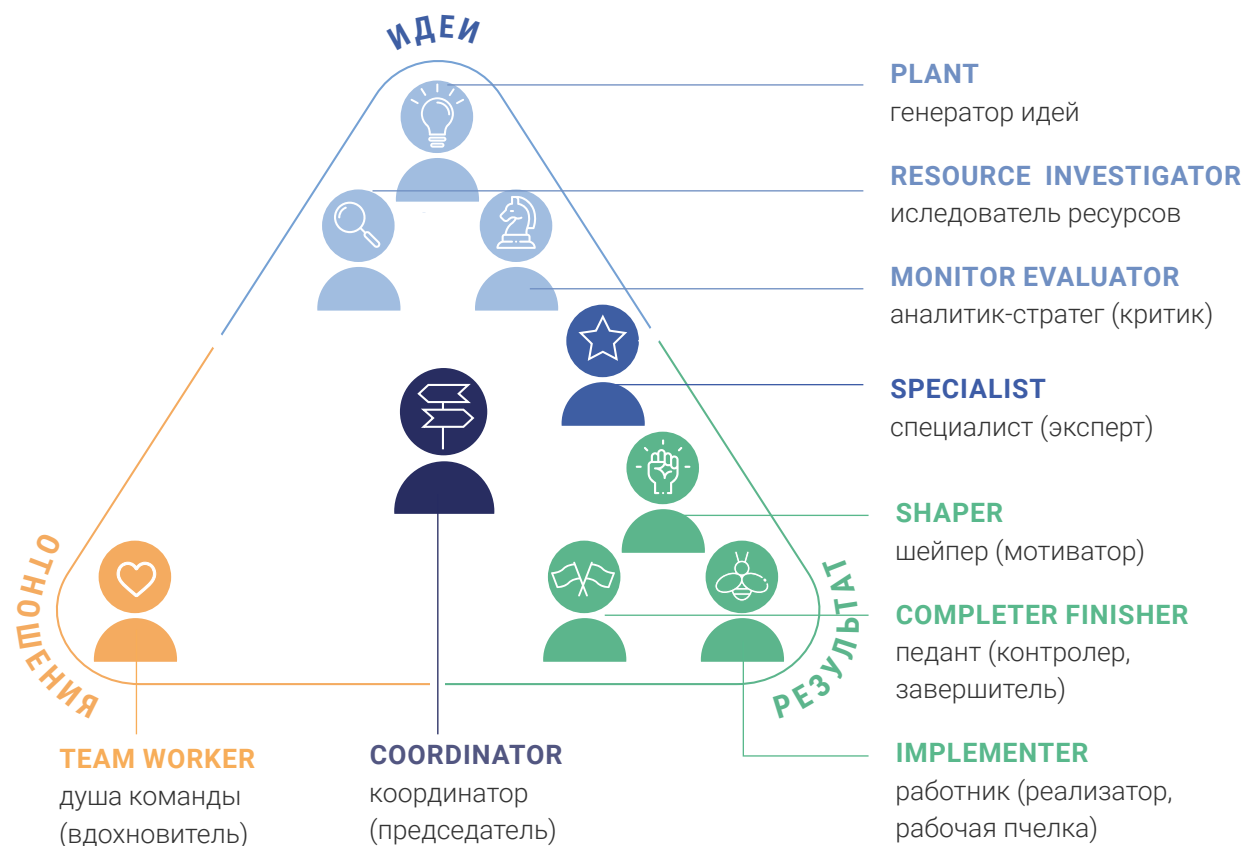
ЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД

Распределение ролей в команде по Белбину (9 ролей)

Знание и понимание ролей каждого из игроков вашей команды необходимо для соблюдения баланса командных функций.

Если в команде выпадает генератор идей, продукты работы будут стагнировать; в случае отсутствия исследователя ресурсов вам не на что будет реализовывать свои идеи.

Каждая роль в команде равно важна и, как часто бывает, в случае выпадения какой-то из них, ее восполняет лидер. Вы можете провести диагностику своей команды по методике Мередита Белбина, что даст вам понимание баланса ролей и позволит восполнить недостающие функции.



СОЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Феномены социальной фасилитации и социальной лености Д. Майерс

ПРИСУТВИЕ ДРУГИХ

<ul style="list-style-type: none"> — Индивидуальный вклад не вычленяется и не оценивается — Отсутствие боязни оценки — Расслабление 	<ul style="list-style-type: none"> — Оценивается индивидуальный вклад — Боязнь оценки и отвлечение внимания — Возбуждение
<p>СОЦИАЛЬНАЯ ЛЕНОСТЬ</p>	<p>СОЦИАЛЬНАЯ ФАСИЛИТАЦИЯ</p>

Феномен, противоположный социальной фасилитации. Подразумевает ухудшение скорости и качества выполняемых действий в группе в сравнении со скоростью и качеством единоличного выполнения того же задания. Эффект проявляется в случае отсутствия оценки индивидуальных вкладов в решение общей задачи.

Эффект усиления активности деятельности в группе. Более того, для достижения эффекта фасилитации необходимо ввести оценку индивидуального вклада человека в общую работу.

Исключения составляют группы, которые либо выполняют чрезвычайно трудную, привлекательную или интересную работу, либо объединяют людей, связанных дружескими отношениями.

Когда перед командой сотрудников ставятся труднодостижимые цели, когда коллективный успех достойно

вознаграждается и когда присутствует то, что может быть названо командным духом, все члены группы трудятся, засучив рукава.

Более того, люди больше верят в собственную незаменимость, если группы немногочисленны, а все их члены имеют примерно равную квалификацию.

ВЫВОД ИЗ ТЕОРИИ:

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ КОМАНДА БЫЛА ЭФФЕКТИВНОЙ, НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ, УЧИТЫВАЮЩУЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ВКЛАД КАЖДОГО УЧАСТНИКА, И/ИЛИ ПРОРАБОТАТЬ ЦЕЛЬ, К КОТОРОЙ БУДЕТ СТРЕМИТЬСЯ КОМАНДА.

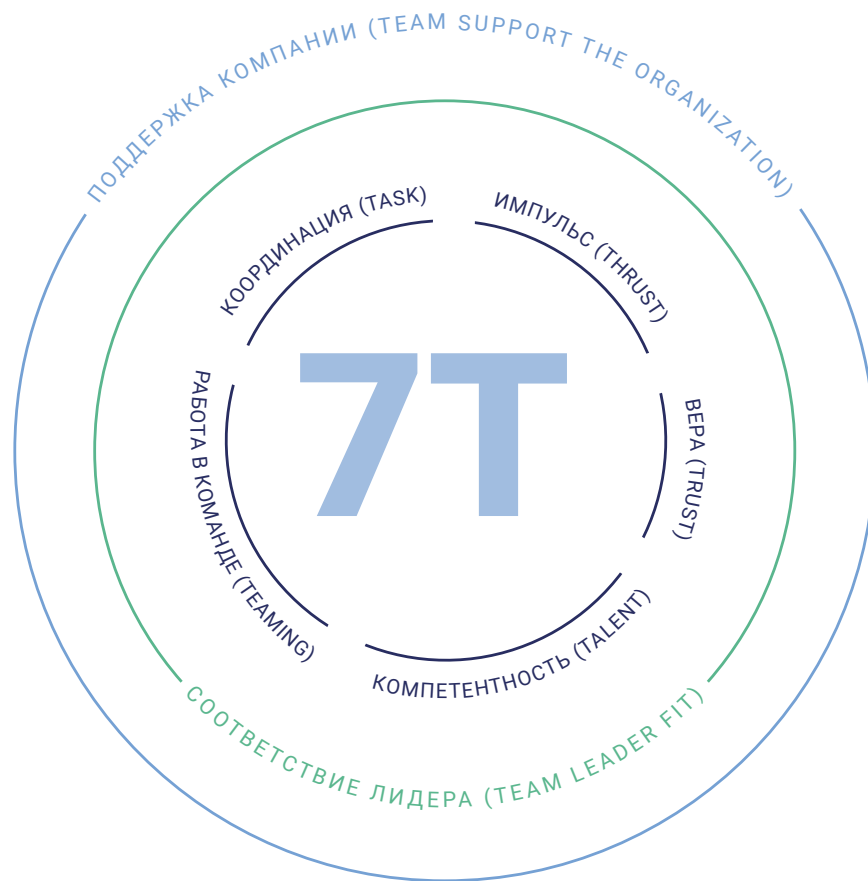
СОЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Теория «7Т» Korn Ferry о факторах успешности команд

