**Работа с командой, вып. 3**

Оглавление

[Технологии, геймификация и закон стаи. Как развивать стартап с удалённой командой 2](#_Toc8641174)

[Что такое эффективная команда? Результативность и гибкость 5](#_Toc8641175)

[Лебедь, Рак и Щука в одной команде. И что с ними делать? 13](#_Toc8641176)

[Почему вы недовольны своей дружной бизнес-командой 17](#_Toc8641177)

[Способны ли вы создать команду? Семь вопросов для проверки 20](#_Toc8641178)

[Как включить мозги вашей бизнес-команды на полную 25](#_Toc8641179)

[Команда не начинается с дружбы 30](#_Toc8641180)

[Простой способ оценить вовлеченность членов команды 32](#_Toc8641181)

[Вовлеченная команда. Морковки больше не работают? 33](#_Toc8641182)

[Идеальная команда: как создать 34](#_Toc8641183)

[Как перестроить команду после смены бизнес-модели 35](#_Toc8641184)

[Сотрудники хорошей команды не ругаются? 39](#_Toc8641185)

[Совет: планируйте! Часть первая: команда 40](#_Toc8641186)

[«Делегирование играет роль, но есть вещи и поважнее». Шесть правил командной работы 42](#_Toc8641187)

[Как признание влияет на работу команды. Коэффициент Лосада 44](#_Toc8641188)

[Какой он, хороший начальник? Четыре принципа мудрой работы с командой 46](#_Toc8641189)

[Разнородный состав в команде 48](#_Toc8641190)

[Вас не устраивает состав вашей команды 51](#_Toc8641191)

[Как команде строиться 53](#_Toc8641192)

[Проблемы большой команды 54](#_Toc8641193)

[Как эффективно руководить командой 57](#_Toc8641194)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Технологии, геймификация и закон стаи. Как развивать стартап с удалённой командой

1 марта 2018

Советы по запуску стартапа и отладке внутренних коммуникаций от гендиректора exeStation [Юлии Воликовой](http://juliavolikova.com/obo-mne).

[Юлия Воликова](http://www.cossa.ru/profile/?ID=134743), [exeStation](http://exestation.com/)

Для того чтобы стартап взлетел, необходимо в максимально короткие сроки с минимальными инвестициями начать генерировать доход. И сделать это, как я люблю говорить, пока есть еда. Чтобы обеспечить максимальную эффективность на старте, мы выработали для себя несколько простых правил.

**Технологичность — наше всё**

За год тренировки нам удалось собрать подборку сервисов, которые помогают строить невидимую нить управления и работать в любой точке мира, даже со смартфона.

Полезные сервисы:

* [Slack](https://slack.com/features) ― отличная замена почты и мессенджеров. Тематические каналы, интеграция со многими сервисами (и со всеми, которые нужны нам), голосовой набор текста, метки. Используем как корпоративную социальную сеть.
* [Trello](https://trello.com/b/zU1bVDqo/trello-features) ― пока самая удобная система контроля задач. Разработали единые стандарт и структуру для всех досок. Утвердили несколько правил передачи задач, разноцветные метки и комментарии. И вуаля! Встречаемся раз в неделю и оцениваем результативность. Средняя месячная эффективность команды — 85–90%.
* [Google Документы](https://www.google.com/intl/ru/docs/about/) ― хранилище. Инвестировали два месяца командной работы на создание структуры, составление дерева папок, разбор хлама и систематизацию. Теперь после быстрого знакомства любой новичок может восстановить летопись событий. Снижает зависимость от конкретных людей и помогает быстро осваивать бизнес-процесс.
* [Evernote](https://evernote.com/intl/ru/) ― как человек идейный я нуждалась в том, чтобы не терять всё, что придумываю. А то приходится изобретать велосипед заново. Нашла: тематические блокноты с уникальными метками. Легко прикреплять фото и каракули из ручных блокнотов (люблю писать), голосовые сообщения и рисунки. Сильно упрощает поиск. Можно дать совместный доступ другим членам команды при необходимости. Как запасной вариант ещё используем [MindMup](https://www.mindmup.com/) ― помогает структурировать мысли.
* [amoCRM](http://www.cossa.ru/trends/195638/) в связке с [IP-телефонией](http://www.cossa.ru/trends/173682/) ― простая запись и хранение звонков менеджера, вся история взаимоотношений с клиентом, простая аналитика по воронке. Из всех известных мне на рынке — самое простое, что я видела. Мечтаем в новом году освоить ещё и связку с маркетинговыми активностями.

**Сапожник без сапог, или Почему внешняя экспертиза нужна любому бизнесу**

У любого психотерапевта должен быть свой психотерапевт для супервизии. А у любого бывшего маркетолога — свой маркетолог. И несмотря на собственный огромный опыт в маркетинге, всегда, когда мы как предприниматели встаём на сторону своего продукта, взгляд замыливается. И знания, и опыт перестают работать — очевидные вещи просто расплываются в тумане.

Именно поэтому важно привлекать экспертов со стороны для решения ключевых задач. Мы уже давно обращаемся к другим маркетологам для помощи в упаковке продуктов. Недавно вместе кардинально меняли сайт и писали для него человеческие формулировки — нашли кучу точек роста.

Чеклист распространённых маркетинговых ошибок.

1. Слишком много «мы» и мало клиентской выгоды.
2. Слишком много воды и мало сути.
3. На первом экране нет понимания, что это и зачем.
4. Мало демонстрации самого продукта.
5. Запущенная форма обратной связи для демонстрации ― слишком много полей.
6. Несвязный текст ― прыгает с мысли на мысль.
7. Мало фактов, цифр, ссылок на опыт.

Из самого фееричного: скопируйте текст сайта в Word без картинок. Если он связный, логичный и продаёт, то вы молодцы!

**Свой или чужой. В нашей стае только свои**

Первое, что мы уяснили за полтора года работы: дико важна скорость подбора сотрудников в команду — от неё напрямую зависит скорость роста бизнеса.

Второе: ценности всех людей в команде должны быть согласованы. В противном случае вы сидите на пороховой бочке. Не факт, что человек, который эффективно работал тет-а-тет, станет классным командным игроком. Скорее, наоборот.

Наконец, важно помнить, что скорость вывода «чужих» людей из команды определяет количество геморроя, которое вы получите, думая о том, как и почему это лучше сделать. Человек в вашей команде с другими ценностями каждый день забирает у вас власть. И скоро вы обнаружите, что это он управляет вашей командой, а не вы. Учитывая, что людей на этом этапе мало, всё происходит очень быстро. Чтобы потерять почву под ногами, достаточно 24 часов.

Какие выводы сделали мы:

1. Главные маркеры при отборе ― соответствие ценностям компании и команды.
2. Режем, не дожидаясь перитонита, ― быстро и резко убираем людей с конфликтной позицией.
3. Создаём самоочищающуюся среду ― открытая обратная связь, рефлексия над полученным опытом, бонусы за командный результат, совместные сессии и просмотр фильмов. Тех, кто не готов меняться, смывает сразу.
4. Документы-помощники ― пришлось создать презу для знакомства с компанией, библию с ценностными правилами и внутреннюю конституцию. Чтобы каждый уже в первую неделю мог решить: свой или чужой.
5. Тестовые задания и референсы ― без них невозможно ни одно решение о приёме на работу.

**Вовлекай и властвуй, или Игры, в которые играет бизнес**

У нас полностью распределённая и удалённая команда. Мы не можем каждый день видеться и подбадривать друг друга. Каждый учится организовывать себя сам, но внутренний клей, конечно же, необходим — иначе всё развалится.

Мы активно используем два инструмента:

* Стратегические сессии ― стараемся собраться все вместе в Москве и два дня планировать наше будущее и формировать общее ви́дение проекта. Конечно, не обходится без просмотра совместных фильмов и корпоратива.
* Внутреннее мотивационное соревнование, которое финиширует раз в два месяца ровно тогда, когда у нас проходит очередная стратегическая сессия.

Соревновательный элемент

Каждую неделю по пятницам мы собираемся на летучки: обмениваемся результатами и решаем сложные вопросы. В конце встречи каждый член команды может оценить коллегу (или самого себя) по заранее определённым параметрам, зафиксированным в таблице. Эти параметры отражают суть культуры и ценностей нашего бизнеса.

У каждого участника есть номинал из 10 баллов, которые он вправе распределить по своему усмотрению. По итогам недели мы выбираем самого результативного и награждаем его пряником недели. А после двух месяцев коллега с максимальным рейтингом в общем зачёте получает на личный счёт exe-рубли в конвертации 1 балл = 100 рублей. Эти деньги можно инвестировать в собственное развитие, тренинги, поддержку семьи и другие целевые действия. Думаю, что это сильно поддерживает всю команду и добавляет в работу соревновательный элемент, превращая её в игру.

Есть ещё много фишек и лайфхаков, но именно эти находки позволили exeStation здо́рово вырасти в прошлом году. Немного цифр: мы пятикратно повысили выручку по сравнению с совокупным объёмом 2016 года; за три месяца получили около 1000 зарегистрированных потенциальных клиентов на сервисе exeDrive; команда увеличилась в четыре раза. Так мы закрыли 2017 год. Каким будет опыт в 2018 ― покажет время.

# Что такое эффективная команда? Результативность и гибкость

У вас стартап? Узнайте из интервью, как создать команду, привлечь финансирование, а также получить компетенции в маркетинге и продвижении инновационного продукта.

Директор и один из акционеров компании «**Тион» Михаил Амелькин** считает, что создание и вывод на рынок инновационного продукта похож на серфинг: ты должен поймать волну и удержаться, быть на гребне. Если ты будешь от волны далеко сзади, то тебе тяжело будет ее оседлать. Если ты опоздаешь – волна тебя накроет, и ты на нее больше никогда не заберешься.

**Executive.ru:** *В чем особенности в подборе команды для инновационного бизнеса?*

**Михаил Амелькин:** Помимо очевидной задачи – [создать динамичную и результативную команду](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1801961/) разработчиков, привлечь финансирование, организовать производство, – есть и не столь очевидная – получить компетенции в **маркетинге** и продвижении инновационного продукта. Берусь утверждать следующее: если продукт действительно инновационный, то есть для покупателя это «НЛО», то это уникальные компетенции, которых так просто не найдешь на российском рынке труда или в рекламных агентствах. Важно вовремя ответить себе на вопрос – понимаем ли мы, как эти компетенции получить, где искать нужных людей и как их привлечь в команду? Второй важный момент – это вопрос кадров в целом. Есть один нетривиальный момент: [инновационный бизнес](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/351793/) подразумевает взрывной рост с какого-то этапа. Предстоит решить задачу, как этот взрывной рост выдержать с точки зрения кадровой инфраструктуры, как утолить постоянный голод, потребность в квалифицированных и результативных парнях, которые умеют то, чего не встретишь в стандартных полях резюме на HR-ресурсах.

Сразу оговорюсь, что такие «проблемы роста» актуальны для определенной фазы **развития бизнеса**. Я сейчас не говорю про раскрученные бренды, когда компания вкидывает свои новые продукты в раскрученную машинку по продвижению. О таких компаниях люди знают, и многие специалисты мечтают там работать. Я говорю о ситуации, когда твой продукт и бренд неизвестен, но ты уверен, что владеешь действительно классной технологией или суперпродуктом, который изменит жизнь людей и станет must have.

Давайте сфокусируемся на вопросе компетенций по монетизации разработок на фазе **стартапа** и нового бренда. Мы видим вокруг много интересных команд, которые буксуют на этом моменте. Есть и более печальные примеры, когда инновационные бизнесы, считая, что продукт будет продавать себя сам, инвестируют огромные деньги в строительство заводов и офисов, в уверенности, что монетизация «случится» сама собой, как в книжках об американских суперстартапах. А потом вдруг оказывается, что займы надо возвращать. А продукты не продаются. Мы в этом смысле всегда исповедовали следующий подход – надо научиться продавать сначала, а делать масштабные инвестиции потом. Когда рентабельность будущих инвестиций будет подтверждена не только верой в продукт, но и конкретной статистикой кратного роста продаж.

**Executive.ru:** *С какими проблемами сталкивается предприниматель, который выводит на рынок инновационный продукт?*

**М.А.:** Помимо того, что твой бренд и продукт неизвестен, есть еще одна неочевидная задача – понять, что за продукт ты разработал и для кого. Типичный ответ – продукт нужен абсолютно всем. Возможно, когда-то это станет очевидно кому-то, кроме вас. Но на старте донести свой здравый смысл до всего населения планеты, скорее всего, не получится. Большинство стартапов так или иначе прошли путь нишевых продаж, сознательно уходя от позиционирования а-ля «пластырь Будды» – то есть универсальной таблетки от всех мыслимых проблем, выделяя лишь несколько основных потребительских ценностей. Как следствие, начиная работать с определенным узким сегментом, самым «вкусным» из всех возможных целевых аудиторий. Звучит банально и почти по книжкам, в чем же нетривиальность? Как раз в [«угадывании» правильного позиционирования](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/russiantoplist/1506210/). Для сложившихся товарных категорий все просто, вы однозначно можете назвать главную функцию продукта. Например, кондиционер охлаждает, а автомобиль позволяет передвигаться. Но в случае инновационного продукта даже этот первый шаг не всегда очевиден.

Вот **Марк Цукерберг** придумал первую соцсеть. Что дает этот продукт одним словом? Общение? Обмен информацией? Поиск людей? Самопиар? Насколько я понимаю, первое назначение было «закрытый клуб», ведь регистрация была только по гарвардским е-мейл адресам. А какая основная функция **«Вконтакте»**? Общение или банк бесплатной музыки и видео? Мы видим, что продукт может решать множество задач, и на старте выбрать, какие из десятков функций и ценностей основные – это задача, достойная Нострадамуса. Те, кто правильно угадал – сейчас «иконы» для молодых стартаперов. Но сколько тех, кто не угадал, и о ком не написали биографию?

Аналогичный пример из нашего бизнеса. Мы начинали с рынка b2b и сложных инженерных систем для медицины, и вот, три года назад, мы «выкатились» на рынок b2c с бытовым продуктом, бризером. Этот небольшой прибор забирает воздух с улицы, очищает профессиональными фильтрами, подогревает и подает в квартиру. Что основное он дает покупателю? Чистый воздух? Но это не воздухоочиститель. Свежий воздух? В ответ мы слышим – а, это кондиционер? Нет. Что тогда? Решение проблемы духоты? Шума с улицы? Простуды от сквозняков? Все это и многое другое. Мы выбрали основную функцию – это вентиляция, то есть обеспечение воздухом, необходимым для дыхания. Но рынок индивидуальных приточек для квартир находился в зачаточном состоянии. Поэтому продукт сам по себе не продавался – такой товарной категории нет, и людям надо было объяснять, зачем он им нужен. В том числе вести «образовательную» работу, рассказывая, как вреден для здоровья углекислый газ, который копится в духоте, как важно эффективно очищать уличный воздух в условиях современной никудышной экологии, и т.п. С потребностью мы угадали, продажи продукта растут в двойку ежегодно. Но отсутствие сформированной товарной категории накладывает четкие ограничения на каналы продаж.

Например, просто вставая на полки раскрученных интернет-магазинов, ничего не продашь – они обеспечивают сбыт, но не продажи. А спрос в нашем случае надо создавать, а не просто собирать органический трафик, которого не было без нашей работы по продвижению. А теперь он есть, и он растет экспоненциально. В какой-то момент критическая масса информации о продукте будет превышена, и начнется цепная реакция, товарная категория будет сформирована, и тогда уже заработают стандартные каналы продаж и продвижения, тогда все станет «по книжкам», и с задачей продаж справится любой «продавец газировки».

**Executive.ru:** *Вы можете привести пример неправильного позиционирования продукта или услуги?*

**М.А.:** Рассказы о неправильном позиционировании хранятся на свалке истории. Это тысячи и тысячи стартапов, которые ошиблись с продуктом и позиционированием, и, к сожалению, о них не пишут книги. Всем интересно читать success story с голливудским happy end, хотя «кладбище ошибок» содержит неизмеримо больше полезной информации. Но я могу привести пример, когда сегодняшнее «привычное» позиционирование продукта было бы ошибочным в момент его появления. Это хрестоматийный пример с посудомоечными машинами. Сегодня кажется очевидным, что основная функция посудомоечной машины – это сэкономить время и силы домохозяйки и сделать за нее работу. Когда первые посудомоечные машины появились на рынке, оказалось, что позиционирование должно быть абсолютно другим. Во-первых, из-за высокой цены посудомойки не появились «в каждой квартире», это не был продукт для b2c, они появились на сегменте b2b и продавались в ресторанах. Но главное, в то время в Америке тезис по поводу сэкономленного рабочего времени был абсолютно никому неинтересен – рабсила была упоительно дешевой. Поэтому основной задачей посудомоечной машины стало уменьшение боя посуды. Посудомойщик стоил дешево, но разбитая им посуда стоила немалых денег. Если бы парни, которые придумали этот продукт, пытались его продавать всем, исходя из тезиса, что избавление от такой неприятной обязанности нужно каждой домохозяйке, вложили бы миллионы долларов в рекламу и продвижение – скорее всего, стартап бы «крякнул». Но кто-то талантливый понял (или угадал?), что лучше начать с узкого сегмента с неочевидным позиционированием, получать деньги с продаж, улучшать продукт, снижать его себестоимость, и в определенный момент, когда готов продукт и рынок – осуществить свою мечту и стать «маст хэв» почти в каждом доме.

Это и есть истинный маркетинг. «Кейсы» легко разбирать в ретроспективе, кажется, что это было очевидно и этому можно научиться по книжкам. Но мне в это слабо верится. Вот ты стоишь один в чистом поле с продуктом, о котором никто не знает. Потенциально у тебя несколько миллиардов покупателей. Перед тобой сотни путей. Перед тобой уравнение с тысячами переменных. До сих пор ни один компьютер не может решать такие задачи, с бесконечным числом комбинаций параметров. Я думаю, единственный инструмент, который может здесь помочь – это интуиция, инсайт.