ВНУТРЕННИЙ ФАКТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ИЗМЕРЕНИЕ
Импульс	Известный всем смысл деятельности команды или общая цель	<ul style="list-style-type: none"> • Управление импульсом • Ясность импульса • Передача импульса
Вера	Вера друг в друга как в членов одной команды	<ul style="list-style-type: none"> • Вера в честную коммуникацию • Вера в поддержку
Компетентность	Групповые навыки и умения для выполнения необходимой работы	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск и развитие талантливых сотрудников • Назначение талантливых сотрудников
Работа в команде	Успешное командное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> • Управление общими ресурсами • Передача знаний внутри команды • Способ принятия решений • Способ разрешения конфликтов • Создание командной атмосферы • Способ управления процессами
Координация	Распределение заданий и получение итоговых результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Фокусировка внимания команды • Гибкость при смене ролей • Оценка результатов • Распределение бонусов и поощрений
Соответствие лидера	Степень соответствия лидера потребностям и уровню развития членов команды	
Поддержка компании	Степень свободы, с которой правление компании позволяет работать команде	

СОЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

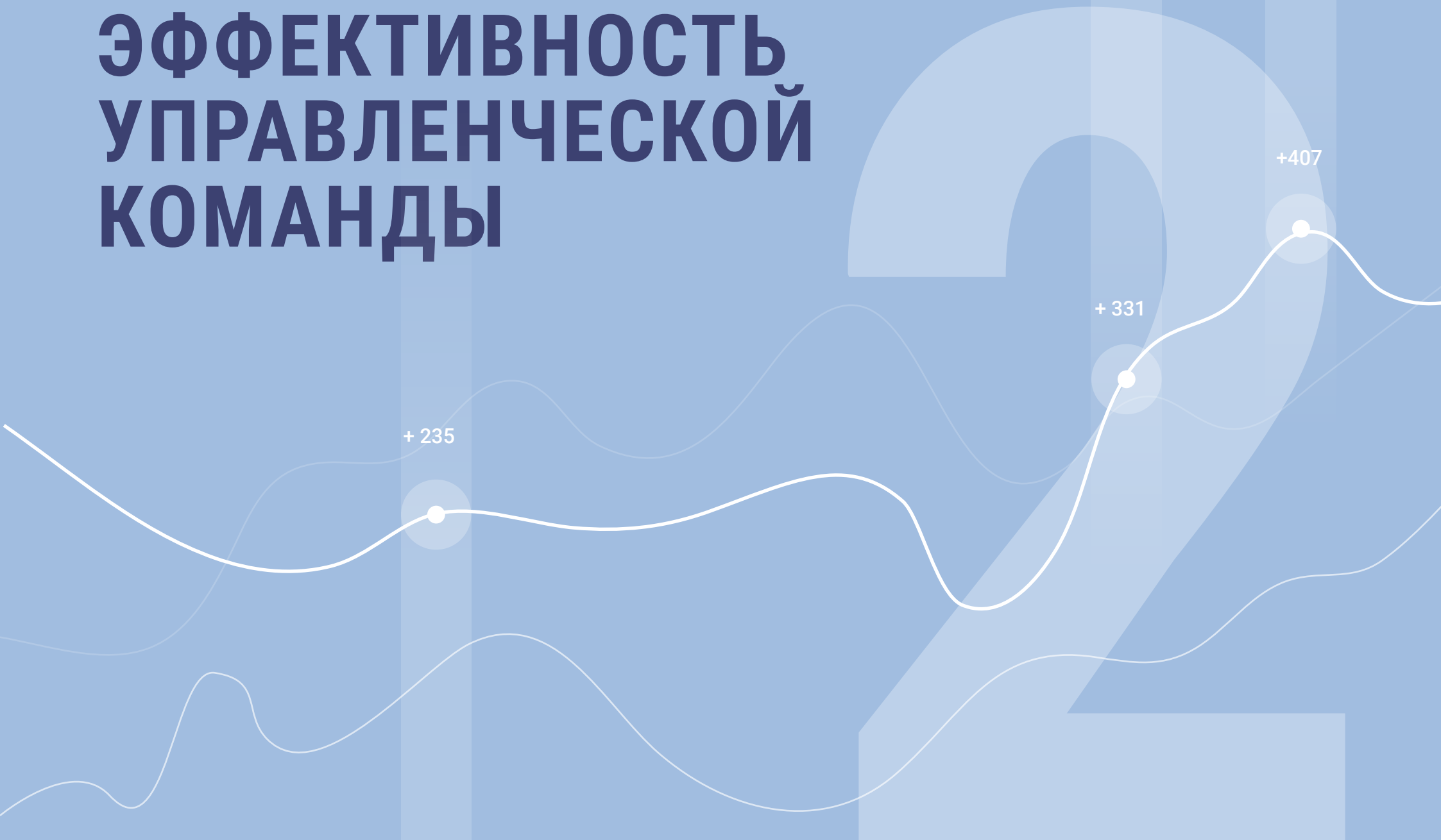
Теория «7Т» Korn Ferry о факторах успешности команд



Вывод из теории:

Для успешной работы команды все 7 внутренних факторов должны быть на высоком уровне проявления. Тем не менее, никакая команда не сможет быть эффективной, покуда ей не будет оказана поддержка со стороны лидера и компании. Если эта поддержка не оказывается, то уже неважно, насколько сильно развито в команде доверие и прочие факторы.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ



Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

Эффективность управленческой команды

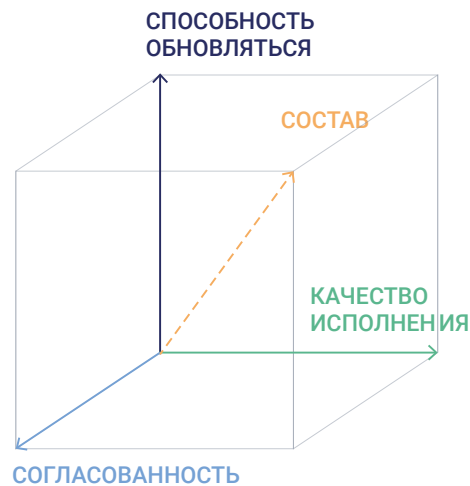
Специфика российских управленческих команд

Типы управленческих команд первого уровня

3(+1) критерия оценки эффективности управленческих команд (по версии McKinsey & Company)

Управленческая команда, не знающая своих стейкхолдеров и не понимающая их ожиданий, существует как бы сама для себя. Она не может быть эффективной с точки зрения бизнеса.

Интеграция усилий членов команды в этом случае затруднительна, поскольку непонятно, к достижению каких общих целей должны привести совместные усилия и зачем вообще нужны «все эти командность и сотрудничество».



СОГЛАСОВАННОСТЬ

Разделяемые всеми договоренности относительно деятельности организации.

Ситуация, стратегия, цели, выводы для операционной деятельности.

У управленческой команды должны быть общие, объединяющие цели, ради достижения которых людям необходимо работать сообща. Цели должны соответствовать ожиданиям приоритетных стейкхолдеров, быть одинаково понимаемыми

и разделяемыми всеми членами управленческой команды.

Разделение всеми договоренности относительно собственной деятельности.

Правильно распределенные и согласованные полномочия и зоны ответственности членов команды.

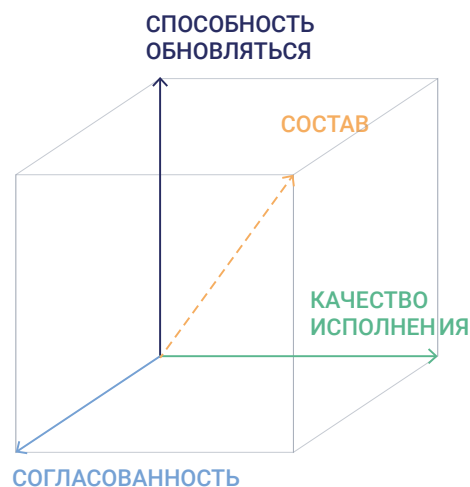
Роли каждого члена команды должны быть одинаково понимаемы всеми остальными членами команды применительно ко всем типовым ситуациям взаимодействия.