Возможно, поэтому в книгах о **Стиве Джобсе** не пишут, как ему удалось решить главную задачу – переход от идеи «компьютер для домохозяйки» и страшненького прототипа в деревянном корпусе к первым миллионам с продаж. Можно ли этому научить любого и достаточно ли простого упорства и трудолюбия? Подозреваю, что нет. Похоже, что тут дело в такой метафизике, как «талант» и «везение». Но как бы там ни было, мы столкнулись с печальной картиной: не знаю, как в штатах, но в России нам не удалось обнаружить «касту истинных маркетологов», практически нет таких людей на рынке труда или среди подрядчиков и агентств. А почти все, кто есть – скорее, ремесленники, если не сказать – мясники. Они «делают рекламу» – прямолинейно, топорно, дороже или дешевле. Это работает при продвижении простых и понятных продуктов на сформированном рынке. Но с новыми продуктами привычные шаблоны рассыпаются, многомиллионные маркетинговые бюджеты вылетают в трубу, хотя, вроде, «все правильно сделал». Возможно, это одна из причин, почему мы практически не видим у себя дома [отечественные инновационные продукты](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1612535/).

**Executive.ru:** *Но ведь есть крупные, известные агентства, цель которых – продвигать продукты, в том числе и инновационные?*

**М.А.:** Кто основные заказчики крупных PR-агентств? Скорее всего, это вендоры FMCG, крупные госкорпорации, банки, производители или поставщики понятных продуктов и услуг. Спрос рождает предложение. Нет потока заказов на продвижение НЛО – нет и компетенций. Нет компетенций – нет продаж уникальных новых продуктов, зато есть гигантское кладбище российских стартапов, с отделением «для коматозников», где определенным «везунчикам» искусственно поддерживают жизнь за счет государства, без надежды прийти в сознание.

Когда ты приходишь в маркетинговое агентство с непонятным продуктом, они пытаются работать с тобой так же, как они работали с банками или известными производителями бытовой техники, теми же инструментами и методами. Инструменты, конечно, могут быть одни и те же, тут можно не изобретать велосипед, но какими и как пользоваться – это уже нетривиальная задача. Наш типичный опыт общения с очень крупным маркетинговым агентством такой. Мы заполняем подробный бриф, ребята берут время на подготовку, после чего происходит большая встреча на пять часов. В ходе встречи нас изматывают потрясающей качественно оформленной презентацией на 80 слайдов и бесконечным потоком умных слов и аббревиатур. Выйдя со встречи, я попытался проанализировать – что это было? Что в сухом остатке, что было предложено? И понял, что нам пересказали наш собственный бриф, подкрепив наши же идеи «кейсами» и разными «ругательными» словами. Новой уникальной информации о продвижении и позиционировании – ноль.

Но был и другой опыт. Владелец другого крупного агентства, мой знакомый, изучив всю нашу специфику, честно сказал: «Миш, ну ты же понимаешь, что мы не можем лучше тебя понять, как продавать твой продукт. Мы можем разработать фирменный стиль, упаковку, сайт. Но говорить, что мы научим тебя это продавать – значит обманывать и разводить на деньги». Это полностью отрезонировало с моей картиной мира. Кто знает и чувствует продукт лучше его создателей? Хотя, не скрою, жалко, что «чуда» не случилось – ведь так заманчиво всего лишь заплатить деньги кому-то, кто все сделает за тебя. Но, похоже, так не бывает. [Маркетинговые и рекламные агентства](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/349654/) – это в лучшем случае набор инструментов, пользоваться которыми надо уметь самому. В худшем – это сказка про голого короля. «Авторитетные» раскрученные агентства внушают доверие и спокойствие советам директоров и акционерам, многих завораживают предложения о маркетинговых исследованиях и написании стратегий. А когда оказывается, что продаж нет, никто не может себе признаться, что «король-то голый» и деньги были спущены в унитаз. Ну, раз уж они не смогли, значит, это было невозможно... **Генри Форд** говорил примерно так – если бы я спрашивал людей, какое средство передвижения им нужно, то все бы сказали «быстрая лошадь». Насколько я знаю, и при Джобсе в **Apple** не было аналитического отдела маркетинга. Новые продукты делали такими, какими их рисовала интуиция Джобса, и к черту фокус-группы и паразитов псевдо-маркетологов. С уходом Стива, видимо, ситуация поменялась. На смену внятному уникальному позиционированию пришло слабохарактерное желание «удовлетворить всех» – появился выкидыш в виде дешевого IPhone 5С, да и новые модели теперь гонятся за модой, а не диктуют ее, как раньше. Позиция «дать, что хотят» – это позиция отстающего. Позиция лидера – «сделать так, чтобы захотели».

**Executive.ru:** *То есть все дело только в продвижении? Звучит так, что талантливый маркетолог может «превратить в золото» любой продукт?*

**М.А.:** Конечно же, нет. Маркетинг – это не только продвижение, есть еще маркетинг продуктовый. Какой продукт разрабатывать и когда – это тоже маркетинг. Будь ты хоть трижды гением, боюсь, задачка продать «Жигули» каждому американцу будет тебе не по зубам. Сам продукт и задачка по его продвижению – это единое целое. Начнем с того, что далеко не каждый «инновационный» продукт является революционным и новым. В этом смысле для меня выпустить жвачку со вкусом чеснока – это не инновация, это просто маркетинг под словом «инновация». Но даже если вы действительно создали что-то новое и полезное, претендующее на революцию в отрасли – можно не угадать со сроками «созревания» рынка и продукта. Один пример мы уже видели – это посудомоечные машины. Другой пример – это **Motorola**, которая лет 20 раскачивала рынок сотовых телефонов. Бесспорно, это инновационный продукт, изменивший нашу жизнь. Но сколько сил и времени вложила компания в создание этого рынка? И где теперь эта компания, настоящий пионер нового рынка, достойный всяческого уважения? К сожалению, быть первым – не всегда означает быть победителем. Иногда цена за «опережение своего времени» слишком высока. Это чем-то похоже на серфинг: ты должен поймать волну в нужный момент и удержаться на гребне. Если ты будешь далеко позади волны, то будет тяжело до нее догрести. Если ты опоздаешь – волна тебя накроет, и ты на нее вообще никогда не заберешься. Важно угадать со временем, угадать с темпом [развития нужных тебе технологий](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1416874/), угадать с «вязкостью» той части картины мира в головах, которую вы задумали поменять.

**Executive.ru:** *Какую команду следует создавать для построения инновационного бизнеса – чем она отличается от обычной команды?*

**М.А.:** Для меня очевидно, что команда должна быть идейной. В моем понимании бизнес, и в первую очередь инновационный, – это не просто история, как «делать деньги». Настоящий инновационный бизнес пропитан идеей, что ты реально можешь создать что-то новое. Я действительно уверен, что тот новый продукт или услуга, которые ты дашь людям, должны сделать их жизнь лучше. Это не просто красивая шапкозакидательская фраза. В этом есть свои законы, своя физика. Ты не сможешь долго и успешно впаривать продукт, который никому не нужен. Если ты хочешь пойти таким топорным путем – надо идти в импульсные продажи, когда людей хватают на улицах и быстро промывают мозги. И если они ведутся – у них в офисе или дома появляется куча ненужного барахла из серии «какого-черта-я-это-купил?». Если ты хочешь играть по-крупному, то после того, как человек попробует твой продукт – он должен сказать: «Вау, вот это вещь, как я жил без этого раньше?». Он расскажет об этом друзьям, покажет своей бабушке, напишет в соцсетях, выложит фотку в **Instagram**. И это будет драйвером для взрывного роста. Именно поэтому великие продукты должны «наносить добро» и «причинять радость». Это больше, чем просто «хорошо продаваться».

Так вот, когда ты замахиваешься на создание великого продукта – вся команда должна нести в себе эту идею. Чтобы изменить мир, вам так или иначе придется быть энергичными, бодрыми, умными и результативными. Обычно люди другого склада под такой задачей подписаться не готовы. Таким образом, получается, что общая цель автоматически определяет портрет «ваших парней». И становится очевидно, что люди унылые, тугие, с низкой квалификацией, которые ничего не хотят делать, вам не подойдут. Опыт показывает, что тут не бывает компромиссов. Кстати, стоит оговориться, что есть и другая крайность, даже более опасная для компании. Мы называем такой тип людей «инициативный дурак». У такого человека, конечно, горят глаза, они бодры, плещут идеями. Но быстро оказывается, что все идеи пустые, результата нет. Зато есть «имитация движения», прорва потраченного времени коллег и руководства. Как всегда, самый лучший путь – срединный.

Именно поэтому высокие цели и фонтан новых идей должны быть уравновешены эффективным действием. Мы до сих пор живем в стране советов. Вокруг на одного реального исполнителя по десять советчиков. Все знают, как надо, а вот людей, которые готовы взять и сделать, очень мало. Эффективная команда совмещает в себе две противоположности: результативность и гибкость. С одной стороны – бизнес-процессы, менеджмент, регламенты. Но с другой стороны – мобильность и гибкость. Надо понимать, что инновационный бизнес и вывод нового продукта на рынок – это игра вслепую. Долгое время придется жить в условиях неопределенности, и ты должен быть готов меняться. Если продукт не пошел по одному каналу продаж, то надо срочно переориентироваться. Продавцы дают обратную связь, мы меняем позиционирование продукта, рекламные материалы, упаковку и т.п. Если мы поняли, что на продукте действительно нужна красная кнопка или перламутровые пуговицы, мы не можем просто поставить эти изменения себе в план и реализовать их через год. Мы должны уже завтра сделать эту чертову кнопку! Это серьезное испытание для всей инфраструктуры и для психики команды. Например, разработчикам или производству такое поведение может показаться самодурством – что у них там в голове? Чем вообще они думают? Конечно, это может быть самодурством, если у руля стоят инициативные дураки. Если же у руля люди внятные, если решения осознанные, и за ними стоит понимание цены вопроса – тогда высокая скорость реакции становится огромным преимуществом. Никого не должны смущать возможные повороты на 90 градусов. Во многих крупных компаниях сложившийся номенклатурный менеджмент привык планировать пятилетками, где изменения в бюджет проходят миллион согласований и все погрязло в бюрократии. В эффективном современном бизнесе все решения должны приниматься и реализовываться молниеносно. А вопрос «чем вообще они думают» снимается максимальной синхронизацией информации. Нельзя изолировать разработчиков от маркетинга или продажников от производства. Мы делаем общее дело, и каждый должен понимать «почему так». Задачка эта непростая. Общие совещания, семинары, рассылки, корпоративные порталы, скайп-конференции – все средства хороши. Информация должна распространяться беспрепятственно и без искажений. По нашему опыту, мировоззрение, понимание целей и задач, и даже понятийный базис людей, изолированных от основных информационных потоков, начинают «уплывать» уже через пару недель.

**Executive.ru:** *В чем подводные камни инновационного бизнеса? И какой поддержки не хватает такому бизнесу от государства?*

**М.А.:** Я не вижу никаких фундаментальных или глобальных ограничений для инновационного бизнеса. Есть просто желание или нежелание, умение или неумение разобраться с «рельефом местности», а потом бодро передвигать ноги. Все ограничения только в головах инноваторов. Я часто слышу людей, которые жалуются, что государство не помогает, люди не покупают, крокодил не ловится, кокос не растет. Но это разговоры в пользу бедных. Ты пойди и разберись. Задача имеет решение. Например, кто-то говорит, что государство не покупает его продукты. Они приходят к чиновнику и говорят «смотрите, какая классная штука! давайте поставлять!» – и слышат в ответ: «супер! молодцы! давайте!». На этом все и заканчивается. А чего вы ждали? Что губернатор или министр достанет из-под стола мешок денег и торжественно вам вручит, потому что вы – молодец? А как правильно? Правильно – разобраться, как работает система, кто отвечает за деньги, кто за потребность, кто и как будет закупать, кто принимает решение по каждому из этих вопросов. Сформировать в голове четкий алгоритм действий и приходить к конкретному человеку с тем вопросом, который ему понятно, как решить. Например, подписать документ, дать контакт исполнителя, поделиться информацией. Суть в том, что «сварить суп», чтобы состоялась поставка – это большая и сложная работа, и никто из чиновников не сделает ее за вас.

Похожие ситуации на каждом шагу. Вы считаете, что идея продукта или даже прототип – это 90% успеха? Как бы ни так. Кто будет за вас вылизывать все детали и подробности, чтобы продукт вышел в серию? А это тысячи мелочей и месяцы кропотливой работы. Кто будет вести битву за процент брака, себестоимость, сроки, юзабилити? Кто будет продвигать, доставлять, консультировать, чинить, модернизировать? Многие основатели наукоемких бизнесов считают, мол, не царское это дело. Мол, самое главное – придумать, а все остальное – это ремесло, это сделает кто-то за меня. У меня плохие новости. Так не бывает. Все это – части одного целого, это и есть продукт. И если вы считаете свой продукт «инновационным», нестандартные решения потребуются не только в «железе», но и в менеджменте, в маркетинге, в сервисе, в производстве и т.п. А вот это уже хорошая новость! Значит, вам никогда не будет скучно, ведь поле для исследований и разработок – это весь ваш бизнес.

**Executive.ru:** *Сейчас понятие «инновационный» стало очень модным – все, кому не лень, его используют, даже часто не понимая его значения. Что такое для вас – инновационный бизнес?*

**М.А.:** Это значит создавать что-то абсолютно новое. Не просто улучшать и допиливать чужое, получая «те же яйца, только в профиль». Кто-то следует за «современными трендами», а кто-то их создает. В этот момент критики говорят: так никто не делает, так не получится, никто это не купит. Кому нужен touch screen на телефоне, когда все хотят кнопки, скептически вопрошал CEO **Nokia**? Кому нужен дымящий и рычащий автомобиль, если люди привыкли к лошадям? **Beatles** – что это за выскочки? **Мик Джаггер**, этот парень без голоса и музыкального образования, куда он лезет? Но если наплевать на шаблонное «здесь так не делается» и заниматься тем, от чего «распирает» тебя самого – есть шанс заразить всех остальных, сделать то, что критики стыдливо назовут феноменом, случайностью, везением.

Но отсутствие правил – это и есть «золотое правило» создания чего-то нового. Это то, чему не учат на курсах МВА. «Уникальный кейс» будут разбирать в книжках, искать и находить причины, почему по-другому и быть не могло. Кто-то прочитает эти книги и решит, что понял «рецепт» и сделает также. В итоге получится очередной продукт «в тренде», очередная однопесенная группа, очередная «модная шмотка». А кто-то поймет, что рецептов здесь не бывает, но заразится духом и уверенностью. Он пойдет и поставит весь мир на уши. «По-моему, так», – говаривал старина Винни.

# Лебедь, Рак и Щука в одной команде. И что с ними делать?

[Евгений Бескаровайный Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/79761-evgenii-beskarovainyi)

Иронический взгляд на тренинги командообразования глазами тренера-«дрессировщика».

Чем вас привлекают **тренинги командообразования**? Командным духом, чувством плеча товарища, взаимопомощью, единением, синергией – вот неполный спектр ответов на этот вопрос, точнее спектр перечисляемых стандартных позитивных терминов, полученный от моих курсантов за семь лет практики проведения тренингов, семинаров и мастер-классов на эту тему. А хотите спросить меня? Мое мнение на этот счет. Хотите? Так спросите… Спросите…

- Скажите, пожалуйста, чем вас привлекают **тренинги командообразования**?

- Хорошо, что спросили… Отвечаю. И моим ответом будет: **тренинги командообразования** привлекают человеческими слабостями, пороками, склоками и, как правило, полным отсутствием элементарной культуры. Неожиданно? Я бы не сказал. Это реальность того, что там, как правило, происходит.

Конкуренты, тратящие средства на промышленный шпионаж, засылающие «засланных казачков» в дебри бухгалтерии и менеджмента, в надежде узнать истину о делах в компании, анализирующие внешние сводки и тонны инсайдерской информации – киньте дурное и бессмысленное занятие! Внедряйте своих «жучков» в тренинговые центры, обслуживающие вашего разлюбезного «партнера» – только там [вся правда о компании](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1905410-pochemu-treningi-komandoobrazovaniya-rabotaut-protiv-biznesa) раскрывается в полной мере и блещет своей неприкрытой наготой. И, к сожалению, это не шутка.

Очередной запрос на **тренинг командообразования**. Очередное техническое задание на «упрочнение командного духа, сплочение команды и выращивание лидеров». Тот же набор позитивных терминов. Слушаю внимательно топ-менеджеров, в очередной раз [пытающихся уверить себя, что в компании все хорошо](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1233276-aleksandr-sorokoumov-bolshinstvo-nashih-kompanii-polumertvye-mehanizmy). Что мол, в целом все хорошо, но вот бы еще «веревочный курс пройти для сплоченности, и все станет совсем хорошо». На мой взгляд, для расшатывания любой **команды** нет средства вернее, чем вот такой бездумный, стандартный, очередной один из веревочных курсов. И это тоже не шутка.

Когда меня спрашивают владельцы компании: «Простите, а как тогда налаживать внутренние связи между отделами, объединять разношерстную публику, вырабатывать общую стратегию и тактику?» – я уже много лет неизменно отвечаю: «Снимите на один уик-энд для всех загородный мотель с баней, бассейном, бильярдной, караоке, дартсом и мангалом. Закупите спиртное и еду, пригласите фокусников и стриптиз. Поблагодарите в час заезда в субботу утром всех, кто приехал на этот пионерский слет, и… уезжайте домой. В понедельник вы [будете иметь самую настоящую команду «единомышленников»](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1310632-palto-na-pyateryh-ili-kakoi-vid-timbildinga-podhodit-imenno-vam).

Вот это уже действительно серьезно. Но тут включаются совсем другие механизмы, руководители же хотят непременно все контролировать. Как это, подчиненные останутся бесконтрольными на целый уик-энд? Не дай бог, еще коалицию устроят по пьяни, или профсоюз соорудят негласный. Не, не, не. На енто мы пойтить не могем. Давайте лучше «веревочный». Ну, или как вариант: все ясно, мы поищем другого тренера, который предложит нам более эффективное решение нашей задачи. Читай: согласится на проведение, предложенного нами веревочного курса.

Если рассмотреть общую структуру любой компании, то она всегда состоит из трех частей: производители, продавцы и «передасты» (это не ругательное слово, а производное от слова «передавать»). Производители – те, кто генерирует продукт, товар или услугу и обеспечивает работу производственных мощностей. Продавцы – те, кто непосредственно умеет и знает, как обменять у покупателей продукт на деньги, обеспечивает процесс передачи товара в руки клиента и окружает процесс продажи красивыми ширмами. А «передасты» – это все «незаменимые» люди, ратующие за благоденствие компании, которые передают распоряжения и приказы из одного кабинета в другой и перекладывают бумажки со стола в ящики стола и обратно.