Разделяемое всеми мнение о методах управления.

Цель, ценности, влияющие на поведение, соотношение между личными и общими интересами.

У управленческой команды должны быть общие нормы, принципы и правила взаимодействия в команде. Нормы должны существовать в явном виде — их нужно проговорить или записать — и соблюдаться всеми членами команды.

3(+1) критерия оценки эффективности управленческих команд (по версии McKinsey & Company)



КАЧЕСТВО ИСПОЛНЕНИЯ

Оптимальная конфигурация команды.

Структура и процессы, состав и уровень развития навыков, распределение времени, мотивация к совместной работе.

Каждый член управленческой команды должен соответствовать требованиям к своей роли: обладать необходимыми компетенциями, иметь масштаб мышления, соответствующий должности, желание работать в соответствии со своей ролью (быть вовлеченным).

Высокоэффективное взаимодействие.

Уважение, понимание, доверие, открытость в общении и критический подход, конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов.

СОСТАВ

(структурирующий критерий)

Соблюдение оптимального размера команды.

Команда не должна быть менее 6 участников, так как в таком случае не будет соблюдаться вариативность взглядов, эффективность останется низкой. Команда не должна быть и слишком большой (более 10 участников), так как в этом случае в ней будут формироваться подгруппы, создавая провалы в коммуникации между участниками отдельных подгрупп.

Подбор участников по принципу обладания необходимыми компетенциями, а не в соответствии с организационной структурой.

Возможны ситуации, когда команда управленцев будет включать сотрудников уровня ГД-2 и при этом не включать кого-то из топ-менеджеров.

СПОСОБНОСТЬ ОБНОВЛЯТЬСЯ

Устойчивость.

Усилия, направленные на мотивацию и воодушевление команды, оптимальное распределение внимания между разными временными горизонтами, планирование преемственности.

Гибкость.

Представление об организации и существующей ситуации, готовность к переменам и обучению, эффективный внутренний и внешний обмен информацией.

Основные шаги для повышения эффективности управленческой команды

ШАГ 1.

Оценить текущую эффективность управленческой команды

Критерии оценки должны быть выбраны в соответствии с актуальными целями и задачами компании. На сегодняшний день используются как методы коммуникации с самими членами команды, так и оценка иных показателей.

Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

ШАГ 2.

Сформулировать концепцию улучшений (по результатам оценки команды)

Концепция должна отвечать на следующие вопросы:

- Какие условия эффективности требуют к себе приоритетного внимания?
- Как достичь улучшения по каждому из этих условий (подход, направление работы)? Концепция должна указывать индивидуальную ответственность всех членов команды за часть результата и результат целиком.

Эффективность управленческой команды

ШАГ 3.

Провести замены и перестановки (если они необходимы), прежде чем двигаться дальше

В том случае, если по результатам оценки лидер принял решение о замене или о перестановке конкретных руководителей, желательно провести эти замены до того, как проводить сессии по развитию команды. Команду следует строить и развивать с людьми, с которыми вам точно по пути.

Специфика российских управленческих команд

Типы управленческих команд первого уровня

Основные шаги для повышения эффективности управленческой команды

ШАГ 4.

Провести сессии по развитию команды

Результатом подобной сессии должны стать:

- окончательная концепция развития команды,
- фиксация общих целей, распределения ролей, норм взаимодействия и других договоренностей и решений,
- план дальнейших действий, включающий сроки и ответственных.

Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

ШАГ 5.

Выполнить запланированное в течение года

Большое количество разочарований, возникающих после командных сессий, связано с тем, что принятые решения и запланированные шаги не исполняются. Лидер команды должен воздержаться от проведения следующих командных сессий до тех пор, пока план не будет выполнен.

Эффективность управленческой команды

ШАГ 6.

Повторить оценку команды через год. Запустить новый цикл улучшений

По результатам повторной оценки появляется возможность оценить достигнутые улучшения и обновить концепцию и план действий по развитию управленческой команды на следующий год.

Специфика российских управленческих команд

Типы управленческих команд первого уровня

СПЕЦИФИКА РОССИЙСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД



Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

Эффективность управленческой команды

Специфика российских управленческих команд

Типы управленческих команд первого уровня

Специфика управленческих команд первого уровня в России

Понятие «управленческая команда первого уровня» повсеместно используется в российском бизнесе, однако множество так называемых «команд» на деле являются рабочими группами. Как отмечают исследователи вопроса, коучи и тренеры, работающие с российскими командами первого уровня, на сегодняшний день редко встречаются объединения, обладающие всеми признаками команды.



Исследование, выявляющее компании с самыми эффективными системами мотивации, показывает, что в лучших мировых компаниях 91% руководителей трудятся над достижением общекорпоративных целей сообща, тогда как в России привыкли к командной работе лишь 46%. В результате, **у российских руководителей возникает больше разногласий, они часто тянут одеяло на себя, не желая идти на компромиссы в общении с коллегами.** Так происходит потому, что российские директора предпочитают работать с каждым топ-менеджером отдельно, мало заботясь о том, чтобы объединить их в команду.



Большое влияние личных отношений в командах, **высокая ценность лояльности членов команды** зачастую идут во вред уровню профессионализма. **Доверие акционеров** часто играет большую роль в оценке успешности работы, чем управленческий опыт участника команды и знание им компании.

Специфика управленческих команд первого уровня в России



Высокий индекс дистанции власти: централизована власть, авторитарное лидерство, большое количество уровней в социальной иерархии, принятие присущих власти привилегий как должного, социальная готовность к неравенству полномочий. В связи с этим все перенимаемые из других культур инструменты менеджмента необходимо адаптировать, стиль лидерства должен корректироваться в соответствии с особенностями российского менталитета. Инструменты, заимствованные у стран с маленьким индексом дистанции власти, в России работают неэффективно.



Закрытость передачи информации: рассказывать о стиле управления и в целом о руководящей команде не принято. В целях создания HR-бренда компании рассказывают о системе карьерного роста, о кадровых резервах, социальных, но никогда – о команде руководителей первого уровня.



При этом наблюдается **общая психологическая «закрытость»** участников команд. Для построения команды необходимо взаимное доверие и возможность войти в ближний круг коммуникации. На это в российской команде может уйти не менее года, в то время как в других странах это занимает лишь один-два месяца. Лояльность членов команды проявляется не к команде, а абстрактно «к компании» или к избранному кругу лиц внутри рабочей группы. В результате создаются **конкурирующие объединения**, состоящие из двух-трех-четырёх членов группы.



Часто наблюдается недооценивание того факта, что только единство профессиональных и личностных характеристик работников может дать искомый эффект синергии. Повышается риск **сопротивления обновлению. На выходе мы наблюдаем ситуацию, в которой многие управленческие команды, во-первых, командами не являются, во-вторых, и не стремятся ими стать.**

Специфика управленческих команд первого уровня в России



Присутствуют и определенные особенности текучки участников команд топ-менеджеров. Российские компании гораздо **реже** западных **назначают на должность CEO внутренних кандидатов**. Срок работы российских генеральных директоров в два раза меньше, чем у их западных коллег. Рынок крупных CEO в России практически отсутствует: если человек однажды возглавил крупную компанию, ему трудно потом найти сопоставимую должность.



Средний возраст участников управленческих команд, назначенных в 2015-2016 годах, достиг 47,2 года. В предыдущее десятилетие он составлял 45 лет. Тем не менее, **российские гендиректора и топ-менеджеры остаются одними из самых молодых в мире**. Во многом это связано с возрастом владельцев бизнеса.



Российские руководители мыслят короткими горизонтами планирования — не десятилетиями, как немцы или британцы, а годами, а в последнее время — месяцами. Это влияет на взаимоотношения с партнерами, стиль работы, обязательность.



Четверть российских CEO имеют опыт работы на госслужбе. С учетом значительной доли государства в бизнесе, это создает яркую специфику как взаимодействия управленческих команд первого уровня, так и декларируемой ими корпоративной культуры. Бывших чиновников нанимают на работу не только госкомпании, но и частный бизнес, который пытается получить доступ к административному ресурсу.

Отличия между стилями управления командами первого уровня в России, США и Японии



Российский стиль управления командой топ-менеджеров обладает чертами как западного стиля управления (представлен США), так и восточного (представлен Японией), по сути, находясь между ними.

Сочетание особенностей управления делает российский менеджмент уникальным и не позволяет напрямую перенимать ни практики Запада, ни практики Востока. Для вне-

дрения любой заимствованной практики управления необходимо сначала адаптировать ее под российские особенности.

	Характер решений	Преобладающие цели	Разграничение обязанностей	Специализация	Ответственность	Приверженность	Оценка и карьерный рост	Результаты работы	Обусловленность карьеры	Оплата труда	Найм на работу
	Индивидуальный	Тактические	Чёткое	Узкая	Индивидуальная	К профессии	Быстрый	Индивидуальные	Личные качества	По индивидуальным результатам	Краткосрочный
	Индивидуальный	Тактические	Чёткое	Узкая	Коллективная	К профессии	Медленный	Коллективные	Возраст, стаж, коллективные достижения	По коллективным результатам и личному вкладу	Краткосрочный
	Коллективный	Стратегические	Расплывчатое	Широкая	Коллективная	К компании	Медленный	Коллективные	Возраст, стаж, коллективные достижения	По коллективным результатам, от возраста и стажа	Пожизненный

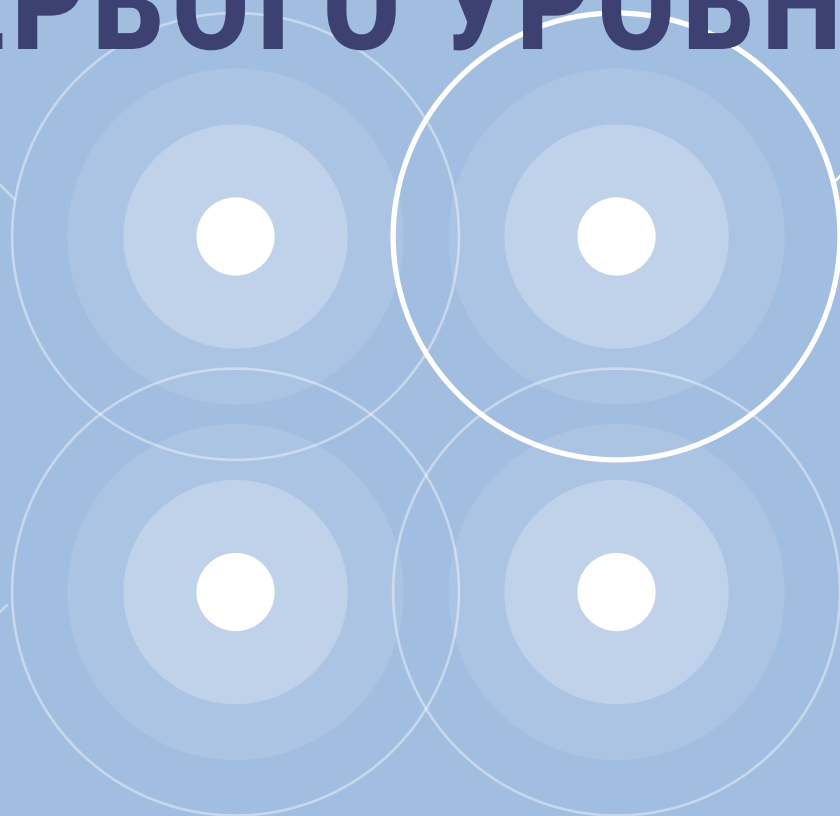
Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

Эффективность управленческой команды

Специфика российских управленческих команд

Типы управленческих команд первого уровня

ТИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ



Подходы к описанию управленческой команды первого уровня

Эффективность управленческой команды

Специфика российских управленческих команд

Типы управленческих команд первого уровня

Типы управленческих команд (дополненная типология Т.Ю. Базарова)



Типы управленческих команд (дополненная типология Т.Ю. Базарова)

	КОМАНДА ВЕДОМЫХ УЧАСТНИКОВ	КОМАНДА ЛИДЕРОВ	НОМИНАЛЬНАЯ КОМАНДА (РАБОЧАЯ ГРУППА)	КОМАНДА АКТИВНЫХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ
Тип лидера	командир, обладающий всей полнотой власти	сверхлидер/пассионарная личность (предлагает другим высокие цели)	авторитарный управленец, сосредоточенный только на росте компании, не на развитии команды	герой-визионер (влияет силой своего убеждения, за ним готовы идти люди)
Лидерство основывается	на репутации и опыте. Мнение лидера важнее мнения членов команды	на содействии контактам и сотрудничеству	на власти и статусе	на разделяемых взглядах о направлении общего движения.
Способ принятия решения	финальное решение принимается лидером. Члены команды подготавливают предложения и занимаются исполнением принятой стратегии	на основе всестороннего обсуждения и консенсуса. С предложенным решением должны быть полностью согласны все члены группы. Открытое обсуждение проблем, постоянная циркуляция информации	все решения принимаются лидером единолично. Члены команды только высказывают свое мнение и занимаются исполнением делегированных сверху задач	решения принимаются коллегиально (мнение группы учитывается, лидер его резюмирует). Первостепенным является не личное мнение лидера, а польза принимаемого решения для цели бизнеса
Задача лидера	определение направлений развития, делегирование определения способа достижения цели	быть катализатором группового взаимодействия и сотрудничества	контроль выполнения задач, сохранение ситуации в компании	задавать контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство
Функции и ответственность	обсуждаются и закрепляются, неизменны	разделяются и сменяются по необходимости	неизменны по умолчанию	ситуативно закреплены, меняются при необходимости
Основная психологическая характеристика	беспрекословное подчинение членов	максимальная поддержка членами группы друг друга, ценность открытости и профессионализма	исключительно формальное взаимодействие, отсутствие доверия, ригидность, избегание конфликтов, отсутствие общей цели	высокое доверие членов группы к лидеру, желание следовать за ним к достижению общей бизнес-цели

Номинальная команда (рабочая группа) первого уровня

Сильные и слабые стороны

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Отлично подходит для управления бизнес-проектами, которые длятся ограниченное количество времени.

Требует минимальных затрат на развитие и поддержание взаимодействия.

При малом количестве участников легко управляется на кратких отрезках времени.

Легче всего решается вопрос увольнения и введения нового участника команды, так как при уходе или добавлении участника не нарушаются личные связи внутри команды по причине их отсутствия.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Для долгосрочных бизнес-проектов является неэффективным вариантом, так как полностью игнорирует личностные особенности участников и психологический элемент управления: регулярно обнаруживается потеря важной информации, сокрытие личных мотивов участников и неопределенность общих целей.

Наименее эффективный тип, если перед командой стоит сверхзадача.

Не обладает плюсами командного взаимодействия: отсутствует синергия, лояльность одинаково минимальна и в обычное, и в кризисное время (высока вероятность ухода участников).

Так как равнение компании неизбежно идет на команду топов, команды более низкого уровня в большинстве своем также остаются на уровне номинальной команды.

Номинальная команда (рабочая группа) первого уровня

Описание



РОЛЬ ЛИДЕРА

1. Диагностика и прогноз. Анализ и оценка лидером текущей ситуации, прогноз ожидаемого будущего и единоличное составление программы действий.
2. Координация. Объединение и связывание действий и усилий членов группы, выполняемые лидером, мимо которого не пройдет никакая значимая информация.
3. Контроль. Наблюдение за выполнением распоряжений лидера и установленных в группе правил, а также поощрение и наказание участников группы.

Эмоциональная роль у лидера практически полностью отсутствует.



НЕОБХОДИМЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ

1. Исполнительность. Максимально быстрое и эффективное исполнение задач, исходящих от руководителя.
2. Субординация. Знание всеми членами группы своих ролей, обязанностей и полномочий, в частности того, где последние оканчиваются.



ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ

1. Совещания, направленные на контроль и передачу информации.
2. Частая, однако постепенная смена членов группы.
3. Высокое количество регламентов и устных, но неоспоримых договоренностей, которые формируют «этикет общения» внутри группы. Их соблюдение – обязательно. В то же время принятый этикет далеко не всегда формирует «партерские» отношения и продуктивно влияет на деятельность.
4. Высокий уровень контроля, проявляющийся в регулярной отчетности и низком проценте делегирования важных решений.

Номинальная команда (рабочая группа) первого уровня

Примеры

Телекоммуникационная компания «МТС»

(период с 2012 года
по сегодняшний день)

Яркий представитель номинальных команд. Участники управленческой команды МТС на сегодняшний день не демонстрируют командного взаимодействия, однако предпринимают усилия для постепенного роста в этом направлении.

Смена участников происходит часто (раз в 1-2 года). С учетом того, что полноценное вхождение топ-менеджера в роль обычно занимает не менее полугода, а выстраивание личных связей в российских командах – порой не менее года, участники просто не успевают перерасти из рабочей группы в настоящую команду.

По этой же причине участники в своей деятельности изредка выходят на обсуждение компании в целом – с захватом сторонних функций. У участников группы попросту нет

времени достаточно глубоко погрузиться в реалии компании и команды.

Сохраняется поощрение конкуренции между участниками управленческой команды по принципу «лучший менеджер», что затрудняет процесс формирования команды.

Тип власти лидера меняется в зависимости от периода времени и состава команды топ-менеджеров.

Управленческая команда МТС делает постоянные шаги в сторону формирования командного взаимодействия.

Встречи команды регулярны, однако на них не всегда поднимаются вопросы бизнеса (для этого есть выделенная открытая линия с лидером).

Топ-менеджеры преподают в корпоративном университете.



Внедрена ежегодная практика выбора и развития одной компетенции или набора навыков, необходимых для успешной работы в компании.

Топ-менеджеры регулярно проходят совместное и раздельное обучение.

С УЧЕТОМ ПРЕДПРИНИМАЕМЫХ ШАГОВ, У КОМПАНИИ ЕСТЬ ПЕРСПЕКТИВА СКОРОГО ВНЕДРЕНИЯ КОМАНДНОГО ТИПА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СРЕДИ УЧАСТНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Номинальная команда (рабочая группа) первого уровня

Примеры

*Холдинг «Группа ГАЗ»
при президенте
Бу Андерссоне
(периодс 2009
по 2013 год)*

Пример преобразования «Группы ГАЗ» является практически хрестоматийным в России. Бу Андерссон внес значительные изменения, для многих – неожиданные, в работу компании.

В первую очередь он скорректировал состав управленческой команды, сократив количество участников, но добавив при этом несколько новых должностей высших руководителей на производстве – для повышения управляемости.

За период руководства у Бу Андерссона было взято множество интервью, его имя стали приводить как пример успешного менеджмента. Примечательно, что в СМИ имена остальных участников управленческой команды не фигурировали.

О своей команде президент говорил, упоминая команду целиком и не называя имен.

В функции лидера вошел регулярный контроль состояния производства и ежедневные осмотры состояния цехов. Топ-менеджеры стали принимать участие в ежедневных «обходах» – в рамках своего функционального подразделения, никак не вмешиваясь в работу других функций.

Способ принятия решений оказался типичным для номинальной команды: лидер лично начал формировать как стратегию, так и тактики ее выполнения, делегируя выполнение топ-менеджменту.



РУКОВОДСТВО БУ АНДЕРССОНА ПОЛУЧИЛО ДВОЯКУЮ ТРАКТОВКУ, КАК И ФАКТ ЕГО ПРЕЖДЕВРЕМЕННОГО УХОДА С ПОСТА ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ. ОДНОЙ ИЗ ПРИЧИН НЕГАТИВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ КОМПАНИИ ЗА ТРИ ГОДА МОЖЕТ БЫТЬ ОГРАНИЧЕННОСТЬ КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНЦЕВ И ОТСУТСТВИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ В ЧАСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

ОПЫТ «ГРУППЫ ГАЗ» НЕЛЬЗЯ СЧИТАТЬ НА СТО ПРОЦЕНТОВ УСПЕШНЫМ, ОДНАКО САМ ПРИМЕР СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТА ЯВЛЯЕТСЯ ВЫДАЮЩИМСЯ И ТРЕБУЕТ ВНИМАНИЯ.

Команда ведомых участников

Описание



РОЛЬ ЛИДЕРА

1. Формирование (эволюция из ролей лидера номинальной команды): определение стратегии бизнеса, трансляция своего видения команде, передача другим отдельных решений при сохранении единоличной постановки задач.
2. Трансляция культуры по принципу «Делай, как я».
3. Сохранение за собой каких-то отдельных задач или проектов для обоснования власти.
4. Маркетинг: из всех имен членов таких команд известность приобретает только одно – имя лидера.



НЕОБХОДИМЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ

1. Гибкость. Реакция адаптации к изменениям внешней и внутренней среды и корректировка поведения. Отсутствует у участников номинальной команды, которым для смены направления деятельности необходимы новые указания от лидера.
2. Открытость. Участие в неделовых коммуникациях команды и восприятие коллег как личностей и союзников, а не как набор инструментов, выполняющих рабочие функции. Принципиально новая характеристика, подразумевающая возможность не только делового взаимодействия в рамках команды.



ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ

1. Регулярное совместное выполнение топ-менеджерами работы рядовых сотрудников для имплементации понятия «мы», распространяемого далее на всю компанию.
2. Развитие понятия культуры взаимодействия через пример лидера и деятельность всей команды. Культура, в отличие от группового этикета, способствует повышению эффективности и экологичности взаимодействия.
3. Регулярное обучение команды, совместные тренинги.
4. Регулярные встречи участников команды, направленные на обсуждение актуальных проблем и принятие необходимых решений. Ценность такого распорядка – повышение скорости передачи информации и принятия решений.

Команда ведомых участников

Сильные и слабые стороны

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Подходит для большинства производственных компаний, в которых наиболее часто и наблюдается, так как обеспечивает достаточную управляемость команды управленцев со стороны лидера и создает для него стабильную петлю обратной связи с производством.

Обладает большинством положительных эффектов командного взаимодействия (хотя и в усеченном формате): создает синергетический эффект, повышает личную вовлеченность и эффективность, сокращает бюрократию при наименьших среди других типов команд отхождениях от номинальной команды. По этой причине является наиболее распространенной среди российских управленческих команд.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

К данному типу руководства чаще всего совершается переход из номинальной команды, и участникам команды топ-менеджеров бывает сложно перестроиться на новый формат взаимодействия. Поэтому существует риск неэффективной траты ресурсов при активной организации тренингов и прочих совместных мероприятий. Зачастую на эти меры возлагаются большие надежды при росте команды.

Понимание важности взаимодействия приходит с запозданием, когда временные и денежные ресурсы уже потрачены.

Недостаточная проработанность личной мотивации членов группы ограничивает включенность и творческий вклад участников. В случае кризиса участники команды скорее останутся, чем уйдут, но эффективность их работы будет ниже, чем у представителей других команд (за исключением номинальной команды).

Переход высшего руководства к данному типу команды сопряжен со значительными временными и денежными затратами.

Команда ведомых участников

Примеры



Банк «Сбербанк»

(период с 2007 года по сегодняшний день)

Яркий представитель команды ведомых участников.

Формирование стратегии — удел лидера, однако команда принимает непосредственное участие во всех обсуждениях и учитываются мнения всех членов управленческой команды.

Лидер является ярким визионером, за которым следуют из-за совпадения целей, а не только из страха увольнения. Команды топов за прошедшие годы внесли заметные изменения в жизнь компании и в жизнь клиентов.

Лидер стал примером для команды и всей компании. В одном интервью Герман Греф, описывая принцип работы своей управленческой команды, произнес: «"Делай, как я говорю" больше не работает, работает принцип "Делай, как я"».

Нетипичная для команды ведомых участников, но характерная для этой команды яркость многих участников управленческой команды связана с тем, что Герман Греф, отбирая кандидатов, ориентировался на уже состоявшихся лидеров, имеющих необходимый ему опыт, полученный в крупных компаниях. Таким образом, изначально планировалось, что ролью одного из первых зампредов, Максима Полетаева, станет «разгрузка первого лица», а ролью Льва Хасиса, также назначенного на роль первого зампреда, будет «спор с президентом и поиск иных мнений». Однако сам тип взаимодействия и то, что финальное решение остается за президентом, является весьма типичным для команды ведомых участников.