А где здесь, скажете вы, например, прекрасные маркетологи? Они же вроде и производят что-то, и с клиентами имеют дело? И вообще впереди планеты всей. (Кстати, так и не могу понять, почему эти боевые хомячки глубокого тыла, быстро подпрыгивая на месте, чтобы иметь возможность смотреть мне в глаза, с пеной у рта доказывают, что правильно говорить не «маркЕтинг», а «мАркетинг», но при этом говорят «маркетОлог». Почему не «мАркетолог»? Мне, как лингвисту по первому образованию, ясно, что либо тут ударение во всех формах слова, либо там – правил словообразования и заимствования никто не отменял). Так вот, маркетологов я тоже отношу к «передастам», но, возможно, по причинам, совершенно отличным от вышеуказанных (еще раз повторюсь – это не ругательное слово, а производное от «передавать»; если коробит – замените на «передавик», но помните про «передавать»).

Как наладить продуктивное взаимодействие этих трех компонентов, составляющих компании? Как анализировать внутренние процессы в компании? Как организовать стратегическое управление всей системы? На сегодняшний день финансово-экономических моделей, подходящих для этой задачи, много: SWOT, [PEST](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7), McKinsey, 7S, модель Портера, модель Хофера-Шендела, CRM, SCM, BSM, модель Захмана и т.д. Все эти модели с той или иной точностью позволяют найти ответ на часть заданных вопросов.

В своей работе я использую и продвигаю на тренингах для топ-менеджеров и менеджеров среднего звена финансово-экономическую модель, которая на данный момент наиболее полно и верно описывает структуру любой отечественной компании и позволяет и успешно управлять и долгосрочно прогнозировать. Это система нашего соотечественника, бессмертного **Ивана Крылова**: «Лебедь, Рак и Щука». Помните?

Когда в товарищах согласья нет,   
На лад их дело не пойдет,   
И выйдет из него не дело, только мука.   
Однажды Лебедь, Рак, да Щука   
Везти с поклажей воз взялись,   
И вместе трое все в него впряглись;   
Из кожи лезут вон, а возу все нет ходу!   
Поклажа бы для них казалась и легка:   
Да Лебедь рвется в облака,   
Рак пятится назад, а Щука тянет в воду.   
Кто виноват из них, кто прав, — судить не нам;   
Да только воз и ныне там.

Менеджеры, обладающие чувством юмора, соглашаются с тем, что эта модель действительно достаточно верно отображает действительное положение дел в компании. А менеджеры без чувства юмора начинают подсчитывать, сколько они потратили средств на безуспешное внедрение всех или почти всех вышеуказанных ФЭМ в своей компании, потому что тоже соглашаются с верностью модели Крылова.

Конечно же, это шутка. Но, как известно, в каждой шутке лишь доля шутки. С точки зрения такой сатирической модели хороший тренер (так же как и хороший менеджер, в принципе) – это дрессировщик животных, который, зная о природных особенностях каждого вида, о границах взаимодействия и моделях поведения, создает грандиозное шоу на подиумах арены под названием «Бизнес». Не верите? Сходите на представление, например, братьев **Запашных** и посмотрите, как в одном номере одновременно выступают тигры, львы, слоны, зебры и другая живность – часто непримиримые враги в природе. Здесь вам и командный дух, и взаимопомощь, и культура. Как без всего этого собаке запрыгнуть на круп лошади, мчащейся в галопе по кругу, и удержать потом прилетевшего на собственную голову петуха? Никак. Как медведю, балансируя на шаре, удерживать на носу трость, на которой целая стая голубей? Никак.

Да, это месяцы, а то и годы тренировок. Да, это мировые и личные методики дрессировщиков. Да, это интуиция, терпение и во многих случаях талант. Но ведь результат стоит того. Мы рукоплещем животным в цирке стоя, при этом сами часто не в состоянии создать даже примитивный номер с участием людей, тех же высокообразованных приматов. Мы, со своими высокоразвитыми мозгами, стратегиями и моделями отстаем от животных в их природном умении продуктивно сосуществовать.

Дрессировщик никогда не загонит всех животных одновременно в загон, чтобы начать дрессировку. Каждую группу сначала отдельно, выясняя характеры и способности. Потом подключит другую группу. И так далее – в зависимости от придуманного сценария. А в мире людей как? Загоняют всех скопом на очередной веревочный курс и ждут сногсшибательных результатов. И еще систематически это делают на протяжении долгого времени: вот, смотрите, HR-менеджеры работают по полной, развитие и обучение в компании на высшем уровне, у нас непрерывная программа развития на весь год – с каждым разом уровень сложности повышается. Можете представить себе итог такой дрессировки на протяжении лет?

Хорошо, если в компании в основном «коровы», «козлы» и «бараны» – заперли в загон, попаслись под дудочку пастуха и разошлись. А если это «волки», «тигры» и «овцы»? И с каждым разом «уровень сложности повышается»? Те, кто сильнее, порвут и сожрут слабейших травоядных и все. Может быть и другой вариант, когда вдруг бывший хищник в результате такой тренировки, да еще на протяжении долгого времени вдруг становится апатичным и вялым вегетарианцем. Представляете себе волка или тигра-вегетарианца? Я знаю только одного такого хищника, который достиг потом вершин менеджерской пирамиды – львенка Симбу из известного мультфильма «Король Лев». Но это уже из раздела сказок для детей, ничего не имеющих общего с реальностью и с реальностью бизнеса тем более. Так вот, я утверждаю, что с таким подходом никакого [положительного командообразования](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1579267-chetyre-sposoba-postroit-komandu-kakaya-doroga-vedet-k-tseli) не получится. Веселье, fun, как говорят англоязычные приматы, и балдеж. Ничего другого. Приехали, побалдели, разъехались. Если ставится именно такая задача – ничего не имею против. Только «за». Расслабляться и балдеть тоже надо уметь.

Отвлеклись. Возвращаемся к нашим «баранам». Начинать дрессировку необходимо с «хищников» – с тех, кто в природе устанавливает правила и управляет эволюционными потоками. Именно они, владельцы и топ-менеджеры компании, должны выработать правила и нормы своего собственного взаимодействия с «травоядными». Никак иначе. Без этих правил и норм, без этих основ **корпоративной культуры**, которую разделяют и выполняют в первую очередь сами «хищники» – никакая команда не получится. Травоядные, и в природе, и в компании, – это расходный материал, мирно жующий бюрократическую траву, двигающийся с места, только если корм закончился или кому-то одному из них в задницу вцепилась когтистая лапа или зубы, обильно удобряющий почву под ногами результатами своего же труда, на все изменения внешней среды, отвечая лишь усилением аппетита и бесконтрольным размножением. В силу своих природных особенностей, управляются они легко и просто: ставьте в нужном месте заграждения, обеспечьте травой и водой, в случае разброда – рыкните. Стратегии поведения у них просты и легко предсказуемы. На место немощных и умерших тут же находятся другие.

В силу всего вышесказанного, я всегда начинаю тренинговую работу не с демократических хороводов и веревочных курсов для всех (ибо нерезультативны), а с выработки общих корпоративных ценностей и стратегий исключительно с владельцами и топ-менеджерами.

Можно конечно поспорить, и обвинить меня в социопатии и человеконедолюбии. Но в пользу моей теории дрессировки говорит повсеместное распространение такого явления как ККК (Кодекс Корпоративной Культуры). Каждая уважающая себя, и не очень уважающая себя, компания обзавелась этим многостраничным, а то и многотомным опусом (видел и такие), своего рода корпоративной библией, и скармливает его «травоядным», вызывая в итоге тошноту, запоры и поносы. Так вот, в этих бесконечных талмудах одно из основных положений (а у некоторых чуть ли не единственное) – это положение о *дресс*-коде в компании. Однообразно *дресс*ированные «мартышки» в одинаковых *дресс*ах *дресс*ированно улыбаются и двигаются. Как лингвист, я понимаю, что фонема «дресс» в этих словах совпадает совершенно неспроста. Вот это уже настоящая шутка.

# Почему вы недовольны своей дружной бизнес-командой

[Галина Сартан Директор по персоналу, HR, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/308508-galina-sartan)

Возможно, формируя команду, вы неверно расставили приоритеты. Начинать нужно с постановки задач, а не с укрепления командного духа, советует **Галина Сартан**.

Давайте выясним, что нас чаще радует в жизни. Скорее всего, удовольствия. Пьем утренний душистый кофе – удовольствие. Смотрим на красивый закат – удовольствие. Встречаем приятного нам человека – удовольствие. И можно привести массу подобных примеров. А когда получаем удовлетворение? Когда исполняются наши стремления, желания, цели, наконец.

Встает вопрос, можно ли с помощью набора удовольствий достичь удовлетворения? Скорее всего, нет, так как по пути к удовлетворению мы будем получать не только удовольствия. Мы будем преодолевать сложности, разочаровываться, спорить, доказывать... И понимание, где и как встраиваются удовольствия в наш путь к удовлетворению, позволяет все расставить по своим местам. И, что самое важное, это понимание становится сильнейшим мотиватором в выборе каждодневных действий.

Например, если вы предпочитаете удовольствия и уклоняетесь от трудностей, то удовлетворения в вашей жизни будет меньше. Дела на пути к удовлетворению будут отодвигаться, а вы будете каждый раз искать оправдания, [почему цели не достигаются](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/833940-tseli-i-protsessy). И вместо удовлетворения у вас периодически будет возникать чувство вины и недовольство достигнутым.

**Баланс радостей и трудностей**

Теперь перейдем к **команде**. Многие считают, что [команду можно построить вокруг приятных событий](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1905410-pochemu-treningi-komandoobrazovaniya-rabotaut-protiv-biznesa). Собрали сотрудников, повели их в совместный поход, организовали веревочный тренинг, вечер в баре, игру в боулинг. Это может быть что угодно. Главное, чтобы сотрудники от общения между собой получили удовольствие. Но разве вам нужна команда для удовольствия? Она должна удовлетворять ваши потребности в достижении командных задач. Может ли команда, собранная для удовольствия, принести вам удовлетворение в работе? Скорее всего, нет. Поэтому появляется ощущение слабой команды, неэффективных сотрудников, застоя и т.п. Вы не создали команду, которая удовлетворяла бы ваши потребности. Вы создали команду для удовольствия. А нужна ли вам в работе такая команда?

Если мы [создаем команду для удовлетворения](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1579267-chetyre-sposoba-postroit-komandu-kakaya-doroga-vedet-k-tseli), то она строится не только из моментов удовольствия. Она обязательно проходит через сложности, стрессы, выяснение отношений, уточнение целей и т.п. Только тогда это будет **команда**, которая сможет достигать большего, чем нынешний ваш коллектив. При этом члены команды научатся делать выбор между удовольствием и удовлетворением в пользу второго. Это произойдет тогда, когда ваши сотрудники начнут получать удовлетворение от командной работы.

Но давайте вернемся к вашим личным приоритетам. Есть ли среди событий такие, что сегодня приносят вам удовольствие, но не обещают удовлетворения в будущем? Склонны ли вы стремиться к приятным эмоциям и отлынивать от дел, которые, пусть не сразу, но в итоге дадут вам настоящее удовлетворение?

Важно то, что удовлетворение делает нашу жизнь наполненной и радостной. А сиюминутные удовольствия, если мы отдаем предпочтение им, приводят к пустоте и разочарованию.

Не поймите меня неверно, я не против удовольствий в жизни. Я за баланс. А он незаметно может каждый день нарушаться. Этим объясняется неисполнение наших новогодних желаний. Мы откладываем дела, ведущие к их реализации, за счет сиюминутного набора маленьких удовольствий. Мы говорим себе: «Сейчас я получу удовольствие от того-то, а это дело я сделаю завтра обязательно». Но завтра появляется еще одно-два сиюминутных удовольствия, и мы опять откладываем решение трудных задач, объясняя это обстоятельствами, загруженностью и т.п.

**Что выбираете вы?**

Если вам важно чувствовать удовлетворение от жизни, то начните выделять среди каждодневных удовольствий такие, которые можно отодвинуть, чтобы приблизить исполнение намеченного.

Если вы хотите получить удовлетворение от своей **бизнес-команды**, то не зацикливайтесь на удовольствии межличностного общения. Чтобы достигнуть нужных результатов с помощью работающих с вами людей, нужно сделать еще нечто важное. Что именно?

* Основа формирования и управления командами – это перераспределение эффективности между руководителем и группой. Эта же работа позволить провести диагностику, позволяющую увидеть эффективность любого подразделения в компании. Определите для себя, сколько дел тащите на себе вы, а сколько все ваши сотрудники. Если больше 50% на вас, то вы скорее всего не получаете удовлетворения от работы вашего коллектива. Вам нужно задуматься о другом [распределении обязанностей в команде](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1573070-ob-otvetstvennosti-i-bezotvetstvennosti-ili-kak-opredelit-dolzhnostnye-obyazannosti-rabotnikov).
* Есть ли у вас командные задачи, для которых нужно объединять сотрудников? Если нет, то не стоит тратить усилия на создание **команды** для удовлетворения. Делайте команду для удовольствия.
* Командная работа – это внутригрупповое самоуправление. Если вам сложно отпустить сотрудников, чтобы они принимали решения самостоятельно, стоит подумать о развитии навыков вовлечения.

А теперь выберите из предложенных вариантов тот, который ближе к ситуации в вашей **команде**. Возьмем простой пример: в компании есть хронически опаздывающий работник. Руководитель и рядовые сотрудники могут относиться к этому по-разному и действовать по-разному.

**Вариант-1**

*Руководитель:* «Я знаю, как сделать, чтобы работник не опаздывал. Но меры, которые я уже принимал, не работают. Буду думать еще, что еще можно сделать».

*Сотрудники:* «Мы понаблюдаем, кто выиграет в этом соревновании, руководитель со своими санкциями или вечно опаздывающий коллега. Если руководитель, мы тоже опаздывать не будем. Если коллега, то нам тоже необязательно приходить на работу вовремя».

**Вариант-2**

*Руководитель:* «Принятые мной меры на работника не действуют. Я попрошу других сотрудников помочь мне и посоветовать, как еще на него повлиять».

*Сотрудники:* «Как-то не по-дружески придумывать меры воздействия к своему коллеге. Ведь так же могут потом и с нами поступить. Мы постараемся уклониться от просьбы руководителя. А если он будет настаивать, то посоветуем наиболее безопасный для опаздывающего товарища вариант. Мы ведь тоже иногда опаздываем».

**Вариант-3**

*Руководитель:* «Я считаю, что опаздывающий сотрудник не сам по себе работает, а в коллективе. Почему я должен решать, как с ним поступить? Я доверяю своим подчиненным. Пусть они решат эту проблему».

*Сотрудники:* «Опоздания нашего коллеги снижают нашу результативность. Надо встретиться с ним и вместе решить, как работать дальше. Мы выслушаем его, узнаем, почему опаздывает. Подумаем, как сделать так, чтобы опоздания прекратились».

**В чем разница?**

Вам, возможно, понравился третий вариант. Но скорее всего именно этот вариант вы не выбрали. И вы не в одиночестве. Многие руководители на предложение [передать решение своим подчиненным](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/341466-lider-fantom-ili-kak-rukovodit-samoupravlyaemoi-komandoi) начинают тревожиться, что выработанные ими меры будут не лучшими и не вызовут у них состояния удовольствия. Именно удовольствия, так как такой подход лишает сотрудников возможности достичь удовлетворения от своей деятельности.

Если вы все же решили создать команду, то подбирайте в нее сотрудников по необходимым навыкам и умениям, функционалу. **Командный дух** и командные взаимоотношения возникнут тогда, когда члены команды будут получать удовлетворение от своей работы. Если вы будете начинать с командного духа, а не с постановки командных задач, то у вас получится команда для удовольствия, не более.

Итак, мы выделили два важных момента в нашей жизни – удовольствие и удовлетворение. Мы показали, что они тесно связаны с любыми нашими действиями. Это могут быть наши личные дела, а может быть построение **команды** под бизнес-задачи. От баланса удовольствия и удовлетворения будет зависеть очень многое – наши достижения по жизни, наше чувство радости и ощущения наполненности жизни. Главное, это наш осознанный выбор набора действий, которые ведут нас к поставленным целям. И это мы постарались показать на примере построения «команды удовольствия» и «команды удовлетворения».

# Способны ли вы создать команду? Семь вопросов для проверки

[Галина Сартан Директор по персоналу, HR, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/308508-galina-sartan)

Насколько слаженно действуют ваши коллеги и подчиненные? Эти семь вопросов помогают понять, возможны ли в принципе команды под вашим руководством. Проверьте себя и своих знакомых!

*Успеха в бизнесе добиваются те, кто умеет из группы людей создать команду.*

*Максим Чернин, генеральный директор компании «Сбербанк Страхование»*

Жизнь компании можно грубо разделить на три этапа:

**Первый этап ― вызов**. Сможет ли новорожденная идея, насыщенная определенными ресурсами, выжить.

**Второй этап ― устойчивость**. Насколько стабильно заняла компании на рынке свой сегмент и как долго протянет в этом состоянии.

**Третий этап ― известность**. Управление компанией передается из рук основателей в руки профессиональных менеджеров. Компания имеет узнаваемость благодаря своим принципам, правилам и тому подобному.

На каждом из этапов компании могут находиться неопределенное время, с каждого этапа может начаться их угасание и уход с рынка из-за внутренних или внешних причин.

Мы будем рассматривать внутренние причины, которые вызывают развитие или стагнацию компаний, и одна, наиболее важная среди них ― это состояние управленческой команды.

Можно легко проверить, присутствует ли в вашей компании управленческая команда или это просто набор индивидуальных руководителей, делающих вид совместного управления.

Ответьте на ряд вопросов, и вы сами сделаете выводы. Есть одно условие ― ответить на эти вопросы может руководитель или владелец компании. Отвечать за других, примерно представляя, что думают и делают они, не советуем. Всегда будут искажения из-за отсутствия необходимой информации.

Вопросы руководителю компании

**1. Насколько четко и системно вы видите цели компании?**

**2. Насколько цели компании соответствуют вашему внутреннему желанию их достигать?**

Эти два вопроса являются основополагающими в области управления. Есть команда или ее нет, в данном случае неважно. Важно то, что начинать строить команду без положительных ответов на эти вопросы преждевременно. Если цели компании расплывчаты и ограничиваются только цифровыми показателями, если они не вызывают желания их достигать, то объединение руководителей в команду будет невозможно. Почему? Команда строится для того, чтобы достичь определенных целей, особенно это важно в бизнесе. Если команда в компании строится для улучшения коммуникаций, не связанных с достижением бизнес-целей, то подобное объединение может снижать результативность. Бурное общение по поводу семьи, рыбалки и других увлечений будет отнимать рабочее время, предназначенное для достижения поставленных бизнес-целей. Хорошие коммуникации необходимы, это базовое состояние коллектива, на основании которого можно делать команды под понятные и внутренне принятые бизнес-цели.