Одно из изменений, введенных лидером — разделение власти в команде управленцев. «Управление организацией такого масштаба должно быть построено матрично, здесь не должно быть пирамиды. Если процесс принятия решений сводится к одному менеджеру, возникают колоссальные риски. В такой крупной организации невозможно контролировать все решения», — подчеркнул Греф. После внедрения такого подхода все решения были разнесены по разным участникам команды, однако их обсуждение и анализ итогов является совместной деятельностью всей команды.

Системообразующим фактором в командообразовании выступает организационная культура, под которой понимают систему норм,

Команда ведомых участников

Примеры



Банк «Сбербанк»

(период с 2007 года по сегодняшний день)

правил и моральных ценностей, регламентирующих отношения членов организации друг с другом и со внешней средой.

Культура, внедренная в управленческой команде, не преподносит сюрпризов: большинство топ-менеджеров подбирает президент компании по принципам профессионализма, необходимого опыта и компетенций, а также фиксируя наличие профессиональных пересечений в более ранние периоды. Таким образом, коммуникация в команде является постоянной и открытой. В ней присутствуют как критика, так и поддержка со стороны других участников.

Регулярное обучение топ-менеджеров компании давно вошло в норму. Быстрое развитие управленческой команды является одной из стратегических целей.

Не оставляет причин сомневаться в типе команды управленцев Сбербанка высказывание Грефа: «В современных условиях возрастает необходимость понимания изменений как фактора повышения конкурентоспособности компаний; только конкурентоспособный лидер, использующий лучшие практики для достижения поставленных целей, способен обеспечить конкурентоспособность компании в целом».

КОМАНДА СБЕРБАНКА БЫЛА СФОРМИРОВАНА ПРАКТИЧЕСКИ С НУЛЯ, ТАК КАК ПОСЛЕ НАЗНАЧЕНИЯ ГРЕФА ПРЕЗИДЕНТОМ ИЗ БАНКА УШЛИ ПЯТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. ОПЫТ СБЕРБАНКА ЯВЛЯЕТСЯ УСПЕШНЫМ ПРИМЕРОМ ДЛЯ ЛИДЕРОВ, РЕШИВШИХ ИЛИ ВЫНУЖДЕННЫХ СОЗДАВАТЬ СВОИ КОМАНДЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО.

Команда ведомых участников

Примеры

SPLAT (Сплат-Косметика)

(период с 2000 года по сегодняшний день)

Пример производителя косметики SPLAT является практически уникальным.

Начиная с 2009 года, когда его продукты стали узнаваемыми на российском рынке и вышли в топ продаж на немецком Amazon, SPLAT находится под неусыпным наблюдением прессы. Нам он интересен как пример отечественного бизнеса, самостоятельно развившегося с нуля и потенциально представляющий передовую команду топ-менеджеров.

В команде есть один постоянный лидер, принимающий решения о дальнейшем развитии бизнеса. Решения принимаются исключительно после обсуждения с командой, однако целью совещаний является скорее уменьшение сопротивления и поиск конкретных путей решения задач, нежели формирование идеи.

Одной из основных движущих сил команды является амбициозная идея первенства на рынке и создания ценности для покупателей. Можно утверждать, что изначально команда компании работала за идею, но с учетом успешности SPLAT и стабильности курса развития, мотивация топ-менеджеров претерпела изменения.

Несмотря на то что основатели компании часто упоминают в интервью свою команду, имена ее членов не упоминаются в прессе и мало кто на самом деле знает о внутреннем устройстве топ-менеджмента. Учитывая, что SPLAT пропагандирует открытость, такая ограниченность информации о топ-команде является признаком желания сохранить команду «саму в себе».



СУММИРУЯ ВСЕ ВЫШЕСКАЗАННОЕ, МОЖНО ЗАКЛЮЧИТЬ, ЧТО SPLAT ЯВЛЯЕТСЯ ФЕНОМЕНОМ В ПЛАНЕ РАЗВИТИЯ БРЕНДА. ОДНАКО В ЧАСТИ КОМАНДЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ И ИХ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ В SPLAT РУКОВОДСТВУЮТСЯ СТАРЫМИ ПРОВЕРЕННЫМИ СПОСОБАМИ, МАЛО ОТЛИЧАЮЩИМИСЯ ОТ ДРУГИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ. ИТОГОМ ЯВЛЯЕТСЯ ТИПИЧНАЯ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ КОМАНДА ВЕДОМЫХ УЧАСТНИКОВ В ИСПОЛНЕНИИ КОМАНДЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ.

Команда ведомых участников

Примеры



Интернет-магазин *Ozon.ru*

(период с 2014 года по 2017 год)

Несколько лет Дэнни Перекальски проработал в интернет-магазине Ozon.ru и на протяжении двух из них являлся его генеральным директором. Сегодня в компании применяются интересные практики управления командой топ-менеджеров, однако, по сути, команда все еще находится ближе именно к команде ведомых участников.

Основная задача лидера команды – определение стратегии для бизнеса и постановка задач для команды. Дэнни Перекальски говорил о том, что выбирает делегирование как стиль управления командой. Также он называл цель мотивирования: «У команды должна быть мотивация, чтобы все мы шли к цели в одном направлении».

Команда, о которой он говорил, состоит из экспертов в отдельных частях бизнеса, несущих ответственность за свой участок. Таким образом сохраняется раздельность функций, характерная для такого типа команд.

По словам Перекальски, для команды крайне важным является доверие, но оно весьма ограничено функцией участников группы и уровнем их самостоятельности.

В компании многое находится именно на плечах лидера, что характерно для команды ведомых участников. Каждый вечер Перекальски переходил по хэштегу #ozonru в инстаграме, читал отзывы о работе в других социальных сетях, и, если находил негативный, отправлял его

релевантному директору. Примечательно, что этим занимался именно он, а не сами директора, и это не входило в обязанности кого-то из рядовых сотрудников.

Чтобы понять, как протекают процессы внутри компании, Перекальски и команда директоров периодически ездили с курьерами и доставляли заказы покупателям, а также каждый квартал проводили полдня в колл-центре.

Команда активных последователей. Описание



РОЛЬ ЛИДЕРА

1. Обсуждение идей и формирование стратегии с командой. Лидер выносит свои предложения, выслушивает предложения участников команды. В обсуждении все имеют равный вес голоса, возможна ситуация, когда будет выбран путь развития, не согласующийся с предложенным лидером вариантом, однако лидер несет ответственность за итог обсуждения.
2. Формирование темпа работы и требований. Когда цель и стратегия определены, лидер становится ответственным за то, чтобы сотрудники не сбивались с курса.
3. Мотивация сотрудников на движение к результату: как ситуативная, так и стратегическая.



НЕОБХОДИМЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ

1. Предпринимательский дух. Самостоятельный поиск повышения коммерческой эффективности команды. Участники команды должны понимать, что каждое их действие влияет на результат команды – прибыль, и стараться этот результат повышать.
2. Самодисциплина. Самостоятельное отслеживание своих обязанностей и продвижения к поставленной цели (уровень контроля со стороны руководителя должен постоянно уменьшаться.)
3. Вовлеченность. Управленец самостоятельно включается в окружающую обстановку и активно участвует в развитии компании (необходима правильная мотивация со стороны лидера).
4. Продвижение инноваций. Если в предыдущих примерах команд руководитель мог быть просто «готов» к изменениям, то в этом типе команд поиск и продвижение изменений является необходимостью для всех членов управленческой команды.



ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ КОМАНДЫ

1. Минимизация бюрократии. Общение между членами интенсифицируется, и документирование всей коммуникации перестает быть обязательным.
2. Внедрение групповой ответственности за результат с определением вклада каждого участника.
3. Постановка сверхцелей и правильная мотивация, которые способствуют эффекту фасилитации.
4. Введение строгой зависимости вознаграждения от результата работы.
5. Отсутствие штрафов, порицание воспринимается сильнее выговора.
6. Программы долгосрочной мотивации, включающие передачу пакета акций давно работающим в компании менеджерам.
7. Манифестация групповых интересов: команда постоянно напоминает сама себе о том, что главное в их деятельности – достичь намеченного результата. Именно поэтому надолго в таких командах задерживаются только те, чья личная цель ни в чем не расходится с целью компании.