**3. Кто входит в круг тех, кто разделяет ваши цели и цели компании и готов вместе с вами их достигать? Вы готовы работать вместе с этими руководителями?**

Это ключевой вопрос, который определяет стиль управления. Руководителю легче работать одному и всю нагрузку брать на себя или он готов к распределению функционала и ответственности с другими руководителями? В случае создания управленческой команды мы говорим об уровне руководителей. Команды должны быть двухуровневыми в своей иерархии. Например, генеральный директор и руководители департаментов; руководитель департамента и руководители подразделений этого департамента; руководитель подразделения и сотрудники, которые входят в это подразделение. Такое сегментирование необходимо, так как цели и задачи и информационное поле должны быть едиными. Нельзя из всех сотрудников компании сделать команду. Можно улучшить их общение и сплотить коллектив, но команды не получится.

**4. Какие принципы, принятые в компании, могут быть основанием для создания команды?**

Сложный вопрос. Зачастую в компаниях принципы выделены и записаны, но сотрудники по ним не живут и не работают. Совсем недавно столкнулась с подобным примером. В одной компании ритейлового рынка разработанные руководством принципы были доведены до всех сотрудников в виде красочных брошюр. Ничего особенного в принципах не было, они были просты и понятны. Например, принцип открытости и доверия. Через несколько месяцев после принятия в компании принципов работы в одном подразделении произошла кража со склада. Руководитель отправил всех своих сотрудников на «детектор лжи». Это яркий пример того, как сформулированные в компании принципы могут расходиться с реальной деятельностью.

Поэтому, когда вы отвечаете на вопрос о принципах, нужно иметь в виду не записанные для показухи принципы компании, а реальные, по которым живут ваши коллеги. Есть ли такие, которые будут основой для создания команды? Или их нужно постепенно создавать? Если желание создавать новые принципы есть, то они будут автоматически создаваться в процессе формирования команды.

**5. Есть ли у вас как у потенциального руководителя команды желание работать над собой, менять свои приоритеты, приемы общения, навыки управления?**

Если руководитель решил создать команду, то он должен понимать, что ему придется многое менять в своем привычном образе жизни в компании и в принципах управления. Индивидуальное управление и командное резко отличаются. Менять себя ― это самое сложное, что может быть в нашей жизни. Менять других ― это развлечение, которое никогда не приведет к результату, если вы в этом процессе не начнете менять себя. Лидер команды ― это тот, кто показывает пример изменений, и начинает это делать с себя.

Бывают случаи, когда руководитель просит нас сделать команду под него, но без его участия. Такое невозможно. Если консультанты берутся за это, то это показывает их непрофессионализм или преобладание заработка в их системе ценностей. Любая команда создается под лидера и с помощью лидера.

Также важно учитывать скорость изменений. Изменения не должны быть бурными, да это и невозможно. Так как любое резкое изменение приведет впоследствии к «откату» на прежние позиции. Реальные изменения делаются постепенно и планомерно. Реальные изменения начинаются с анализа состояния компании и понимания, какую команду и под какие цели нужно создать.

**6. На каком уровне развития находится наша компания? Это этап вызова, устойчивости или успешности?**

От ответа на этот вопрос будет зависеть, какие принципы работы команды будут ключевыми и на решение каких целей она будет направлена. Разберем, как будут отличаться команды на каждом из трех этапов становления компании.

**Компания находится на этапе вызова**. Это значит, что на уровне руководства постоянно происходят изменения, часто меняются цели и задачи, нет уверенности, что завтра не возникнет непредвиденных обстоятельств. Многие компании годами могут находиться на этом этапе. В такие компании, как правило, предпочитают набирать руководителей-спринтеров, этаких бегунов на короткие дистанции ― рванул, сделал и затих на время, потом опять рванул, и так далее. Команды в подобных компаниях лучше создавать проектные, на достижение краткосрочных целей. Постоянная смена руководителей и сотрудников не позволит командам существовать долго, да это и не нужно в компаниях на этапе вызова. Подобные команды легко создавать, но они также легко будут и распадаться.

**Компания находится на этапе устойчивости**. Это значит, что компания заняла свой кусок рынка, имеет устоявшийся коллектив с текучкой сотрудников в проценте соответствующей средним или даже низким показателям по рынку. Руководители привыкли к определенным стилям управления, стандартам и традициям. В этой компании создавать команды сложно, так как они влекут за собой изменения в привычном существовании и вызывают сопротивление у руководителей. Команды на этапе устойчивости нужно создавать только в том случае, когда устойчивость начинает перерастать в стагнацию, принципы управления начинают тормозить развитие. В этом случае создание команды возродит компанию к жизни, встряхнет руководителей и сотрудников, выведет на новые рубежи результативности. Одно условие ― подобные изменения должны быть поддержаны владельцами компании и генеральным директором. Любые изменения без их поддержки на низших звеньях компании к результативности не приведут. Принципы управления сверху будут входить в противоречие с новыми командными принципами внизу, и в конце концов «убьют» любые полезные для компании начинания.

**Компания находится на этапе известности**. Компания стабильна, известна, руководство осуществляется нанятым менеджером, владельца отошли от управления и заняли стратегический, наблюдательные позиции. В компании жесткая система отчетности, передачи информации, иерархии. То, что делается в верхних эшелонах управления, влияет на низшие опосредованно, информация передается с заметными искажениями и ослабленно. Низшие уровни компании часто живут по своим принципам, слабо связанным с декларируемыми. В компаниях, находящихся на этапе известности, команды можно создавать на любом уровне иерархии. Команды, как правило, хотят создать руководители, которых не устраивает спускаемая система материальной и нематериальной мотивации на их сотрудников. Материальная мотивация зачастую негибкая, а нематериальная мотивация в подобных компаниях зарегламентирована и нужных эффектов не дает. Также эти руководители беспокоятся за сохранность занимаемых позиций, поэтому хотят под собой иметь лояльный и предсказуемый коллектив. При этом постоянное давление сверху на руководителей вызывает их собственную переработку. А непрогнозируемые распоряжения вводят в постоянный стресс. Команда для них является спасением, так как они хотят часть ответственности переложить на сотрудников, но в то же время хотят быть уверенными, что их не подставят. Команды в подобных компаниях создаются для повышения лояльности к руководителю и являются дополнительными мотиваторами к работе в немотивируемых условиях компании.

**7. Вы будете самостоятельно создавать команду или поручите это внешним консультантам?**

Этот важный момент выбора наступает тогда, когда принято решение о создании команды. Если руководитель хочет создать команду самостоятельно без внешней поддержки консультантов, то он должен обладать навыками модерации и фасилитации. Без этих навыков самостоятельное создание команды невозможно. Что дают подобные навыки? Они помогают руководителю отстраниться от привычного процесса управления, посмотреть на происходящее со стороны, а также частично передать выработку решений сотрудникам. В этом помогает прием модерации. С его помощью у руководителя формируется навык отстранения от единоличныго принятия всех решений и передачи выбора части решений коллективу.

Фасилитация формирует навык влияния на вектор движения с одновременным уходом от вникания в мелочи и эмоционального влипания. Этим приемам нужно учиться, а также учить своих подчиненных.

Если руководитель решил самостоятельно создавать команду, на это понадобится намного больше времени. По обратной связи от руководителей, которые формировали команды самостоятельно, на этот процесс нужно не менее двух лет.

В самостоятельном командообразовании есть и свои плюсы ― руководитель сам творит свою историю и не зависит от консультантов, которые порой недостаточно профессиональны в области построения команд. Особенно те, которые предлагают их сделать за один-два дня на выезде с помощью игр. Подобные предложения очень напоминают продажи на рынке изучения иностранных языков. Это предложения типа ― знания английского за 48 часов или за 3 недели вы будете бегло говорить на новом для вас языке. Те, кто изучал языки, знает, подобное невозможно. Командное управление ― это тоже новый язык, и внедрять его нужно постепенно.

Если вы решили создавать команды с помощью консультантов, то в первую очередь выясните, на какой методологической основе они будут это делать. Если после этого вопроса у консультантов возникла длительная пауза, предполагающая, что об этом они не задумывались, не продолжайте с ними работы. Также не стоит работать с тренерами, которые вместо методологии начнут вам описывать методы достижения ― игры, задания и тому подобное. Выбор мастера в любом деле является гарантом успеха.

# Как включить мозги вашей бизнес-команды на полную

[Михаил Кривоносов Руководитель, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/6477-mihail-krivonosov)

Четыре совета руководителям, которые помогут использовать в управлении открытия нейрофизиологии. Это дешевле, чем тренинги командообразования, и эффективнее!

Применение психопрактик для решения бизнес-задач – обыденное явление. Причина тому проста: бизнес – это люди. В подавляющем большинстве видов человеческой деятельности произошедшая в конце XX века научно-техническая революция и последовавшая за ней быстрая интеллектуализация профессий привели к следующему:

* Сильно ослабли возможности контролировать сотрудников традиционными методами на основе манипулирования информационным обменом в иерархических организациях. По факту эти методы уже не гарантируют прежней управляемости и роста производительности труда.
* Основанные на дефиците доступа к капиталу и лоббизме бизнес-модели остаются в прошлом. На смену, как грибы, растут бизнес-модели, в основе которых вовлеченность сотрудников, нацеленных на постоянное развитие, и партнерские отношения работодателей с персоналом. Менеджеры в таких изменившихся бизнесах не успевают наращивать свою экспертность по широкому кругу деятельности в сфере своей ответственности. Поэтому просто [вынуждены становиться лидерами для яйцеголовых подчиненных](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1973412-rabota-kak-dar-ili-zachem-rukovoditelu-emotsionalnyi-intellekt), развивая для этого свой эмоциональный интеллект и осваивая всевозможные личностные / психологические практики.

Я хочу поделиться результатами некоторых нейрофизиологических исследований, которыми пользуюсь сам и обучаю этому других. По моим наблюдениям, многие психологи тихо скрипят зубами, наблюдая за тем, как научная нейрофизиология стремительно отбирает у них хлеб в практиках персонального и командного развития. Делают они это тихо, чтобы не привлекать лишнего внимания к открытиям нейрофизиологов. При этом некоторые популяризаторы науки характеризуют эти результаты как революционные, буквально перевернувшие научное представление о человеческом мышлении и его взаимоотношениях с сознанием и поведением. Итак, начинаем.

**1. Ищите неопределенность, научитесь получать от нее удовольствие**

[В тревоге и нервном напряжении](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986203-novyi-vzglyad-na-stress-kto-volnuetsya-tot-silnee), которое мы испытываем, нет ничего плохого: эти состояния изначально физиологичны. Неопределенности можно выгодно использовать для поиска решений по развитию бизнеса. Поэтому важно научиться вовремя распознавать свои состояния и вызвавшие их обстоятельства, и следом правильно их использовать для решения подходящих задач.

Многим управленцам хорошо знакомо часто посещающее нас состояние тревоги, которое сильно мешает в выработке управленческих решений и ведении бизнеса. При этом важно осознать следующее: организм Homo Sapiens в ходе тысячелетий эволюции научился выживать в сложнейших условиях, внешняя среда практически всегда являлась для него источником повышенной опасности: конкуренция за еду, холод, травмы, болезни. Совсем недавно по эволюционным меркам степень опасности внешней среды резко снизилась, чему подтверждение – рост продолжительности жизни и человеческой популяции. Но эволюция не может нас сильно поменять буквально за несколько поколений: мы не рассчитаны на жизнь в безопасном мире!Поэтому наш мозг постоянно ищет, буквально сканирует все источники внешних раздражителей в поисках возможных опасностей. И если их не находит в реальном мире – то вынужденно придумывает их, потому что ему просто необходимо тревожиться.

Нужно также осознать, что находиться в ситуации неопределенности, когда невозможно все понимать и контролировать, для решения наших бизнес-задач не просто нормально, но и выгодно. Так как в этом состоянии наш мозг занят выявлением новых фактов и складыванием из них уточненной карты реальности. Стабильная бизнес-среда, в которой можно было опираться на стереотипные управленческие решения, в большинстве отраслей уже осталась в прошлом. Бизнес должен постоянно выискивать новые значимые факты в окружающей среде, адаптируясь под изменяющиеся условия. И задействованы в этом должны быть все его уровни управления, не дожидаясь команды сверху. Нужно осознать, что теперь нельзя самоуспокаиваться после ежегодного утверждения стратегии на три года или утверждении карты бизнес-процессов организации. При достижении состояния «мы все поняли, дальше бежим исполнять план, не сильно смотря по сторонам, и не задавая лишних вопросов главному начальству» начинается стремительное отставание от конкурентов и утрата эффективности.

*Первый совет руководителю.* Поощряйте деятельность подчиненных в условиях неопределенности. Стимулируйте поиск ситуаций неопределенности, результатом исследования и деятельности в которых может быть существенное развитие вашего бизнеса.

**2. Не давайте мозгу подсовывать стереотипные решения**

Мышление очень энергозатратно, а логика эволюции требует сохранять энергию. Ведь непонятно, когда следующий раз удастся поесть. Поэтому мозг изначально, еще в период своего развития и обучения, вырабатывает набор стереотипных реакций, требующих небольших энергозатрат. И далее автоматически их применяет, всячески избегая сложности, чтобы не тратить дополнительную энергию на мыслительный процесс. А затем рационализирует свое поведение и получение итоговых результатов, даже если объективно они могли бы быть лучше. Настоящее мышление включается только при столкновении с новой сложностью, и когда нет возможности ее избежать.

Человеческий мозг, составляя ±2% от общей массы тела, потребляет ~20% всей энергии. Мозг младенца потребляет больше, до 60% по некоторым оценкам, а к десяти годам жизни энергопотребление в два раза сокращается. Потреблять больше энергии – значит, производить больше работы, так как в мозгу ребенка еще не произошло четкой специализации нейронных сетей. Поэтому они работают не попеременно, как у взрослых, а сразу всей своей мощью. Процессы развития всех отделов мозга завершаются только к тридцати годам, но мозг остается чрезвычайно пластичным для перестройки к новым условиям, просто это требует значительных энергозатрат.

Дальше, выработав определенные стереотипы поведения, к которым относится и принятие управленческих решений, повзрослевший мозг старается применять их где только возможно, на автомате. В неопределенной или полностью изменившейся ситуации он склонен распознать уже известную стереотипную картину фактов, отбросив из нее все мешающее, и применить к ней такое же типовое решение. Если можно избежать столкновения с новой задачей, решение которой пока не понятно и над которой нужно реально думать (собирать и сопоставлять факты, анализировать альтернативные сценарии действий), то мозг это точно сделает: не заметит задачу, признает не приоритетной, отложит до удобного случая, делегирует, забудет… И сознательно вы эту «лень» даже не отследите, ваш мозг сам успокоит ваше сознание.

Наш мозг (мышление) нас обманывает. Он рационализирует и принимает решения раньше нашего сознания, а затем убеждает сознание, [что это именно оно приняло решение](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1972588-devyat-vragov-vernyh-reshenii-i-vygodnyh-sdelok), и подсовывает ему все нужные аргументы. Это доказано на множестве экспериментов с большим количеством участников. Собственные решения и аргументы нами воспринимаются как более ценные, нежели поступающие от контрагентов. А аргументы, не вписывающиеся в удобную картину нашего мира, могут запросто игнорироваться мозгом. Истина ему предельно безразлична.

Наше обучение (выработка новых стереотипных реакций) происходит по двум вариантам: а) в стрессовой ситуации; б) в результате многократных и заинтересованных повторений.

*Второй совет руководителю.* Заведите правило по всем важным бизнес-вопросам рассматривать несколько альтернативных решений. И каждый раз внимательно обсуждайте в доверенном кругу алгоритм выбора лучшего из них. Иногда заменяйте некоторых участников, чтобы добавить свежий взгляд на процесс и используемые факты и допущения.

**3. Чаще смотрите на свою работу со стороны. Думайте коллективно**

Чтобы помочь себе в решении какой-либо задачи, нам нельзя оставлять свои мысли в голове. Их нужно: сначала проговорить / нарисовать / записать вместе с основными аргументами и логикой рассуждений и затем услышать / увидеть их из внешнего мира. Эти действия стимулируют дальнейший мыслительный процесс. Кроме того, информация, поступающая извне через ухи / глаза / прочие анализаторы, воспринимается нами более критично, как источник потенциальной опасности, чем внутренний голос.

Когда мы размышляем над неким вопросом / темой, нам кажется, что вроде бы все понятно. Но стоит попробовать сформулировать свои мысли чуть более детально и зафиксировать их – и мы часто сталкиваемся со сложностями. Знакомая ситуация из практики?

Можем ли мы заметить, что ошибаемся или не учитываем что-то очевидное и важное? Без посторонней помощи – сделать это очень сложно. Если вы самостоятельно подвергнете свои «объяснения» экспертизе на достоверность, то будете всячески стараться найти доводы в их пользу и скорее всего проигнорируете все контраргументы.

Чтобы вернуть мыслительный процесс в рациональную плоскость, заставить мозг выполнить интеллектуальную работу, проанализировать альтернативы и выбрать из них действительно взвешенное решение, нужен доверенный и незаинтересованный в заранее определенном решении партнер.

Для мозга нет разницы, происходят события на самом деле, или они реконструированы / продуманы в голове. Соответственно, если мы хотим не тушить пожары, а быть заранее готовыми к действиям в нештатных ситуациях, то нам нужно заранее:

* Смоделировать наиболее вероятные неблагоприятные сценарии для бизнеса.
* Выбрать наиболее рациональные ответные реакции на них (потом, чтобы включить голову, может просто не оказаться времени).
* Заранее договориться о скоординированных действиях каждого из команды при наступлении определенных событий.

*Третий совет руководителю.* Почаще выпускайте свой внутренний голос пообщаться с кем-то доверенным. Поощряйте своих оппонентов переубеждать вас. Даже разговор с собственным отражением в зеркале способен показать вам слепые пятна в цепочке аргументов, запертые до этого в черепной коробке.

**4. Запретите ненормированный рабочий день! Разрешите бездельничать**

Мозг, будучи изначально озабочен какой-то крупной и сложной задачей, в состоянии повседневных рутинных занятий и ничегонеделания куда более активен / продуктивен, чем в моменты сознательного решения задачи. Вот это чрезвычайно важно! В 1997 году были открыты системы пассивного мышления, или дефолт-системы мозга. Последовавшие с 2001 года исследования признали это открытие революцией в понимании человеческого мышления. Было выявлено, что в состоянии покоя и так называемого блуждания мыслей мозг более активен / деятелен, чем в моменты сознательного решения конкретных задач.

В нашем мозге есть две системы-антагониста: одна занимается концентрацией и потреблением информации, а вторая – поиском взаимосвязей и складыванием информации в сложные интеллектуальные объекты, та самая дефолт-система. В сознательной работе над задачей, для которой еще нужно сконцентрироваться, наш мозг в состоянии одновременно оперировать только тремя параметрами /сущностями и удерживать их только несколько секунд. А в состоянии блуждания и отвлеченности на рутину, вынужденно в фоновом режиме работая над изначально поставленной задачей, он в состоянии оперировать 100-200 параметрами / сущностями и долго удерживать внимание. Но когда работает одна из этих систем – не работает вторая.

Состояние постоянной вовлеченности в потребление информации и высокий темп важных и срочных дел, требующих рабочей включенности 24/7 (режим многозадачности и гиперконтроля, социальные сети, мессенджеры, электронная почта, телефонные звонки, шумы) не оставляют достаточного времени для включений дефолт-системы и выполнения действительно сложных мыслительных процессов. Поэтому так важна [информационная гигиена](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987730-posadite-na-informatsionnuu-dietu-sebya-i-svou-kompaniu)! Нужно обеспечивать мозгу возможности для качественной интеллектуальной работы. А для этого – не закармливать его неважными задачами и уберечь от ненормированного рабочего дня.

*Четвертый совет руководителю.* Выделите в каждом подразделении наиболее важных для бизнеса сотрудников с явно выраженными мыслительными способностями. Убедитесь, что они вовлечены в свою работу, радеют за общие бизнес-результаты, и постоянно поддерживайте этот интерес подходящими инструментами: эйчары помогут. После этого организуйте работу так, чтобы не перегружать этих сотрудников множеством сложных крупных задач с поджимающими сроками исполнения. Ограничивайте время, которое они проводят в работе над этими задачами – не важно, в офисе или удаленно. Не нарушайте их work & life balance.

**Неиспользуемые ресурсы бизнес-развития**

Известно, что спрос рождает предложение. С другой стороны – и предложение формирует спрос, особенно если системно и правильно продвигается по различным каналам продаж. Наверняка вам приходилось сталкиваться с сомнительными (при критическом на них взгляде) [практиками для развития управленцев и продвигающими их бизнес-гуру](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1987949-infobiznes-kak-nas-zatyagivaut-v-voronku-prodazh). Но они продолжают находить покупателей! Степень их популярности существенно зависит от самоуверенности продавцов и экстравагантности авторов-исполнителей, их PR-активности, попадания в различные рейтинги, а также степени внушаемости уже снявших пробу заказчиков. Заказчиков – эйчаров, топ-менеджеров и собственников – в свою очередь тоже понять можно: опробовав традиционные консультационно-тренинговые продукты и не получив от них ожидаемого эффекта, они ищут что-то новое и оригинальное – волшебную таблетку, излечивающую от большинства болезней. И попадаются в заботливые объятия авторов красивых ярких идей с грамотным пиаром.

В то же время все здравомыслящие управленцы со стажем знают, что внутри каждой организации есть колоссальные неиспользуемые ресурсы. Если их правильно задействовать, можно кардинально продвинуть бизнес на новый более качественный уровень, добиваться более высоких по сравнению с конкурентами результатов. Вера в наличие этих ресурсов, знание, где и как их искать, умение вовремя и целенаправленно включать – в состоянии решить большинство задач, за помощью по которым принято обращаться к внешним бизнес-консультантам, тренерам, коучам и прочим представителям «помогающих бизнес-профессий». Стремительно развивающееся научное знание о механизмах работы мозга и коллективного мышления в этом сильно помогает.

# Команда не начинается с дружбы

Когда и как стоит создавать команды в компании.

О том, к чему приводит начало создания коллектива не с целей, а с хороших отношений. Все должно быть, но в начале - менеджмент, а из него вытекающие доверие и коммуникации. А не наоборот. Об этом далее в заметке.

Если вы начинаете с дружбы, у вас никогда не будет команды! Такое казалось бы парадоксальное утверждение подтверждается работой уже многих компаний. Вот несколько примеров:

Генеральный директор компании: «Мы начали с того, что набрали хороших людей, которые горели нашим новым продуктом. Создали им великолепные условия. Свободный график, так как должны работать на цель. Удобный офис с кухней, зонами отдыха. Ожидали, что команда начнет активно работать в этих условиях. Начали они активно, им все нравилось. Но когда планирование закончилось и пошла реализация, постепенно стали сдуваться. И не прошло и пол года, как уже их личные дела стали важнее, чем цели компании. Поголовно приходят к обеду, сидят в соц. сетях, постоянные отговорки, что при таких ресурсах можно сделать только это. Команды в итоге не получилось. Теперь понимаю, что начали не так».

Можно собрать сотрудников по ценностям, принятым в компании, с горящими глазами и желанием работать. Но если эти сотрудники не будут введены в жесткие рамки отчетности, графика и т.п., то через некоторое время все, ради чего вы их принимали, испарится. Они создадут себе комфортные условия существования в компании. И ожидаемая вами команда превратится в компашку с преобладанием личных целей.

Почему то многие руководители, тренеры и консультанты, изучая иностранные практики создания выдающихся компаний обращают внимание на итоги, а не на то, какими усилиями это было достигнуто. Да и в книгах не всегда пишут, что комфортное существование сотрудников в компании сопровождается контролем и жестким регламентом достижения поставленных целей и задач. И что ни один сотрудник, который начинает «косячить» долго в такой компании не остается, вылетает сразу.

А мы частенько оставляем сотрудников, даже недорабатывающих, потому что считаем их профи в своем направлении.

Опасный подход. Другие сотрудники это видят и начинают подражать. Ему можно, значит и мне тоже.

Сам сотрудник начинает понимать, что за свое вознаграждение он может делать меньше, срывать сроки и ничего ему за это не будет.

А отговорки всегда можно найти.

Вам зачем команды сотрудников с горящим взором? Задайте себе этот вопрос. Команда сама по себе не создается, ее надо уметь создавать, а не многие знают, как это делать. А дружба не приводит к команде, созданной под рабочие цели.

А зачем бизнесе вам нужны команды, созданные для отличного времяпровождения?

Даже если набираете сотрудников в горящим взором, то объединять под рабочую цель, контролировать исполнение намеченного командой в срок – все это по началу нужно делать обязательно. А также руководитель должен знать, как развивается команда и когда можно промежуточный контроль отдать ей.

Да еще много чего должен знать, чтобы команда заработала быстро и как часы.

Но почему-то даже HR считают, что они набирают опытных руководителей и те все должны знать. И что они легко создадут команду. Конечно, создадут то, что назовут командой. Но будет ли она работать так, как вы ожидаете? Большой вопрос.

Я думаю, что многие приведут примеры неудачных начинаний только потому, что сразу отпустили сотрудников в «свободный полет», а стали принимать меры тогда, когда уже все пришло в упадок или стало активно разваливаться.

# Простой способ оценить вовлеченность членов команды

Вовлечены ли ваши сотрудники в работу? Предлагаем простой способ это узнать

Вы работаете над ежемесячным отчетом и с удивлением отмечаете, что производительность вашей команды ничуть не повысилась? С одной стороны, это хорошо, потому что в отчете ничего менять не надо, но с другой стороны, очевидно, что сотрудники не отдаются работе целиком.

**Может, им просто неинтересно работать?**

Существует один простой фактор, влияющий на заинтересованность сотрудников. Если люди не понимают, в какую сторону двигается организация, и не чувствуют, что к ним прислушиваются, они работают спустя рукава. Вот и все!

Зачем им думать о компании, которая о них не думает? Незаинтересованные сотрудники приходят на работу вовремя, но и уходят с нее ни минутой позже, чем положено. Они часто жалуются друг другу на жизнь и втайне ищут пути отступления.

Хорошая новость заключается в том, что в мире полно лидеров, способных вдохновлять окружающих и заставлять их почувствовать свою значимость.

Как стать таким лидером? В любом процессе совершенствования первый шаг всегда сводится к оценке текущего положения. Ее можно провести с помощью небольшого опроса. Если вы являетесь руководителем, попросите своих сотрудников честно ответить на вопросы об опыте работы в организации (отсутствие честных ответов тоже может навести на определенные размышления). Если вы являетесь простым исполнителем, ответьте на вопросы самостоятельно.

**Что делать с результатами опроса?**

Вы можете встретиться с командой, предложить ей проголосовать за самые распространенные проблемы и обсудить возможные пути решения.

К примеру, если большинство сотрудников сочтет, что им не сообщают о важных организационных решениях, вам придется изменить некоторые процессы (например, устраивать обеды с руководителями разных отделов и задавать им вопросы о разных аспектах деятельности организации, регулярные совещания с опросом участников и т.д.)

Вряд ли вам удастся решить все проблемы сразу, но вы с большой долей вероятности найдете то, чем сможете заняться без промедления и улучшить рабочее пространства для себя и своей команды.

Мы будем рады услышать ваши комментарии. Как вы думаете, как еще можно определить уровень заинтересованности сотрудников?

# Вовлеченная команда. Морковки больше не работают?

Представьте: утренний офис в понедельник. 9 часов утра. Ваши сотрудники - отдохнувшие, увлеченные, в отличном настроении начинают рабочий день. Не слышно ругани и сбивчивых извинений за опоздание. Вовремя собираются короткие конструктивные планерки, а затем все расходятся, чтобы достигать целей компании. Мечта любого акционера - достижение намеченных финансовых показателей воочию.

Вовлеченность (модный термин hr-тусовок) обозначает сотрудников, которые согласны и мотивированы поступать самым лучшим образом в интересах вашей компании.

Существует несколько способов вовлечь персонал в работу, ведь не управляя этим процессом компании теряют миллионы каждый год, - из-за некачественно выполненной работы, высокого уровня текучести и ошибок.

Большинство компаний, в погоне за быстрым результатом чаще использует способ вовлечения “от противного”. Его также можно назвать методом кнута. Суть в следующем: есть цель и сотрудник, который должен бы эту  
цель достичь. На ближайшем собрании или при личной встрече вы описываете все те ужасы, которые его ждут, если этого не случится (лишим премии, найдем другого на твое место, придется сдвинуть отпуск и тому подобное).  
На короткие дистанции работает, а затем либо сотрудник привыкает, либо уходит к более демократичному руководителю.

Ниже перечислены методы, позволяющие достигать целей в долгосрочной перспективе, создавать атмосферу сотрудничества и укреплять командный дух. Если вашей компании это не требуется, то смотрим способ выше, многие только на нем и работают десятилетиями, правда, меняя более половины своего персонала каждый год.  
- Трансляция позитивного опыта. Представьте, если вы можете перенести опыт самых эффективных сотрудников на остальной персонал. Как взлетят ваши проекты! К тому же признавая самые эффективные модели поведения, вы стимулируете сотрудника “продолжать в том же духе”.  
- Постоянное информирование. Нет ничего хуже, если в компании происходят глобальные изменения, о которых ваши люди узнают из внешних источников, а не из уст прямого руководителя. Паузы заполняются самыми невероятными слухами и сплетнями. Тогда как своевременные новости создают атмосферу “все под контролем, работаем”.  
- Постановка ясных целей. Флоренс Чедвик, первая женщина, переплывшая Ла-Манш, осуществила задуманное только со второй попытки. Первый раз, сопровождаемая тренерами, друзьями и болельщиками, она прекратила заплыв всего в  
полумиле от цели! Все потому, что плотная стена тумана не давала представления, сколько еще осталось плыть. Если вы управляете командой супер-профессионалов, для них нет ничего хуже “работы в стол”, изменения ориентиров и невозможности достигать результатов.  
- Систематическое поощрение. Определите, какую модель поведения вы хотите поощрять. И делайте это постоянно. Недавний пример: директор крупной торговой компании решил с размахом отметить юбилей фирмы. Внушительный бонус  
получили те, кто был вместе с ним последние 5 и 10 лет. Причем для уборщика и для финансового директора цифра была одна. С одной стороны - вот она, награда за лояльность! С другой стороны, обновленная команда, запустившая новый бизнес, осталась без поощрения.  
- Гибкие графики самым эффективным сотрудникам. Возможность распоряжаться своим рабочим временем, начать утро с йоги, или, наоборот, приехать в офис к 8, чтобы в 5 встретить ребенка у садика — вот настоящая роскошь. Хорошо сделать свою работу и успеть на тренировку, урок французского или детский праздник - отличный мотиватор!  
- Сделайте развитие частью культуры. “Я смеюсь, когда HR отдел запрашивает у нас список обучающих программ на следующий год. Как правило, потом ничего не проводится”. Другая крайность: у нас есть план, будем проводить. И не важно, что изменилась ситуация, конкуренты, а часть сотрудников не прошла вводную программу. Учите тому, что нужно вашей команде сейчас. Делайте это постоянно и не только на внешних тренингах.  
- Празднуйте победы вместе. Хороший контракт, выигранный тендер, 1000-й клиент - найдите время сказать своим ребятам спасибо.  
- Наделяйте ответственностью. Микроменеджмент (желание все и всех контролировать) здорово раздражает команду. А также тратит ваше время на проверки и перепроверки. Ничто не заставит критичнее посмотреть на свою  
работу, чем фраза босса: “Хорошо, так и делаем. Я тебе доверяю”.  
- Делитесь обратной связью. Она сама по себе ничего не стоит, а способна как вдохновить на еще один трудовой подвиг, так и заставить просматривать вакансии. Раз в квартал, раз в год - сделайте ее своим постоянным инструментом, ведь это один из самых эффективных способов растить профессионалов вокруг себя.

Комфортный офис, обеденная йога, ДМС с остеопатом - все это прекрасные вещи, которые через пару месяцев становятся обыденными. И, скорее всего, вам нужны те, кто придет с горящими глазами и желанием делать дело, а кандидаты, которые интересуются исключительно размером соц.пакета, вам вряд ли подойдут.

# Идеальная команда: как создать

Для успешной компании в первую очередь важны, конечно, люди. Но собранные вместе классные специалисты не всегда могут стать настоящей командой. Какие компоненты должны соединиться, чтобы «химия» в коллективе стала идеальной?

На мой взгляд, для «выплавления» идеальной команды нужно три основных элемента: идея, ценности и психологическая совместимость.

**ИДЕЯ**. Четко сформулированная идея создания команды дает всем ее участникам понимание целей и перспектив. Для любого человека очень важно осознавать бизнес -задачи и синхронизировать это со своими личными целями. Например, если новая команда создается для развития филиальной сети, то предполагается большое количество командировок и интенсивная нагрузка. Если вы планируете, не прекращая работы, получать второе высшее образование и вечерами посещать лекции и семинары, то во избежание конфликтов не стоит присоединяться к команде. Ясность идеи является источником драйва и мотиватором. Она подпитывает команду в моменты усталости, помогает преодолевать неуверенность и сомнение. Особенно ярко это проявляется в период становления компании. Первые 2-3 года работы обычно самые сложные: не хватает оборотных средств, известности и статуса на рынке, клиентских рекомендаций. Вспоминая, как начинали, многие успешные команды признаются, что «выехали» на вере с свою идею и энтузиазме.

**ЦЕННОСТИ**. Успешная команда – это прочная, но гибкая конструкция. Она должна выдерживать давление обстоятельств, преодолевать кризисные моменты, уметь приспосабливаться, сохраняя при этом свою целостность и работоспособность. Все это очень сложные задачи, и справляться с ними могут только люди, объединенные на глубинном уровне системой ценностей, морально-этическими установками: «Каждый человек заслуживает уважения», «Честность – это норма», «Я отвечаю за свою часть работы», «Я не могу подвести людей». Часто бывает, что сотрудники покидают команды именно из-за несовпадения ценностей. На собеседованиях они признаются: «Я должен был постоянно обманывать клиентов относительно качество товара, мне это тяжело морально». Или: «Наш начальник не уважает людей, обходится с сотрудниками пренебрежительно и жестоко. Я не могу с ним работать, выполнять его указания».

**СОВМЕСТИМОСТЬ**. Психологический микроклимат – сложно измеряемый критерий, но невероятно важный. Формируя команду, важно уделять психологической совместимости будущих сотрудников особое внимание. Если вы не чувствуете уверенности справиться с этой задачей, лучше сразу обратиться к профессиональному психологу. Это, возможно, несколько удлинит процесс найма и адаптации людей в новом коллективе, зато поможет избежать конфликтов, кадровых замен и бесконечного «перебора» людей. Есть несколько подходов к формированию команд, но ключевых моментов два: вождь подбирается под задачу, а индейцы – под вождя. Управленческие решения в стиле: «Мы уже подобрали весь отдел, вам осталось только возглавить эту команду и порадовать всех результатами», - заведомо обречены на провал. Опытный лидер, даже не обладающий глубокими познаниями в психологии и подбирающий людей «под себя» интуитивно, как правило, формирует вполне сбалансированный коллектив.

# Как перестроить команду после смены бизнес-модели

[Антон Зиновьев Генеральный директор, Москва 31 ИЮЛЯ 2017](https://www.e-xecutive.ru/users/1745582-anton-zinovev)

Предприниматель**Антон Зиновьев**–о том, как HR-менеджмент его компании эволюционировал вслед за эволюцией бизнеса.

Наш финансовый бизнес, известный под брендом **CarMoney**, вырос из компании **«Точка займа»**, которая занималась потребительскими займами до зарплаты и под залог передвижных транспортных средств (ПТС). В какой-то момент мы пришли к пониманию, что на рынке микрофинансирования будет востребована агентская модель бизнеса, предполагающая привлечение клиентов, в том числе, с помощью сети региональных партнеров. В итоге мы продали бренд «Точка займа», решив сохранить, по нашему мнению, главную его ценность – экспертизу.