Команда активных последователей

Сильные и слабые стороны

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Подходит для молодых, быстро развивающихся компаний – команда с таким типом взаимодействия способна выдержать «невзгоды первых лет» и сохранить целостность. Однако полезным такой уклад может стать также для выхода из стадии «стагнации» для возврата компании на новый виток «расцвета».

Когда компания, которой руководят активные последователи, переходит в состояние стабильности, позитивным итогом будет новый виток развития и рост в управленческом плане. Это вполне возможно для такой командной формации, обладающей наибольшими шансами, чтобы вырасти в Команду лидеров.

Эффективность таких команд является одной из самых высоких.

Трудные задачи, ставящиеся перед командой управленцев, воспринимаются участниками команды как личный вызов, что добавляет к организационной мотивации личную.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Команда активных последователей менее эффективна в производственных компаниях, которым необходимы стабильное руководство и цикличное обновление: команда быстро заскучает или будет регулярно привносить сбои в производственный процесс.

Такой тип команды сложно реализуем в России по причине некоторых особенностей российского менеджмента: большому влиянию госсектора, бюрократизации и привычке растягивать сроки во многих процессах.

В команде сложно прижиться тем, кто «не подходит». В то же время порог входа в нее довольно высок.

Зачастую формируется норма регулярных переработок и 200-процентного вклада. Частые переработки регулярно приводят к выгоранию или болезням членов команды.

При создании подобной управленческой команды нужно дать ей простор для развития, поэтому ее появление опосредовано необходимостью постоянного роста рынка или компании во всех направлениях.

Команда ведомых участников

Примеры



General Electric

(период с 1981 по 2001 год)

Компания является одним из ярчайших представителей команд данного типа.

Директор Джек Уэлч проработал на своей позиции в фирме 20 лет. За это время общая стоимость корпорации увеличилась более чем в 30 раз, а прибыль – с 1,5 до 14,1 млрд долларов в год.

Уэлч является явным представителем личностного подхода к подбору участников команды управленцев: «Поставить на ключевые места правильных людей намного важнее, чем разрабатывать стратегию». Однако в данном случае это является символом развитости команды активных последователей в компании. Она уже не полностью ориентирована на получение прибыли. Прибыль

и развитие компании неразрывно связаны с постоянным ростом профессионализма команды.

Уэлч непрерывно искал и формировал условия для создания синергии в коллективе.

Уэлчем постепенно была внедрена «система развития лидеров» внутри компании, которую он распространил и на команду топ-менеджеров.

По мнению Уэлча, топы компании должны выступать не как менеджеры-управленцы, а как лидеры. Своей обязанностью он считал развитие и высвобождение энергии работников. В одном из интервью Уэлч заявил: «Сотрудники должны знать все о бизнесе, быть частью дела, только тогда они смогут

принимать правильные решения». Учитывая, что «зрелость» руководителей в General Electric достаточно высокая, стиль руководства Уэлча – делегирование.

Под лидерством Уэлча топ-менеджеры обладали достаточной свободой, чтобы выращивать свои GE бизнес-единицы в предпринимательском стиле. Решения по бизнес-единицам принимались управленцами самостоятельно после обсуждения вариантов с другими участниками команды.

Одним из элементов корпоративной культуры является честность, порождающая доверие среди участников команды.

Команда ведомых участников

Примеры



General Electric

(период с 1981 по 2001 год)

Еще одним важным пунктом корпоративной культуры стало обязательное понимание командой управленцев, что они каждый день являются ролевой моделью для своих подчиненных. Более того, пример должен подаваться не откуда-то сверху как фотография в отчете, а быть живым. Поэтому дистанция власти за время управления командой Уэлча сильно сократилась.

Двумя главными критериями подбора сотрудников в компанию были стремление к достижению целей и единомыслие. Профессионализм был обязателен по умолчанию, однако знания, в чем уверен Уэлч, можно и наверстать. В итоге от команды CEO требовался постоянный профессиональный рост, генерация идей и обязательное выполнение намеченных (не поставленных!) задач. Ставить точные задачи Уэлч считает как неинтересным для себя, так и превращающим работу в рутину для участников его команды.

GE «БОЛЕЕТ» УЖЕ ЗНАКОМЫМИ ПРОБЛЕМАМИ: ПЕРЕРАБОТКИ ЯВЛЯЮТСЯ НОРМОЙ; ЕСЛИ СОТРУДНИК НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ – ЕГО СТАРАЮТСЯ ДОУЧИТЬ, ОДНАКО ПРИ ОТСУТСТВИИ РЕЗУЛЬТАТА НЕ ЦЕРЕМОНЯТСЯ НИ С КЕМ, ОСОБЕННО – С КОМАНДОЙ УПРАВЛЕНЦЕВ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В АВАНГАРДЕ ПРОДУКТИВНОСТИ И ИЗМЕНЕНИЙ. УЭЛЧ В ПОЛНОЙ МЕРЕ ПРИМЕНИЛ ПРАВИЛО ДАРВИНА «ВЫЖИВАЕТ ТОЛЬКО СИЛЬНЕЙШИЙ И НАИБОЛЕЕ ПРИСПОСОБЛЕННЫЙ», ЧТО, ОПЯТЬ ЖЕ, ДОСТАТОЧНО ТИПИЧНО ДЛЯ КОМАНД АКТИВНЫХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ.

Команда ведомых участников

Примеры



Тинькофф

Банк «Тинькофф банк»

(период с 2006 года по сегодняшний день)

Со дня основания команда «Тинькофф банка» демонстрирует возможность и успешность работы команды активных последователей на российском рынке.

В команде роль лидера выполняют два человека: председатель совета директоров Олег Тиньков и председатель правления Оливер Хьюз. Первый – «визионер и вдохновитель», второй – истинный управляющий. По возможности Тиньков общается с топ-менеджерами ежедневно и на понедельничных встречах всех топ-менеджеров, на которых обсуждаются стратегические идеи и операционные вопросы.

Решения принимаются в соответствии с единственным принципом – польза для бизнеса, поэтому

даже если мнения лидеров расходятся или члены команды предлагают третий вариант, будет выбран именно тот, который более выгоден для компании. Никто не гонится за обладанием «последним словом».

У команды всегда очень высокий КПД. Это связано все с тем же «предпринимательским подходом». В компании есть свобода и нет бюрократии, никто не говорит: «Это не моя ответственность». В команде работают, как они себя называют, «вездеходы», которые регулярно переключаются между областями работы, задачами и способами их выполнения.

Обратной стороной медали является бешеный темп работы: в банке высокие требования не только к тому,

как люди работают, но и сколько они работают. Восьмичасовой рабочий день – невозможное условие, рабочий день команды может длиться по 24 часа в особенно важные периоды.

С учетом всех требований, в состав команды топ-менеджеров входят только люди с чрезвычайно высокой самомотивацией и уровнем дисциплины.

Дополнительным отличием членов команды топ-менеджеров является их «мерило успеха» – компания растет, производит интересные вещи, предлагает инновационные решения, а клиенты довольны. Такая мотивация является не только внешней, но и внутренней – все члены команды лично заинтересованы в развитии компании.

Команда ведомых участников

Примеры



Тинькофф

Банк «Тинькофф банк» (период с 2006 года по сегодняшний день)

Материальная мотивация проработана следующим образом: топ-менеджеры участвуют в программе долгосрочной мотивации (LTIP, Long-Term Incentive Plan). Олег Тиньков и его партнеры выделили пул акций — расписок GDR, и в течение пяти лет топ-менеджеры получают часть этих акций.

Большинство членов управленческой команды работают в компании более пяти лет. В целом смена состава участников — случай редкий.

Корпоративные привычки соответствуют типу команды. Приблизительно раз в квартал команда топ-менеджеров старается выезжать из офиса в какое-нибудь приятное место, чтобы в спокойной обстановке обсудить стратегию

дальнейшего развития бизнеса. Выезжают не только по России, но и на Кипр или в Италию.

Что касается порицаний: если кто-то из команды недорабатывает, в скором времени он получит честную негативную обратную связь от коллег, что считается действительно неприятным. «Наказывать рублем» в команде не принято: если эффективность топ-менеджера падает, неминуемо падают его показатели и прибыль, так что «накажет» он себя сам.

Коммуникация в банке соответствует задачам: для обеспечения быстрого темпа принятия решений все коммуникации осуществляются напрямую. Топ-менеджеры работают в отдельных кабинетах, однако много взаимодействуют: в любой из их

кабинетов можно войти в любой момент. Никакого злоупотребления такой открытостью нет — у всех достаточно работы, чтобы не было времени отвлекаться и по пустякам отвлекать остальных.

**КАК ГОВОРИТ ОЛИВЕР ХЬЮЗ:
«ГЛАВНОЕ, НАША КОМАНДА
ПОКАЗЫВАЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ.
ИМЕННО ЭТО И НУЖНО ОЛЕГУ
И АКЦИОНЕРАМ». В КОМПАНИИ
НЕ МОГУТ РАБОТАТЬ ЛЮДИ,
НЕ ПОДХОДЯЩИЕ ЕЙ ПО ДУХУ
И НЕ ПРИНИМАЮЩИЕ ЕЕ ЦЕННОСТИ,
ОДНАКО ТЕ, КТО ПРИЖИЛСЯ, КАК
ПОКАЗЫВАЕТ ВРЕМЯ, ПОКИДАЮТ
ЕЕ КРАЙНЕ РЕДКО.**

Команда лидеров

Описание



РОЛЬ ЛИДЕРА

1. Формирование вектора стратегии совместно с командой. Лидер расширяет горизонты команды, команда развивает мысль.
2. Наставничество сотрудников компании.
3. Закрепление выработанной в команде культуры и практик по принципу «Делай как я».
4. Сохранение структуры и ясности ролей и планов, формирование системы контроля.
5. Предоставление всем участникам команды права голоса.
6. Поддержание комфортной коммуникации, формирование психологической безопасности.
7. Вовлекаемый ресурс в решение задач (в норме лидер минимально вовлечен в конкретные задачи).



НЕОБХОДИМЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ

1. Социальная чувствительность. Внимательное отношение к настроениям и переживаниям остальных участников команды, поддержка, основанная на доверии.
2. Надежность и ответственность за личный результат. Непременное исполнение взятых на себя обязательств по собственному желанию.
3. Инициативность. Четко понимая общую цель, руководитель предлагает пути решения и действует.
4. Вовлечение других через прояснение смысла и негативных последствий в случае провала.



ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ

1. Необычные традиции (вплоть до практики совместного экстрима), неписанные правила, которые принимаются всеми участниками.
2. Регулярные стратегические сессии и корректировка курса развития компании, проработанная обратная связь.
3. Повышение психологической устойчивости команды путем постоянного общения и максимальной информационной открытости лидера.
4. Общее времяпрепровождение вне работы, постоянный контакт участников.
5. Создание и поддержание смысла работы для всех участников команды через их личные мотивы.

6. Обеспечение «гиперлояльности» с помощью социального пакета, большого количества социальных мероприятий, борьбы с дискриминацией на рабочем месте и заботы компании о семьях сотрудников.

Команда лидеров

Сильные и слабые стороны

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Такие команды наиболее успешно руководят компаниями, деятельность которых сама по себе включает творчество и высокую вариативность способов получения прибыли.

У команды нет ограничений по периоду жизненного цикла компании – она может быть эффективна на любом этапе.

Комфортный климат взаимодействия и искренняя поддержка участниками команды друг друга позволяют выполнять все те же функции, что и у прочих видов команд, и при этом заботиться о благополучии сотрудников.

Наивысшая лояльность проявляется в том, что управленцы видят дело компании как свое и вкладываются в него, как в свое, становясь совладельцами, а не «пришедшими сотрудниками».

Ситуативное лидерство обеспечивает максимальную преемственность власти в экстренных ситуациях.

Максимальное использование потенциала команды и достижение синергии обеспечиваются налаженным климатом в команде, который позволяет раскрываться творческому потенциалу в менеджерском понимании: формировать лучшие стратегии развития, находить неожиданные пути достижения целей компании, а главное – эффективно реализовывать намеченные планы. Эти задачи для управленческой команды становятся максимально принимаемыми на психологическом уровне, лично значимыми и выполняются высокоэффективными способами.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Сложность развития команды топ-менеджеров такого типа возникает при отсутствии ее в самом начале пути компании. Если такая культура и командное взаимодействие не были внедрены изначально, потом сложно скорректировать привычки команды, а главное – изменить восприятие лидера.

К когнитивным способностям участников команды управленцев предъявляются очень высокие требования. В постулатах компании указывается комфорт взаимодействия, однако рассчитан он только на очень одаренных топ-менеджеров.

Команда лидеров

Примеры



Google.Ink

(период с 2004 года
по сегодняшний день)

Команда является одним из немногих представителей команд лидеров среди больших корпораций. Создавая ее с нуля из стартапа, основатели заложили в ее основу принципы психологической открытости и эффективности. Главенство этих принципов поддерживается и на сегодняшний день.

Имена трех основателей компании широко известны, а за всеми изменениями в составе команды топ-менеджеров внимательно следит пресса, поэтому управленческую команду Google сложно оценить по признаку известности ее участников. Что оценить вполне возможно – так это характер отношений внутри этой команды и то, по какому принципу люди в ней меняются.

С самого начала истории компании ее основатели Ларри Пейдж, Сергей Брин и Эрик Шмидт внедрили в компании «семейную» культуру, а попасть в команду можно было, в первую очередь, имея опыт работы с кем-то из актуальных участников. Из всех вакансий в компании только 40% набираются при использовании внешнего найма. Команда топ-менеджеров не является исключением: участники или приходят после долгого времени работы в компании, или после сторонней работы с топ-менеджерами. Однако отношения являются обязательным, но не достаточным критерием – сложно найти компанию с более высокими требованиями к профессионализму.

В команде топ-менеджеров неприемлемым считается микроменеджмент: участники команды управленцев минимально включаются в работу над проектами. В политику управления входит следующая установка: нанимать лучших людей, давать им необходимые ресурсы, направлять их, используя преимущественно техники коучинга (задавать правильные вопросы, а не говорить, как правильно делать) и давать простор для творчества.

Команда лидеров

Примеры



Google.Ink

(период с 2004 года
по сегодняшний день)

В случае ошибок команды начинается не «разбор полетов», а поиск возможностей решения и понимания того, зачем это необходимо. Даже неприбыльные проекты компании не признаются управленцами «неуспешными», команда оценивает полученный опыт и адаптирует его под другие идеи, получая от них прибыль.

Еще одна политика команды – уменьшение психологического давления на участников команды. Как признаются в компании, эта политика крайне сложна для воплощения: в бизнесе всегда присутствует

стресс, всегда есть неопределенность и огромная ответственность и именно по этой причине необходимо уменьшать количество давления внутри самой команды. В команде избегают резких и эмоциональных высказываний, порождающих тревогу и стресс.

Что касается корпоративной культуры – ее, как и следовало ожидать, транслируют участники команды управленцев, регулярно общаясь со своими подчиненными, демонстрируя навыки коучинга и не признавая никакой дресс-код.

ЕСЛИ ГДЕ-ТО И ПРИМЕНЯЮТСЯ ВСЕ ПРОГРЕССИВНЫЕ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ, ТО ОДНОЗНАЧНО В GOOGLE. В 2016 ГОДУ БЫЛО ЗАВЕРШЕНО ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ КОМПАНИИ (ВКЛЮЧАЯ КОМАНДУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ), РЕЗУЛЬТАТОМ ЧЕГО СТАЛ «СПИСОК ПРИВЫЧЕК ХОРОШЕГО УПРАВЛЕНЦА». КАК ПРИЗНАЮТ УЧАСТНИКИ КОМАНДЫ ТОПОВ, ИМ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРИХОДИТСЯ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ОБЛАДАНИЕ ЭТИМИ ПРИВЫЧКАМИ.