Для специалистов «Точка займа» изменение модели бизнеса означало резкое изменение привычных подходов к работе. Если раньше они трудились в успешном устоявшемся бизнесе, то теперь им предстояло перейти в стартап на совершенно другие условия и задачи. Мы понимали, что удержать всех сотрудников, чьи профессиональные навыки не вызывают вопросов, – задача совершенно невыполнимая. Но мы ее и не ставили. Главным было – выделить и сохранить ту часть коллектива, которая готова и [способна ответить на амбициозные вызовы нового дела.](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1845795-kak-sobrat-komandu-pobeditelei-dlya-svoego-biznesa)

**Первая задача: сохранить экспертизу**

Может показаться прописной истиной, но во многом определяющий момент в становлении новой компании и ее развитии – драйв, с которым вы подходите к решению новых и новых проблем. Невозможно построить успешный стартап, если твои сотрудники ждут окончания рабочего дня. Нужны люди, которые готовы работать и в 11 вечера. Или те, которые в спешном порядке могут перекопать всю свою контактную базу для того, чтобы найти необходимую здесь и сейчас экспертизу.

Драйв, местами фанатичное желание дойти до намеченной цели – это дополнительная инъекция, которая позволяет проходить какие-то непредвиденные трудности.

Такого рода амбициозность стала для нас главным критерием, по которому одни сотрудники оставались с нами в новом деле, а другие – нет. В нашем случае деление прошло примерно поровну и около 50% команды удалось сохранить. И хотя некоторых специалистов с точки зрения профессиональных навыков, можно считать потерей, я абсолютно убежден, что с людьми, которые не готовы принять на себя определенный набор управленческих функций, а, следовательно, и некоторого взгляда собственника на проделываемую работу, построить успешный бизнес невозможно.

Поэтому от одной задачи – сохранения тех специалистов, которые нам подходят, – мы перешли к другой – привлечению новых. [Набор сотрудников в стартап](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1950964-shturmovye-gruppy-kak-nabirat-sotrudnikov-v-startap) – нетривиальная и сложная задача. И теперь на повестке дня для нас встал куда более широкий спектр факторов, требующих нашего внимания.

**Вторая задача: набрать новых сотрудников**

Кроме упомянутой амбициозности, в первую очередь следует сказать о том, что невозможно строить новое дело с людьми, которые не разделяют твои ценности. К нам на собеседование (и, вероятно, это определенная специфика финансового рынка) время от времени приходили люди из других кредитных организаций, которые в числе прочего говорили, что, хотя и работают в финансовой компании, свои деньги там не хранят. Для меня это значит, что человек ведет клиента к тому, во что сам не верит. Какой бы классный ни был специалист, как бы эффективно он ни привлекал к нам новых клиентов, такому с нами не по пути.

Второй фактор – набор компетенций. Стартап не может принимать на работу сотрудников, которых предстоит «тянуть». Более того, я убежден, что начинающий бизнес должен привлекать людей, на уровень выше, которые готовы научить нас, которые уже проходили те процессы становления и развития, которые нам только предстоят. Вместе с тем, мы приветствуем готовность обучаться от новых и менее опытных специалистов.

Вечная дилемма – взять недорогого сотрудника и сократить собственные «косты» или пригласить специалиста уровнем выше и сохранить темпы роста и эффективность работы команды. Мне кажется, второй путь более продуктивным, даже если ради него предстоит чем-то пожертвовать – вплоть до того, чтобы поделиться долей.

Конечно, мы не можем на рынке труда конкурировать с финансовыми гигантами, но с другой стороны, часто оказывается, что нам не подходят люди, за спиной которых, к примеру, долгая работа в крупном банке. Люди, готовые годами сидеть на одной позиции и большой зарплате, вряд ли подойдут под решение задач стартапа. Это не универсальное правило, но часто оказывается очень действенным.

Есть некоторый набор вопросов, я задаю их на собеседовании, которые помогают лучше понять соискателя и оценить, насколько он подходит нам. Я часто спрашиваю о хобби не с точки зрения узнать, клеит ли кандидат модели кораблей или бегает марафоны, а с тем, чтобы увидеть, насколько он увлечен этим, насколько «горят его глаза», чтобы понять, способен ли он увлечься новой идеей. Я обращаю внимание на то, каким телефоном он пользуется – если передо мной обладатель кнопочной Нокии без установленного **WhatsApp**, то всего скорее это человек не хочет или не может учиться чему-то новому. Обязательно мы проговариваем, что заставило кандидата начать поиск новой работы – в этом разговоре обычно проявляются ценности человека и становится понятно на примере конкретной ситуации, подходит ли он нам ментально.

Я также уверен, что поиск кандидатов на ключевые позиции не терпит спешки. Важно, чтобы совпали все части одного пазла – так и только так открывается путь к новым задачам и целям. К примеру, больше года мы искали специалиста по привлечению оборотных средств. На собеседования приходили профессионалы, с тем наборов «скиллов», которые нам требовались. Но они не подходили нам по упомянутым выше критериям. Только теперь, год и два месяца спустя, мы смогли закрыть эту позицию.

Следом за [составлением команды](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985164-kak-sobrat-krepkuu-komandu-v-startape), которая поведет ваш бизнес в светлое будущее, встает вопрос взаимодействия с ней. Вопрос такой же, если не большей, важности. Потому что очевидно, что процессы, которые выстроены в крупном предприятии отличаются от тех, которые есть у нас. Мне хочется остановиться на нескольких важных моментах.

**Третья задача: выстроить новые взаимоотношения в команде**

Cначала о том, каким должен быть HR-отдел в компании-стартапе. Нам крупно повезло: все функции HR взял на себя сотрудник, который вместе с тем, на встречах с нами вставал в позицию собственника, партнера и эксперта. В одном лице мы получили человека, способного транслировать внутренние процессы, которые идут в компании, анализировать их, сверять со стратегией развития, и давать экспертную оценку с возможными путями решения тех или иных вопросов.

Со временем, компания уходит от принципов семейности, на которых строится на первых этапах. Мы начинаем делегировать какие-то стандарты, правила. Это неизбежный процесс на этапе масштабирования бизнеса.

Во-вторых, важное отличие стартапа от крупного сложившегося бизнеса – его гибкость. И здесь нужно выстроить взаимодействие с командой таким образом, чтобы своим примером подталкивать сотрудников к проявлению инициативы и, одновременно с этим, создать подходящие условия для того, чтобы ни к любой инициативе не было преград. Мы стараемся постоянно транслировать, что не существуем в категориях «правильно» или «неправильно» и всегда готовы к тому, чтобы разобрать бизнес-процесс по кусочкам, а потом собрать снова, выкинув из него какие-то детали, или поменяв их местами.

Именно таким образом появилось, к примеру, наше ключевое конкурентное преимущество, которое касается вопросов реализации залога. Все привыкли к парадигме, в которое, если клиент не отдает деньги, то автоматически начинается судебная тяжба с кредитором, продажа предмета залога – транспортного средства – и так далее. Мы же сломали страх – не дожидаясь суда прийти к самому клиенту и объяснить ему все минусы судебных разбирательств. Клиент узнает о том, где лежат грабли до того, как на них наступил, что в конечном счете, сокращает наши издержки и повышает прибыль.

С ростом бизнеса не всегда удается сохранить такую гибкость. Мы высоко ценим тот драйв и азарт, который есть в наших сотрудников, но прекрасно понимаем, что с ростом бизнеса возникает все меньше случаев для его проявления. Для нас решением стало проектное подразделение, некоторый полигон, на котором можно обкатывать те или иные возникающие идеи. Желание экспериментировать в масштабе всего бизнеса может оказаться рискованным, поэтому важно иметь такое поле для экспериментов, и в случае успехов, попытаться экстраполировать это на всю компанию. Кроме того, проектное подразделение позволило нам решить еще одну важную задачу – даже если эксперимент с той или иной идеей проходит без успеха, это позволяет команде быть в тонусе и не терять интереса к уже устоявшейся работе.

# Сотрудники хорошей команды не ругаются?

«Сотрудники хорошей команды не ругаются? Это старый миф». Споры обязательны для работы

23.07.2018

Поддерживать в компании «мир любой ценой» может быть не только бессмысленно, но и опасно для бизнеса. Люди не говорят вслух, что думают на самом деле, но едва ли не намеренно стопорят рабочий процесс.

О том, зачем коллективу споры и как они могут помочь развитию бизнеса, Forbes Contributor [**рассказала**](http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/364843-bolshoy-vzryv-pochemu-spory-polezny-dlya-biznesa?utm_source=vk&utm_medium=social&utm_campaign=targetings-forbes&utm_content=articels#0_5_3637_13985_1248_189744595) Ирина Куликова, менеджер московского офиса Bain & Company. По ее мнению, отсутствие конфликтов в офисе говорит вовсе не о том, как слаженно работает команда.

— Правление крупного европейского банка собралось на двухдневное совещание, чтобы выработать антикризисный план. Ситуация критическая, коэффициенты достаточности капитала приближались к границам норматива, так что вопросов в повестке стояло много — от пересмотра стратегии до реструктуризации компании. Но началось совещание с ряда странных «упражнений»: выяснить, как у кого зовут детей, в какой школе они учились, факты из семейной истории, и открыто дать обратную связь, что члены правления ценят друг в друге, а какое поведение считают проблемным.

Цель данных упражнений — помочь топ-менеджерам, которым предстояло руководить трансформацией банка, лучше узнать друг друга и раскрыть друг друга как личностей. Многие к тому моменту работали вместе уже долгие годы и, казалось, неплохо ладят друг с другом. Учитывая мрачные перспективы компании, подобная работа казалась не совсем к месту. Но до этого судьбоносного совещания совместно принятые решения редко доходили до реализации, руководители жаловались на отсутствие доверия и сотрудничества. Теперь вместо того, чтобы как раньше додумывать, что в головах остальных членов команды, они были готовы открыто говорить друг с другом и с чем-то не согласиться. В результате получалась более полезная и конструктивная дискуссия.

**Это не единственный пример того, что в сложной и неустойчивой бизнес-среде для выживания и развития организации нужны разные точки зрения, а доверие внутри команды является ключевым моментом для продуктивных споров.**

Споры и, что неизбежно, конфликты приобрели решающее значение для принятия решений, которые точно будут внедрены. В ходе жесткой (но открытой и основанной на фактах, без перехода на личности) дискуссии каждый член команды начинает понимать, каким образом группа будет работать с возникающими вопросами и принимать по ним решения. В итоге все участники берут на себя обязательства по выполнению принятых решений в полном объеме.

Многие руководители считают отсутствие конфликтов признаком слаженной команды. Это миф. В книге «Пять пороков команды» Патрик Ленсиони называет это явление «искусственной гармонией», системой, в которой разные точки зрения либо подавляются руководителями команд, либо игнорируются.

**Те, кто формально сказал «да», возвращаясь в свои подразделения, выставляют решения сверху не в самом лучшем свете, что способствует глубокой изолированности отдельных структур, замкнутости мышления и внутренним распрям. Открытое обсуждение расхождений намного более эффективно.**

**Итак, как содействовать развитию конструктивных споров в своих организациях?**

— Работать над созданием культуры доверия, когда члены команды знают и ценят друг друга и готовы открыто делиться своими мыслями. Для этого нужно ближе знакомиться друг с другом лично, не бояться оказаться в уязвимом положении перед командой.

— Искать и поощрять конструктивные конфликты. Лидер команды должен помочь группе определить правила для конфликта, содействовать ведению открытого обсуждения и быстро устранять любое дисфункциональное поведение.

— Принимать на себя обязательства по итогам спора. Как только команда принимает решение, необходимо убедиться, чтобы были приняты обязательства, чтобы они были четко донесены до соответствующих людей.

— Как только команда приняла решение, естественно, все споры прекращаются. В этот момент все должны отложить разногласия и поддержать принятую стратегию.

# Совет: планируйте! Часть первая: команда

[Сергей Белоусов](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26) — основатель и исполнительный директор компании Parallels

[](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26/2387)

Опубликовано 01.11.2010

Эти советы родились почти случайно: примерно год назад меня попросили выступить перед молодыми предпринимателями Кремниевой долины. Там были самые разные люди: русские, американцы. Лично у меня задача на тот момент была очень простая: «зарекрутить» к себе в компанию толковых сотрудников (в целом она была выполнена). Но, так или иначе, именно тогда появилась презентация, которая ляжет в основу этого блога. Я хочу дать несколько практических советов молодым стартаперам. Всего этих советов будет пять.

Первый и, пожалуй, основной — **планируйте.** При том что совет кажется банальным, все не так уж и просто. Многие считают, что планирование необходимо для того, чтобы потом точно знать порядок своих действий. Так вот ничего подобного: самое важное – достичь договоренностей со всеми участниками процесса создания стартапа: сотрудниками, инвесторами, сочувствующими, друзьями — всеми, кто вовлечен в это дело. Почти всегда молодая команда видит основную угрозу во внешнем мире, в то время как она кроется внутри — в них самих — в недопонимании, отсутствии четких договоренностей. А в результате это элементарно приводит к неэффективности использования и без того ограниченных ресурсов.

Отличный пример — известная басня «Лебедь, рак и щука», все герои которой хоть и желают лучшего, но тянут воз в разные стороны. В стартапе в роли воза выступают ресурсы. Их обычно и так немного, а если их еще и «тянуть» в разные стороны, проект начнет разваливаться. Чтобы этого не произошло, планирование необходимо.

Вообще планирование в стартапе, на мой взгляд, касается как минимум пяти важных вопросов: **команды, размеров потенциального рынка, срока реализации задачи и объема необходимых финансов, конкуренции, фокуса.** В стартапе (особенно, если у людей не было предпринимательского опыта в прошлом) первые два — самые важные. Parallels в этом смысле очень показательный пример. Когда появилась наша компания, с планированием у нас вообще-то было плохо. Не было никакого плана на cash flow, про конкуренцию мы особо не думали, а фокусироваться вообще начали пару-тройку лет назад. Но при этом у нас была отличная команда, и мы собирались работать на потенциально большом рынке, способном генерировать серьезный объем выручки. Благодаря этому мы сумели выжить, начать развиваться и потихоньку заполнили пробелы. Я убежден: эти два фактора являются ключевыми для всех стратапов без исключения.

В этот раз мы предметно затронем только один из них — **планирование** применительно к команде. Здесь нужно ответить на четыре основополагающих вопроса: какова **мотивация у членов команды, какие у них способности (в маленьком коллективе люди должны быть быстро обучаемы), у кого какой опыт и, последнее, есть ли в команде сильный лидер** (или два, не больше). В идеале чтобы выиграть, ваша команда должна обладать **преимуществами в каждой из четырех категорий** по сравнению с командами других стартапов. Лично я вырос на девизе «безумству храбрых поем мы песню», но на самом деле в бизнесе это плохая тактика — вам нужно очень трезво понимать, где и в чем вы сильны и слабы. Нет опыта — минус, слабый лидер — еще один, и вот у вас уже маловато шансов добиться успеха. Переплывете ли вы в дырявой лодке Атлантику? Вряд ли. Лучше понимать это на старте, чем прозреть посреди океана. Есть другой пример. У меня есть некая компания с достаточно хорошей технологией. Если оценить команду по тем же самым четырем критериям, картина складывается обнадеживающая: мотивация работать есть, высокий интеллект есть, опыт есть. Лидер тоже как бы есть. Компания существует уже десять лет и приносит прибыль — вот только значительно ниже той, которой я от нее жду (по сравнению с похожими стартапами). Я очень долго не понимал, в чем дело. Разобрался только недавно — в лидере. Он умный, опытный, профессиональный, но, к сожалению, пассивный — такой человек для стартапа не подходит. Активным здесь быть гораздо важнее, чем опытным. После общения с некоторыми лидерами успешных проектов остается ощущение, что они несут какую-то ерунду. Но зато они гиперактивны, а это важнее!

В завершение я еще раз хочу обратить внимание на важность планирования в принципе. Любому предпринимателю надо помнить, что стартап — это бизнес, где успех определяется размером и темпами роста прибыли. Глупо и неинтересно делать проекты, которые не направлены на зарабатывание денег (если мы, конечно, говорим о бизнесе, а не о культуре, науке или политике). А еще разница между успешными и неуспешными начинаниями в том, что в первых всегда есть доля неприятной дисциплины. Хотите хорошо и грамотно писать по-русски? Придется учить правила, увеличивать словарный запас — иначе ничего из вашей затеи не получится. В этом смысле к стартапу тоже надо относиться как к дисциплине — не как к увеселительной поездке в Крым, а как к экспедиции в Антарктиду. Без планирования в таком деле не обойтись.

# «Делегирование играет роль, но есть вещи и поважнее». Шесть правил командной работы

07.02.2018

Порой руководители компаний говорят о своей роли в команде так: «Я нанимаю лучших людей и ухожу с их пути». Но на деле для того, чтобы люди работали с полной самоотдачей, нужно гораздо больше.

Создание успешной команды — это нечто большее, чем просто поиск и найм группы людей с нужными знаниями и профессиональными навыками, пишет The New York Times. Для того, чтобы скрепить людей общим духом команды, нужно поработать над многими вопросами.

Порой руководители компаний говорят о своей роли в команде так: «Я нанимаю лучших людей и ухожу с их пути». Это хорошая позиция, но она имеет смысл только на определенном этапе. Конечно, прием на работу нужных людей — это важная часть создания сильной команды, а делегирование дает людям больше автономии и является мощным мотиватором. Но управлять коллективом не так просто. Лидеру нужно убедиться, что люди слаженно работают вместе и сосредоточены на нужных приоритетах.

Шесть правил создания сильной команды:

1. Прозрачность

Лидеры должны ответить нанятым людям на вопрос, который маленькие дети часто задают родителям перед тем, как отправиться в долгий путь: «Куда мы идем и как мы туда доберемся?». Иными словами, какова цель и как будет измеряться прогресс на пути?

Может показаться, что это просто, но часто это одна из главных проблем, в которой сталкиваются самые разные компании. Что именно будет считаться успехом? Ответ на этот вопрос должен быть понятен.

При этом список из пяти, семи или даже одиннадцати приоритетов — это уже ошибка. Если у вас больше трех приоритетов — у вас их нет.

2. Правила движения

Команде нужен набор ценностей, правил поведения и культурных «ограждений», чтобы каждый ее член понимал, как работать.

В каждой семье есть ценности, даже если они не проговариваются явно. Есть модели поведения, которые поощряются или наказываются. Отличие группы коллег в данном случае невелико. В компании должны быть правила, собственная культура, которая делает эту группу отличной от тысяч других.

Как лидер, вы можете просто нанять людей и ждать, пока они сработаются и правила поведения родятся самостоятельно, или же сразу оговорить определенные нюансы, что сделает процесс притирки людей друг к другу более простым и быстрым.

Это не должны быть какие-то длинные списки правил, только несколько главных принципов. Суть в том, что все должны их придерживаться, в том числе и руководитель.

3. Право голоса

Безусловно, лидер должен быть главным в команде, но если сотрудники не имеют права указывать ему на возможные ошибки и критиковать, это не ведет ни к чему хорошему. Позвольте людям высказывать собственное мнение: вы удивитесь, как много прекрасных идей услышите.

4. Задавать тон

Лидер должен задавать тон работе всей компании, моделировать уважительное отношение людей друг к другу.

Сплетни, клевета, заговоры и прочее могут уничтожить даже сильную команду, состоящую из знатоков своего дела. Вопрос решается установлением безоговорочного уважения ко всем в офисе, какую бы должность человек ни занимал.

5. Двусторонняя отчетность

Уважение к сотрудникам — это та часть корпоративной культуры, которая позволит руководителю без труда требовать от подчиненных регулярной отчетности.

Я уважаю вас, всегда готов выслушать ваше мнение и помочь, но в ответ хочу получать подробные отчеты о проделанной работе и четко понимать, кто и чем занимается в компании каждый день.

По сути, это простая сделка, которую лидеры могут предложить своим сотрудникам. В такой ситуации отчеты и доклады становятся естественным элементом рабочего процесса, a не тем, что работники делают с явной неохотой.

6. Сказано — сделано

В хорошей команде никто не бросает слов на ветер: ни руководитель, ни рядовой сотрудник. Когда все, что проговаривается вслух, воплощается в жизнь или хотя бы предпринимает попытку такого воплощения — это высокий уровень компании.

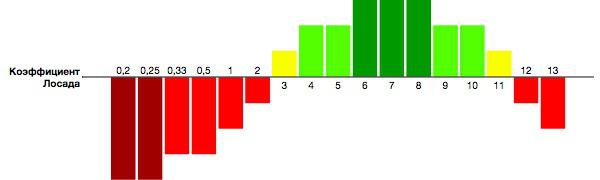
Этот принцип повышает уровень доверия людей в команде друг к другу, a также предохраняет от долгой и пустой болтовни на совещаниях.

Теги: управление персоналом, бизнес

# Как признание влияет на работу команды. Коэффициент Лосада

Как часто вы ругаете своих коллег? А как часто хвалите?

Бразильский психолог Марсель Лосада изучал эффективность работы команд и вывел закономерность: на продуктивную работу команды влияет соотношение позитивной и негативной информации в ней. Если упреков, ссор, злых шуток, штрафов много больше, чем похвал и успехов, отношения в команде разваливаются. С другой стороны, если все только и делают, что любят друг друга, и никакая «морковка сзади» не угрожает благополучию, команда превращается в бесполезный сахарный сироп. Исследователь вывел конкретные границы фактора, назвав их коэффициентом или линией Лосада: положительный эффект достигается тогда, когда количество позитивных событий больше, чем количество негативных, в промежутке от 2,9 до 11. Меньше — недобор, больше — передоз. Причем принципиально важно именно количество инфоповодов. Много маленьких ежедневных благодарностей в этой формуле лучше, чем одна большая премия по итогам года.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/16_09/koefficientom_ili_liniey_losada.jpg)

Я думаю, поток негатива «для бодрости» специально организовывать не требуется: он и так в нашей российской действительности хлещет из всех щелей, даже если выкинуть телевизор и снести Фейсбук со смартфона. И задача руководителя в контексте данной формулы (конечно, не единственная, но мы сейчас узкий вопрос обсуждаем) — обеспечить противовес этому негативу. Причем не только создавать этот позитивный противовес собственноручно, но научить коллег также создавать позитивные инфоповоды. И делиться ими.

О линии Лосада я узнала гораздо позже, чем были запущены «Пряники«, но ряд инструментов, которые в них реализованы, мне лично очень помогают в каждодневной работе. Поделюсь некоторыми из них:

**Ежедневная благодарность**

* Правило: не ждать «подходящего времени», чтобы выразить благодарность. Сделал человек хорошее дело — похвали, а то потом забудешь. Не могу не похвалиться здесь нашими виртуальными «пряниками», которые мы используем для благодарности. Не буду говорить ни за клиентов, ни за коллег, скажу лично за себя: я забываю похвалить за хорошую работу, если не сделаю это в тот момент, когда узнаю о результате. С «пряниками» я публикую благодарность из мобильного приложения сразу же, как только для благодарности возникает повод, и тем самым еще и информирую других о том, что кто-то из коллег круто отличился.

**Дайджесты успеха**

* Каждую неделю я публикую в нашей корпоративной сети week\_success\_digest — список достижений, которых мы достигли за прошедшую неделю. Идею подсмотрела у Вишена Лакьяни, основателя компании «Mind Valley». Сначала писала сама обо всем, затем стала писать о своих личных ачивках и приглашать коллег поделиться их достижениями. Теперь каждая неделя у нас начинается с понедельничного дайджеста успеха. Это и заряжает, и дает ощущение общего прогресса команды — для всех.

**#Новостьдня**

* Когда случается что-то хорошее (например, мы выигрываем отраслевую премию), я сразу пишу об этом в корпоративную сеть с хэштегом #новостьдня — хорошие новости нужно узнавать как можно скорее! В дайджест она потом, впрочем, тоже попадает — чтобы уж точно никто не пропустил:).

**Фишки для истории**

* У каждой команды есть свои мемы, профессиональные шутки и пр. «Внутрячки», которые заставляют участников команды покатываться со смеху, тогда как сторонний наблюдатель покрутил бы пальцем у виска. Это поднимает настроение и сближает. Для таких внутрячков мы завели отдельную группу в корпоративной сети. И эфир не засоряет — и на душе теплеет, даже (и особенно!) когда это смех над собой и даже сквозь слезы.

**Профиль достижений**

* Достижения ценны, когда о них знают окружающие. Поэтому мы так любим хвастаться своими полумарафонами, дипломами и новыми стрижками в соцсетях. А вот хвастаться реализованными проектами перед коллегами как-то не принято («ну мы же все тут серьезные люди, работаем за зарплату и все такое»), а так хочется! Поэтому чтобы значимые достижения не забывались, я награждаю коллег знаками отличия — бейджами — за успешно реализованные проекты: за заключенные сделки (с конкретными брендами — а бренды у нас крупные, и каждая сделка — это гордость, слава и почет), за реализованные консалтинговые проекты… С разработкой вот только пока никак не могу найти подход — как отмечать их успехи, без которых «Пряников» вообще бы не было. Но придумаю обязательно. И что интересно — долгое время я была уверена, что поскольку мы сами занимаемся геймификацией, то внутри команды должен бы к ней выработаться некоторый иммунитет: когда знаешь, как все это работает, что за кулисами, становится уже не так интересно. Каково же было мое удивление, когда на одной из больших планеров в ответ на вопрос «Что бы вы хотели добавить в нашу работу?» был лес рук на тему «Хотим больше бейджей!»

Тратить ресурсы на подсчет абсолютного числа негативных и позитивных инфоповодов мне честно жаль, но субъективно я оцениваю наш коэффициент в районе 3-4, причем негативные инфоповоды — преимущественно извне, внутри команды взаимодействие в основном теплое, хотя и спорим, и ругаемся, и расстраиваемся — куда ж без этого.

# Какой он, хороший начальник? Четыре принципа мудрой работы с командой

19.01.2018

«Нужно быть руководителем, а не курьером, который просто пересылает информацию снизу вверх»: как стать для своей команды и рулевым, и защитником, и любимым боссом.

Всем когда-либо приходилось встречать руководителя, который хочет держать все на контроле, диктовать свои правила и все вопросы решать лично. Такие менеджеры рождают безынициативных и демотивированных сотрудников. Люди перестают чувствовать свою персональную ответственность за проект и больше не верят в успех. Что делать, чтобы не стать таким плохим начальником, на страницах Forbes Contributor рассказала Инга Паныч, руководитель отдела технологий и процессов продаж компании «САН ИнБев».

1. Автономность — коллегам

Подчиненные должны самостоятельно определять пути решения задачи, основываясь на своем опыте, экспертизе и всегда разыгрывая N-ное количество возможных сценариев развития ситуации. Самостоятельные решения позволяют людям вовлечься в процесс, верить в результат и нести полную ответственность.

Конечно, для этого требуется сохранение баланса и талант руководителя. Направить сотрудника в нужное русло, если он предлагает совсем не то, чтобы он еще и был уверен, что это его собственное решение — нетривиальная задача. Но, научившись этому, вы получите команду, которая по-настоящему живет проектом.

2. Расставленные приоритеты

Когда возникает задача, требующая максимальной вовлеченности, другим задачам сразу уделяется меньше времени и внимания. Чтобы в дальнейшем сотрудникам не было неловко за то, что они забросили часть дел и, тем более, не приходилось оправдываться за произошедшее, нужно сразу проговорить, что решается в первую очередь, а что может подождать.

Это выгодно и самому руководителю: подчиненные увидят, что он не просто «режет» задачи, но реально понимает, кто чем занимается.

3. Сохранение ответственности

Порой неопытные руководители решают все и сразу переложить на команду, для себя оставив только вынесение решений «да» и «нет». Как правило, это вызывает колоссальный негатив со стороны подчиненных, нежелание участвовать в процессе, проблемы с тайм-менеджментом и срыв сроков.

Делегировать — это моделировать картинку работы с распределением зоны ответственности, прописыванием сроков, исполнителей, лидера, целей. Задача делегирования — дать человеку дополнительную зону ответственности с целью мотивации, а не с целью снять ответственность с себя и переложить на другого.

Совместное обсуждение, прорабатывание сложных моментов руководителем и командой хорошо формирует и дисциплину. Руководитель — это и защита для своей команды от вышестоящих. Фраза, что это не ваша ошибка, а подчиненного, не работает. Руководитель обязан все проверить самостоятельно, проговорить возможные вопросы и исправить все ошибки, то есть выступить в качестве внутреннего эксперта. Вот тогда это — руководитель, а не курьер, который просто пересылает информацию снизу вверх.

4. Достижения сотрудников — это не ваши достижения

Когда на крупных итоговых мероприятиях в присутствии команды менеджер говорит «я» о результатах работы, это выглядит очень некрасиво и нечестно. В такие моменты особенно важно подчеркнуть результат коллективной работы, говорить «мы», и в этом «мы» выделят уже конкретных людей, если необходимо.

Если руководитель совсем не берет свою команду на встречу с высшим/глобальным руководством, это приводит к тому, что люди перестают понимать, о чем речь, какие приоритеты ставятся на уровне выше. Плохо это и для компании в целом: внутренние таланты оказываются закрытыми персоной руководителя подразделения. Зачастую так поступают только неуверенные в себе руководители, которые боятся, что завтра их «подсидят».

Признание заслуг команды перед высшим руководством — сильный элемент мотивации, им всегда стоит пользоваться.

# Разнородный состав в команде

[Франческа Джино](http://hbr-russia.ru/blogs/815/) 31.03.2015

Начнем с короткого теста: интроверт вы или экстраверт? Под каждым из перечисленных ниже эпитетов проставьте баллы, указав, в какой мере вам присуще это свойство: от 1 (вовсе нет) до 5 (очень сильно). Итак, вы уверены в себе, разговорчивы, напористы, общительны и энергичны. Складываем. Что получилось?

Если сумма ниже 10 баллов, вы, скорее всего, интроверт. И вы отнюдь не одиноки в этом мире: интроверты составляют от трети до половины населения Земли. Однако почти все рабочие места обустраиваются в расчете на экстравертов. Это сразу становится ясно, если припомнить характерные черты обоих типов людей.

Экстраверты любят компанию и активное действие, они даже думают вслух. Внешние стимулы служат для них подзарядкой — и личный разговор, и собрание, и обмен идеями. Когда рядом много людей, у них прибавляется сил. Интроверты, напротив, не любят шума, отвлечений, большого скопления народу. Им бы тихое и укромное место, им нужно подумать, прежде чем говорить или действовать, отношения они строят сугубо личные, один на один. Для восстановления сил интроверту нужно поразмыслить в одиночестве, погрузиться в себя, исследовать идеи, сосредоточиться на работе.

Как эти тенденции влияют на работу интроверта и экстраверта в команде, где приходится и постоянно общаться, и порой руководить действиями других людей? Мое исследование показало, что многое зависит от того, какие типы личности подобрались в команде.

Экстраверты становятся высокоэффективными руководителями команд, члены которых предпочитают послушно следовать за лидером. Экстраверты обладают видением, уверенностью в себе, энергией и связями — этого вполне достаточно, чтобы задать общее направление.

Но если члены коллектива проактивны, если они берут инициативу на себя и предлагают что-то изменить, отстаивают новое видение, развивают лучшие стратегии — тут-то пригодится лидер-интроверт. Эктраверты, как я убедилась, в таких случаях просто пугаются. Когда подчиненный предлагает им новые стратегии, новые цели или рабочие процессы, руководитель чувствует, что у него отбирают славу, покушаются на его авторитет, на его статус и превосходство. Поэтому руководители-экстраверты не столь отзывчивы: они отмахиваются от новых идей, подавляют в подчиненных желание внести свой вклад в общее дело. И напротив, лидер-интроверт охотнее выслушивает и обдумывает предложения «снизу». Эти выводы подтверждаются множеством исследований в области «доминантной комплементарности»: группы оказываются более крепкими и эффективными, если в них присутствуют и склонные к доминированию, и склонные к подчинению члены.

Итак, мы можем предположить, что лидер-экстраверт эффективен при пассивных подчиненных, а если его подчиненные проявляют инициативу, руководитель-экстраверт не столь полезен. Чтобы проверить эту гипотезу, мы вместе с коллегами — Адамом Грантом из Уортонской школы бизнеса и Дэйвом Хофманом из Университета Северной Каролины — изучили работу американской цепочки пиццерий. Поскольку точки продаж обустроены примерно одинаково, здесь проще всего проследить, влияет ли на качество работы экстравертность лидера и проактивность его подчиненных.

Сначала мы сверили доходность 57 пиццерий с целью выявить фактор лидера-экстраверта. Мы оценили степень экстравертности каждого руководителя — его уверенность, общительность, напористость и энергичность — и в каждой пиццерии 6—7 сотрудников по нашей просьбе оценивали групповую проактивность: много ли команда выдвигает инициатив, пытается ли влиять на стратегические решения и усовершенствовать рабочие процессы?

Затем на протяжении семи недель мы отслеживали финансовые потоки. Мы сделали поправку на факторы, неподвластные руководству, в том числе на среднюю стоимость заказа и на общее количество рабочих часов. В итоге выяснилось, что на фоне пассивных сотрудников лидер-экстраверт добивался существенно больших доходов, но, если сотрудники пытались проявить инициативу, такой руководитель, напротив, работал на снижение прибыли. Там, где группа не обнаруживала проактивности, на 16% выше оказались доходы пиццерий с экстравертами во главе, но там, где сотрудники были достаточно проактивны, лидеры-экстраверты обеспечивали доход на 14% ниже, чем интроверты. Гипотеза подтвердилась: лидер-экстраверт хорошо действует во главе пассивной команды и сковывает работу активной.

Эти результаты наводят на мысль, что интроверты помогают подчиненным выявить их сильные стороны, однако это преимущество интроверта зачастую оказывается невостребованным из-за традиционных форм работы. В традиционной культуре, где собрание превращается в соревнование по громогласности и болтливости, где нет перегородок в рабочем помещении и сотрудники сидят практически вплотную друг к другу, где идеал — уверенность в себе, общительность и харизма, интровертам приходится приспосабливаться и кого-то «пропускать вперед». Но эта покорность дорого им обходится, да и компании тоже.

Как извлечь умную мысль из этих задумчивых и тихих сотрудников? Можно применить на собрании практики, проверенные некоторыми организациями. Так, в Amazon любое собрание начинается с полной тишины. Прежде чем начнутся разговоры, 20—30 минут все молча читают подробный меморандум. Гендиректор Джефф Безос ввел это правило, когда убедился, что заранее материалы собрания никто не читает. Совместное чтение помогает сосредоточиться на проблемах, которые предстоит обсудить.

Настоящее чудо происходит еще раньше, когда пишутся эти шестистраничные меморандумы — здесь их называют «нарративами». Этот текст должен иметь сюжет: конфликт, который необходимо разрешить, предлагаемые решения, инновации, хеппи-энд — довольные клиенты. Такая структура задает собранию не только тему, но и цель. Авторы меморандума вынуждены продумать не только свою идею, но и ответы на вероятные вопросы, подготовить разумные аргументы. Безос отказался от презентаций в PowerPoint с их упрощенной «по пунктам» логикой.

Эти структурированные тексты не только проясняют мысль, но и выравнивают условия игры независимо от экстравертности или интравертности членов коллектива. Необходимость писать и читать текст помогает включить в ситуацию собрания самодисциплину и личные углубленные размышления, привлекает интровертов к участию в общей работе. После получаса чтения группа в состоянии перейти к насыщенному обсуждению: поделиться своим пониманием текста, глубже изучить приведенные в нем факты и соображения и, главное, провести осмысленную дискуссию. Такая процедура дает интровертам паузу, когда они могут сформулировать свои мысли, а некоторые даже собираются с духом и делятся этими соображениями с коллегами. Экстраверты же вынуждены читать и думать — и они становятся более восприимчивыми к мнению своих молчаливых товарищей.

Имеет смысл более тщательно готовить и структурировать собрания, чтобы получать наилучший результат и чтобы вклад в них могли вносить не только экстраверты, но и интроверты.

# Вас не устраивает состав вашей команды

[Лайан Дэви](http://hbr-russia.ru/blogs/797/) 23.07.2015

Стать лидером уже сложившегося коллектива может оказаться сложной задачей. Команда может воспринять новые процедуры или ваш стиль как поведение злой мачехи, которая вошла в их прежде прекрасную жизнь. Ваш коллектив был когда-то чужой командой. У людей выработались привычки, обусловленные предпочтениями предыдущего босса. Регулировать эти привычки будет сложно, но существуют способы сделать этот переход легче для всех вас.

Несмотря на усилия, которые вы прилагаете, чтобы выйти на хороший старт (или, возможно, как раз из-за них), вы рискуете совершить несколько распространенных ошибок. Вот три, которые я наблюдаю наиболее часто.

**Пытаться быть другом, а не лидером**. Хотя я и призываю быть в курсе и с пониманием относиться к ощущению надлома, которое ваша команда может испытывать при переходе от одного руководителя к другому, нельзя превращать сочувствие в попустительство. Если вы будете тратить слишком много энергии на налаживание добрых отношений с коллективом, то вас перестанут воспринимать как начальника, что в конечном итоге увеличивает вероятность негативной реакции, когда вы попытаетесь осуществлять контроль. Большинство команд хочет четкого, уверенного лидерства. Будьте дружелюбным и понимающим, но не ждите слишком долго: нужно сразу же поделиться своим видением и установить собственные менеджерские стандарты.

**Выражать недовольство профессионализмом команды**. Коллектив, который вы наследуете, является продуктом своего предыдущего босса: то, на что команда обращает внимание, и то, в чем она хороша, это отражение того, что предыдущий руководитель от них ожидал. Если ваши ожидания отличаются от ожиданий вашего предшественника, вы должны помочь вашим людям воплотить в жизнь эти перемены. Сердиться, или разочаровываться, или быть снисходительным не поможет, а только породит сопротивление и ослабит желание меняться. А если вы приведете своих людей в этот коллектив и усугубите ошибку — будете относиться к своим лучше, а к старым членам команды — как к бракованному товару, то изначальная демотивация превратиться в отчаяние.

**Слишком рано требовать доверия и откровенности**. Многие только что назначенные руководители групп, отделов и коллективов хотят установить откровенный и прозрачный стиль общения с самого начала. Хотя это благородная цель, но не стоит сразу же затрагивать трудные вопросы, это может оказаться дестабилизирующим фактором. Членам коллектива нужно время, чтобы посмотреть, как вы справляетесь с неудобными темами и проникнуться к вам доверием — до тех пор излишняя откровенность принесет больше вреда, чем пользы: вы по наивности пытаетесь «обнажить» не только проблему, но и людей, эту проблему порождающую. Некоторые тут же дадут отпор, а другие затаят обиду. Чтобы избежать этого, позвольте доверию развиться постепенно, переходите не спеша к более деликатным темам, показывая, что вы готовы решать их спокойно и конструктивно.

Это лишь три частых ошибки, которые, как я замечаю, делают современные управленцы. И вы видите, что в таких сложных делах, как принятие руководства над уже сложившейся командой, необходимы баланс, эмпатия и терпение.

Если вам хватит терпения, вы сможете кое-что сделать, связав членов команды воедино, и обеспечить работе с новой командой хороший старт. Я рекомендую провести три двухчасовые встречи для решения следующих вопросов.

**Поделитесь своей историей и «руководством пользователя»**. Первое, что я всегда делаю, когда начинаю работать с новыми членами команды: я стараюсь поделиться тем, что я называю «руководством пользователя». Так же, как ваша микроволновка имеет руководство, в котором объясняется, как ею пользоваться, чтобы не сломать, на работе нужно выработать определенные правила игры и инструкции, чтобы коллектив знал, на что ориентироваться. Например, вы предпочитаете неофициальные ежедневные проверки хода работы или запланированное еженедельное обсуждение? Вы хотите, чтобы ваша команда обращалась к вам при первых же признаках возникновения проблемы или вы предпочитаете, чтобы ваши люди сами разобрались и пришли к вам с готовым решением? Ваши подчиненные будут признательны, если вы расскажете свою историю, помогая им понять эволюцию ваших предпочтений и особенностей управления. Это также хороший способ создания личной связи. После того как вы поделились своей историей, попросите членов команды поделиться своей. Если вы можете себе это позволить, сделайте это во время общего обеда или ужина.

**Определите миссию своей команды**. Это кажется очевидным, но прежде всего надо четко определить, что вы собираетесь делать вместе с вашими новыми подчиненными. Начните с обсуждения ситуации на рынке и трендов, которые влияют на вашу организацию. Выявите открывающиеся возможности и угрозы, а потом покажите уникальную ценность вашего коллектива в данном контексте. Исходя из этого, определите, что вы можете сделать только совместными усилиями — это должно составить «ядро» всей работы. На следующих встречах разберите отдельные аспекты своей миссии. Используйте краткие еженедельные или ежедневные встречи, чтобы решать тактические или срочные вопросы и не возиться с ними на собраниях. Раз или два раза в месяц проводите общие двухчасовые встречи и всей группой обсуждайте важные операционные проблемы. Раз в квартал планируйте более продолжительные собрания, чтобы решать стратегические вопросы. Таким образом, структура встреч поможет сосредоточиться на той ценности, которую вы собираетесь добавить своей компании.

**Выявите источники напряжения и решите, как с ними бороться**. После того как вы установили связи в коллективе и сплотились, имея ясную цель и задачу, остается последний шаг, чтобы наладить работу в команде: задать основные правила деятельности. Из всех аспектов, где применимы основные правила, наиболее важным является понимание существующих в группе источников напряжения: следует установить определенные стандарты — как будут решаться подобные ситуации. Для этого напомните про общую задачу и попросите каждого сформулировать свою роль в ее выполнении. Наметьте области, в которых полномочия пересекаются: например, операционный менеджер будет настаивать на стабильности и последовательности, в то время как специалист по выведению продукта на рынок будет искать новые решения. С вашей помощью команда обретет язык для описания будущих конфликтов, и можно будет составить правила, которыми вы собираетесь воспользоваться, чтобы гарантировать конструктивное разрешение конфликта.

Это деликатное дело — возглавить команду, в которой отлажены все отношения и процессы. Действуйте осторожно, убедитесь, что вы не перегибаете палку — ни излишне сочувствуя членам коллектива, ни стремясь к эффективности любой ценой. Не спешите. Проведите ряд собеседований с подчиненными, потом обсудите ваши задачи и правила — и начинайте выстраивать и укреплять культуру доверия. И если вы вдруг ошибетесь, то признайтесь в этом — это лучший способ сплотиться.

# Как команде строиться

Марина Иванющенкова

Главный редактор «Harvard Business Review — Россия»

Каждому руководителю нужна полноценная команда. Как создать систему, где каждый человек находится на своем месте, развивает компанию и себя, где сотрудники дополняют друг друга, усиливая команду в целом? Ряд исследователей утверждает, что секрет идеального коллектива — в грамотном подборе и расстановке людей с опорой на тип личности.

Типологий командных ролей довольно много. К примеру, Чарльз Маргерисон и Дик Маккен писали о восьми ролях, более известный у нас Рэймонд Белбин — о девяти, Ицхак Адизес — о четырех типах менеджеров; весьма популярны типология Майерс — Бриггс и модель DISC. В этом номере HBR предлагается новая классификация командных ролей, созданная на основе исследований Хелен Фишер в области нейробиологии. Система включает в себя четыре категории сотрудников (в зависимости от их стиля работы и способов достижения целей) и объясняет, как совместить эти стили на пользу общему делу.

Существуют и более узкие типологии — для решения конкретных функциональных задач. К примеру, авторы статьи «Клиентский сервис на отлично» выделяют восемь типов сотрудников клиентской службы. Исследователи спросили менеджеров, каких специалистов они предпочитают нанимать на такую работу. Выяснилось, что сотрудники, которых руководители считали наиболее продуктивными, не приносили почти никакой выгоды бизнесу. Так что менеджерам не стоит опираться на свои представления о прекрасном — важнее собирать и анализировать объективные данные об эффективности персонала, используя инструменты HR-аналитики. Об этом читайте также в рубрике «От первого лица».

У «личностного» подхода много противников, которые полагают, что для слаженной работы команды важны не типы людей, а процедуры и должностные обязанности, прописанные в соответствии с целями организации. О том, что первично — процедуры или личности,  — можно спорить бесконечно. Но когда компаниям приходится действовать быстро, ответственность и риски каждого сотрудника возрастают. А значит, должна увеличиться точность при отборе правильных людей. И каж­дая новая технология, позволяющая этого добиваться, заслуживает внимания.

# Проблемы большой команды

31.07.2017

Почему большие команды, которыми становится все труднее управлять, и планирование на год вперед — это не выход для бизнеса, а, напротив, шаг к гибели.

Сооснователь сервиса Basecamp Джейсон Фрайд [рассказал](https://m.signalvnoise.com/avoiding-not-solving-a1b37e46baaf) о вещах, на которые не стоит тратить время предпринимателям. По его словам, перечисленные вещи лишь усложняют жизнь бизнеса и создают массу проблем.

Рост

Мы преднамеренно избегали роста. Basecamp обслуживает более 100 тысяч платящих клиентов и несколько миллионов отдельных пользователей: но в штате компании чуть больше 50 человек.

Маленькие компании могут избежать проблем больших компаний. Им не нужна разветвленная иерархия и много руководящих должностей. В процессе работы теряется меньше информации, возникает гораздо меньше ограничителей и формальных процессов, из-за которых сотрудникам приходится слоняться без дела в ожидании разрешения на дальнейший шаг.

В маленьких компаниях все делается напрямую, и все оказываются гораздо ближе к клиентам. Разумеется, маленькие компании не могут сделать всего того, что могут большие, но нам кажется, что это очень хорошо.

Большие команды

Мы специально ограничиваем размер команд. Почти над каждым проектом в Basecamp работает команда из трех человек — дизайнера и двух разработчиков. Над некоторыми проектами работает команда из двух человек (дизайнера и разработчика), над некоторыми — один человек (дизайнер или разработчик).

Могли бы мы решать более крупные проблемы с более укомплектованными командами? Возможно, но расширение команд вызвало бы новые проблемы. Нам кажется, что это не лучший вариант.

Мы предпочитаем делать больше маленьких проектов с помощью маленьких команд. При этом добиваемся всех поставленных целей — просто разбиваем их на маленькие сегменты. Это помогает нам легче корректировать курс в процессе движения.

Долгосрочное планирование

Практически ничто так не угнетает команду, чем долгосрочный проект без признаков конца. ​И хотя у редких проектов, связанных с развитием инфраструктуры, нет конечных дат, большинство вещей, которые мы делаем, укладываются в шестинедельный цикл. Мы специально берем маленькие проекты, которые занимают не больше пары дней или недель.

Но даже если мы потратили шесть недель и остались недовольны результатом, то единственное, что мы потеряли — это время. Мы стараемся избегать всех трудностей, которые приходят вместе с попытками улучшить идею, оказавшуюся недостаточно хорошей.

Планы и обещания

Как и в пункте выше — мы редко смотрим дальше шести недель. Конечно, у нас есть представление общей стратегии — где мы хотим оказаться в будущем, — но оно не зафиксировано в письменном виде. Ее стоит воспринимать в качестве «неофициальной устной традиции».

Также мы редко даем обещания о будущем. Обычно это мощный источник конфликтов и головной боли. На нечто, что должно произойти в отдаленной перспективе, согласиться всегда легче, потому что для этого не нужно делать никакой работы сегодня.

А когда приходит время, вы понимаете, что у вас нет желания заниматься вещами, которые вы пообещали сделать давным-давно. Обещания из прошлого — причина большого количества бизнес-проблем, поэтому мы бежим от них как от огня.

Масштабирование

Все хотят масштабировать бизнес, а мы нет. Мы стараемся избежать таких вещей, для успешного выполнения которых нужно масштабировать бизнес. Вместо этого мы концентрируемся на таких вещах, которые оказываются успешными при любом масштабе.

Для большинства компаний масштабирование — это синоним фразы «числа не сходятся, но постепенно сойдутся». Не стоит бежать впереди паровоза — расти нужно по возможностям [своего бизнеса](http://ekb.dk.ru/wiki/svoy-biznes#binding). Лучше как можно скорее выйти на прибыль, причем с минимальным количеством реальных клиентов, чем сидеть и считать множество воображаемых.

Дедлайны

Мы ненавидим их и избегаем. Дедлайнам нет до вас никакого дела — они заставляют вас ускоряться и бежать, но дразнят фальшивым финишем. Дедлайн — это не та вещь, которую ты ждешь с нетерпением.

Когда человек не верит, что с работой покончено — это еще хуже, чем когда не видит конца работы. Отношение порождает негатив, из-за этого страдает качество работы, и людям становится важнее просто выполнить работу в срок, чем выполнить ее качественно. К тому же фан всегда исчезает, если вы постоянно работаете по строгому расписанию.

Непонимание

У сотрудников нет проблем с коммуникацией — у них проблемы с взаимопониманием. С каждым дополнительным участником диалога количество «непонимания» растет по экспоненте. Как говорил знаменитый финский журналист Осмо Вийо: «Если коммуникация может нарушиться, она обязательно нарушится».

Маленькие компании и команды по умолчанию находятся в более выигрышном положении, чем крупные. Конечно, непонимание может возникнуть и между двумя людьми, но все упирается в вероятность. Шансы на искажение информации при передаче в маленьких командах, группах, компаниях ниже, чем в больших.

Партнерства

К нам постоянно приходят крупные компании, они хотят стать нашими партнерами. Мы решительно отказываемся. Конечно, раньше мы соглашались, но дело регулярно заходило в тупик и не стоило потраченного времени.

Как правило, если крупная компания хочет заключить партнерство с мелкой, это означает большой объем работы для мелкой и незначительные усилия для одного из многочисленных сотрудников из отдела бизнес-развития в крупной компании, которому для реализации соглашения ничего не нужно делать. Старайтесь избегать таких партнерств.

Помехи

​Мы избегаем вещей, которые тормозят поток информации и мешают прогрессу. Мы отказались от управленческих структур и практик, которые требуют получать разрешение: если план не убьет компанию, его можно воплотить.

Помехи обычно принимают форму людей, процессов, бумажной работы, разрешений. Пусть мы лучше будем двигаться вперед последовательно, чем останавливаться на каждом шагу, чтобы согласовать дальнейший путь.

Разумеется, в этом случае некоторые вещи могут закончиться плачевно, но только некоторые — большинство заканчивается хорошо, причем без раздражения и напряжения.

# Как эффективно руководить командой

Пол Аксель 20 сентября 2017

Любой руководитель рабочей группы знает, что судьба проекта решается не на совещаниях, а в перерывах между ними. Однако нередко сохранить мотивацию команды и согласовать обязанности каждого из ее участников трудная задача. В идеале к концу совещания вы должны убедиться, что все участники группы знают, что и как делать, но для достижения цели этого бывает недостаточно.

После совещания возникают неотложные дела, меняются обстоятельства и приоритеты. Многие сотрудники проводят в офисе больше времени, чем хотели бы, но все равно вынуждены брать работу на дом. Поэтому неудивительно, что во многих компаниях люди не в состоянии выполнить то, о чем договорились на совещании. Взрослые сотрудники часто позволяют себе инфантильные оправдания. Только на прошлой неделе мне довелось услышать такие объяснения: «Я не заметил, как пролетело время» и «Я отвлекся на другое поручение». Бороться с такого рода отговорками трудно, но вполне возможно.

В конце каждого совещания **ставьте конкретные задачи и сроки их выполнения**. Например, можно сказать: «Сделайте X ко времени Y или предупредите, что не сможете». Не стоит автоматически назначать дату следующего собрания крайним сроком сдачи проекта, выберите разумный дедлайн, который будет создавать ощущение срочности. Предложите коллегам самим определить, когда и как они без затруднений смогут выполнить работу.

Затем **попросите сотрудников предупредить вас, если что-то не получается**. Безупречно отлаженная коммуникация в этом случае важнее безупречно выполненного задания. Если вы хотите, чтобы ваши коллеги выполняли свои обязательства, старайтесь воспитывать в них чувство ответственности за эти обязательства.

Предоставьте участникам проектного совещания **краткий план** — длиной в одну страницу — не позднее часа после его завершения, чтобы ничто не пропало из виду. Назначьте одного из членов группы ответственным за его выполнение в промежутке между совещаниями. Не считайте подобное поведение микроменеджментом или недостатком доверия — это грамотное управление проектом.

**Ведите учет согласованных заданий**. Сколько из них готово к установленному сроку? Процентное соотношение поставленных и выполненных задач покажет, насколько хорошо идут дела.

**Обозначьте цель**. По моему опыту, средний процент выполняемости — 60%. Достигнув 85%, ваша команда испытает чувство гордости за свою работу. Но не стоит ожидать сразу безупречных результатов, гораздо важнее выработать общий принцип действия. Но **не превращайтесь в надсмотрщика**, будьте участливы. У каждого члена команды есть личная жизнь, о которой вы мало что знаете. К тому же люди посвящают свое время не только вашим заданиям — обычно они состоят сразу в нескольких рабочих группах и часто отчитываются перед разными начальниками. Проявляя интерес к своим коллегам, уделяя время общению с ними и стараясь понять их жизненную ситуацию, вы заработаете их уважение и всегда сможете потребовать выполнения того, что они обещали.

Конечно, если кто-то подведет команду, **не оставляйте невыполнение обязанностей без внимания**, но, обсуждая эту ситуацию, **будьте деликатны**. Не стоит терять уважение к человеку, не сдержавшему свое слово. Обычно проблема кроется не в нем, а в культуре внутри компании. Помните, что вы устанавливаете новые правила. Будьте образцом для подражания и не переставайте напоминать людям, какого поведения вы от них ожидаете.

Если же все вышеперечисленное не работает и вы не можете достичь желаемого процента выполняемости, следует **напрямую обсудить проблему с вашей командой**. Открытый и честный диалог об исполнении обязательств — весьма конструктивная мера.

Вот несколько вопросов, которые вы можете задать себе и вашей команде:

* Каждая ли обозначенная задача необходима для успешного завершения проекта?
* Когда мы берем на себя обязательство, действительно ли мы намереваемся сделать все необходимое для его исполнения?
* Ясно ли нам, что именно требуется сделать, кто будет это делать и когда это будет сделано?
* Есть ли у нас возможность сказать «нет» или сделать контрпредложение, когда мы не можем взять на себя обязательство?
* Не против ли мы, чтобы кто-то отслеживал выполняемую нами работу?
* Есть ли у нас система учета заданий и их выполнения?
* Есть ли у нас договоренность сообщать друг другу об обстоятельствах, мешающих выполнению заданий?

Обсудив вопросы, члены вашей команды поймут, что значит ответственность перед коллегами и исполнение обязательств, а также увидят причины возникновения препятствий на этом пути.

Такой подход не только ускорит движение к командным целям, но и принесет чувство удовлетворения — как участникам вашей рабочей группы, так и вам лично.

**Об авторе.** Пол Аксель, лектор и корпоративный тренер, автор книг «Ten Powerful Things to Say to Your Kids» и «Meetings Matter», разработчик обучающей программы «Being Remarkable» для руководителей и специалистов кадровой службы.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |