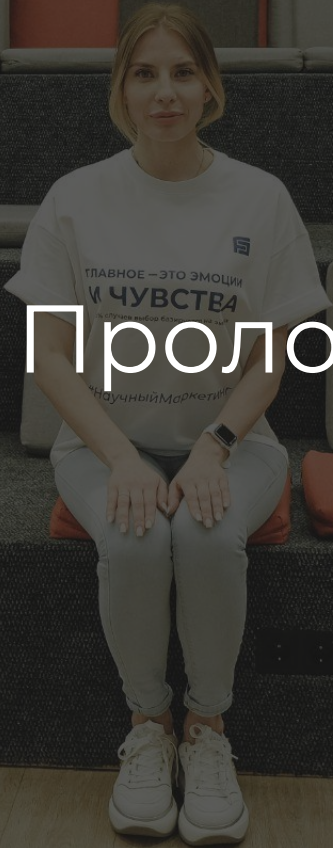


# Как эффективно управлять командой в сложные времена

Дмитрий Липовой  
СМО «Железно»

# Пролог



# Бизнес - командный вид спорта

Джек Стэк





Что такое сложные времена?



# Восход новых миров

или в какую реальность нас забросил 2022 год



# Восход новых миров

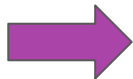
или в какую реальность нас забросил 2022 год

С 1980-х

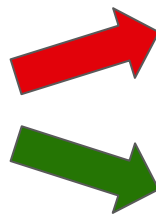
после холодной войны

Описывает **неоднозначную**  
**сложную** ситуацию

VUCA



BANI



SHIVA

TACI

Уоррен Беннис и Берт Ханус

**V**olatility / Нестабильный  
**U**ncertainty / Неопределенный  
**C**omplexity / Сложный  
**A**mbiguity / Неоднозначный



# Восход новых миров

или в какую реальность нас забросил 2022 год

**С 1980-х**

после холодной войны

Описывает **неоднозначную сложную** ситуацию

**VUCA**

Уоррен Беннис и Берт Ханус

**V**olatility / Нестабильный  
**U**ncertainty / Неопределенный  
**C**omplexity / Сложный  
**A**mbiguity / Неоднозначный

**С 2020**

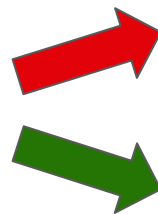
после глобальных системных изменений (пандемия коронавируса)

Описывает **новую эпоху бизнеса**

**BANI**

Джамаис Кашио

**B**rittle / Хрупкий  
**A**nxious / Тревожный  
**N**onlinear / Нелинейный  
**I**ncomprehensible / Непостижимый



**SHIVA**

**TACI**



# Восход новых миров

или в какую реальность нас забросил 2022 год

С 1980-х

после холодной войны

Описывает **неоднозначную сложную** ситуацию

**VUCA**

Уоррен Беннис и Берт Нанус

**V**olatility / Нестабильный  
**U**ncertainty / Неопределенный  
**C**omplexity / Сложный  
**A**mbiguity / Неоднозначный

С 2020

после глобальных системных изменений (пандемия коронавируса)

Описывает **новую эпоху бизнеса**

**BANI**

Джамаис Кашио

**B**rittle / Хрупкий  
**A**nxious / Тревожный  
**N**onlinear / Нелинейный  
**I**ncomprehensible / Непостижимый

Вариант 1. **Надежда на возрождение**

**S**plit / Расщепленный  
**H**orrible / Ужасный  
**I**nconceivable / Невообразимый  
**V**icious / Беспощадный  
**A**rising / Возрождающийся

**SHIVA**

**TACI**





# Восход новых миров

или в какую реальность нас забросил 2022 год

**С 1980-х**

после холодной войны

Описывает **неоднозначную сложную** ситуацию

**VUCA**

Уоррен Беннис и Берт Нанус

**V**olatility / Нестабильный  
**U**ncertainty / Неопределенный  
**C**omplexity / Сложный  
**A**mbiguity / Неоднозначный

**С 2020**

после глобальных системных изменений (пандемия коронавируса)

Описывает **новую эпоху бизнеса**

**BANI**

Джамаис Кашио

**B**rittle / Хрупкий  
**A**nxious / Тревожный  
**N**onlinear / Нелинейный  
**I**ncomprehensible / Непостижимый



Вариант 1. **Надежда на возрождение**

**S**plit / Расщепленный  
**H**orrible / Ужасный  
**I**nconceivable / Невообразимый  
**V**icious / Беспощадный  
**A**rising / Возрождающийся

**SHIVA**

**TACI**

Вариант 2. **Предвестники глобальной трансформации**

**T**urbulent / Турбулентный  
**A**ccidental / Случайный  
**C**haotic / Хаотичный  
**I**nimical / Враждебный





Важно комплексное  
компетентное  
управление, но роль  
лидерства, как  
компетенции, в  
«сложные времена»  
растёт!



3 СЛОЖНЫХ (без картинок) И

5 ПРОСТЫХ (с картинками)

лайфхаков лидерам в сложные времена



1. Мотивируйте сотрудников в разных ситуациях разными стилями



# Модель “Путь-цель” Хауза-Митчелла

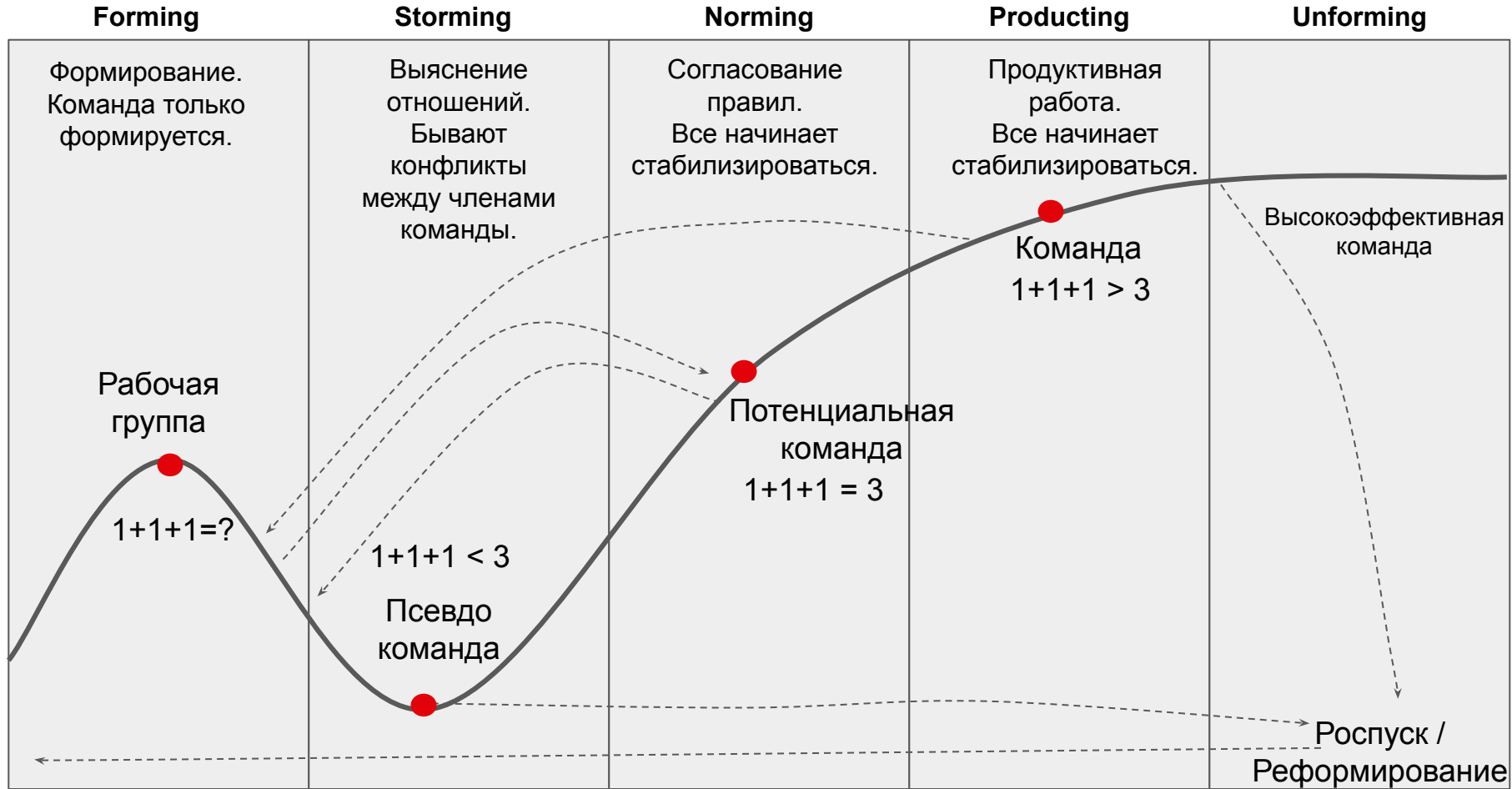
Стиль	Описание	Рекомендация
Директивный	Объяснение, что и как делать, что и когда от подчиненных ожидается, какое будет вознаграждение, путь к вознаграждению	Если сотрудник не ощущает связи усилия с вознаграждением
Поддерживающий	Обращение с подчиненными как с равными, помощь и поддержка в работе	Когда идет утомительная, рутинная и неинтересная работа
Ориентированный на достижения	Установление сложных, но притягательных целей, обоснование выгоды от достижения этих целей	Когда у подчиненных отсутствует возможность отличиться
Участвующий	Советы с подчиненными, привлечение их к участию в управлении	Когда задачи или цели неясны руководителю



2. Меняйте стиль управления на разных стадиях развития команды



# Модель Брюса Такмана



# Роль лидера в развитии команды на каждом этапе





**Предпочтительный стиль управления на первом этапе (формирование)** — директивный (более ориентированный на задачи, а не на отношения).

На данном этапе лидер должен стремиться:

- помогать участникам команды выполнять задания и приобретать знания;
- создавать спокойную и открытую рабочую атмосферу;
- помогать участникам команды больше узнать друг о друге;
- разъяснять участникам команды их цели и обязанности;
- поощрять активное участие в работе всех членов команды;
- создавать структуру команды через разъяснение ролей и задач;
- устанавливать культуру общения;
- поощрять открытое взаимодействие между членами команды.



**Стиль управления на втором этапе (выяснение отношений)** — направляющий (четко ориентированный на отношения). Лидер команды должен обратить серьезное внимание на возможное появление чувства недовольства в группе, не принимая его на свой счет и не занимая оборонительную позицию.

На данном этапе лидер должен стремиться:

- помогать участникам команды установить нормы общения и эффективно взаимодействовать друг с другом;
- обсуждать, каким образом команда будет принимать решения;
- поощрять членов команды к тому, чтобы они делились своими идеями по обсуждаемым вопросам;
- способствовать предотвращению конфликтов.



**Стиль управления на третьем этапе (согласование правил)** — поддерживающий (в меньшей степени ориентированный на задачи, в большей степени - на отношения).

Теперь лидер должен максимально сконцентрироваться на поддержке и оценке усилий каждого участника, совершенствовании рабочей атмосферы, коммуникациях, сотрудничестве и дальнейшем улучшении отношений в группе.

На данном этапе лидер должен стремиться:

- открыто выражать свое мнение о различных ситуациях и вещах, которые беспокоят сотрудников;
- поощрять сотрудников к обратной связи;
- ставить задачи, которые следует решать коллективно;
- максимально делегировать полномочия членам команды.



**На четвертом этапе (продуктивная работа) стиль управления** — консультативный, сопряженный с непрерывным поиском возможностей по улучшению взаимодействия.

На данном этапе лидер должен стремиться:

- совместно с членами команды определять цели, которые были бы интересны всем сотрудникам;
- искать пути повышения эффективности работы команды;
- развивать навыки команды по оценке ее текущей деятельности;
- признавать личный вклад участников;
- развивать личный потенциал участников команды посредством обратной связи.



# 3. Старайтесь быть разноцветным лидером



# Типология лидеров. Том Шрайтер

- Энергичный
- Ориентированный на задачу
- Всегда знает, что делать
- О всем есть свое мнение
- Вопросы задает в лоб
- Говорит быстро
- Решение принимает быстро
- Далеко не всегда вежлив
- Прямодушен
- Не умеет слушать других

- Низкоэнергичный
- Вдумчив
- Педантичен
- Консервативен
- Лоялен
- Необщителен
- Предпочитает держать дистанцию
- Внутренне очень тонко воспринимает реальность, но внешне довольно сухо выражает эмоции

- Энергичный
- Общительный
- Человек - солнце, человек - творчество, человек - прорыв
- Эмоционален
- Позитивен
- Креативен
- Поверхностен
- Стремится всем нравится

- Низкоэнергичный
- Душевный
- Консервативный
- Человечный
- Мягкий
- Лояльный
- Заинтересованный в общении
- Нерешительный
- Хороший слушатель



# Типология лидеров. Том Шрайтер

Ведущий

- Деспот
- Карьерист
- Царь

Прирожденные организаторы.  
Любит руководить и давать указания.

- Технократ
- Трудоголик
- Педант

“Душа” компании, с ними всегда весело.  
Любят новых людей и все новое. Много разговаривают.

Эмоции

Логика

- Харизматик
- Манипулятор
- Демократ

Постоянно о ком-то заботятся и пытаются помочь окружающим. За это их все любят.

- Патриарх
- Либерал

Исследователи и мыслители. К любому делу подходят очень ответственно.

Ведомый

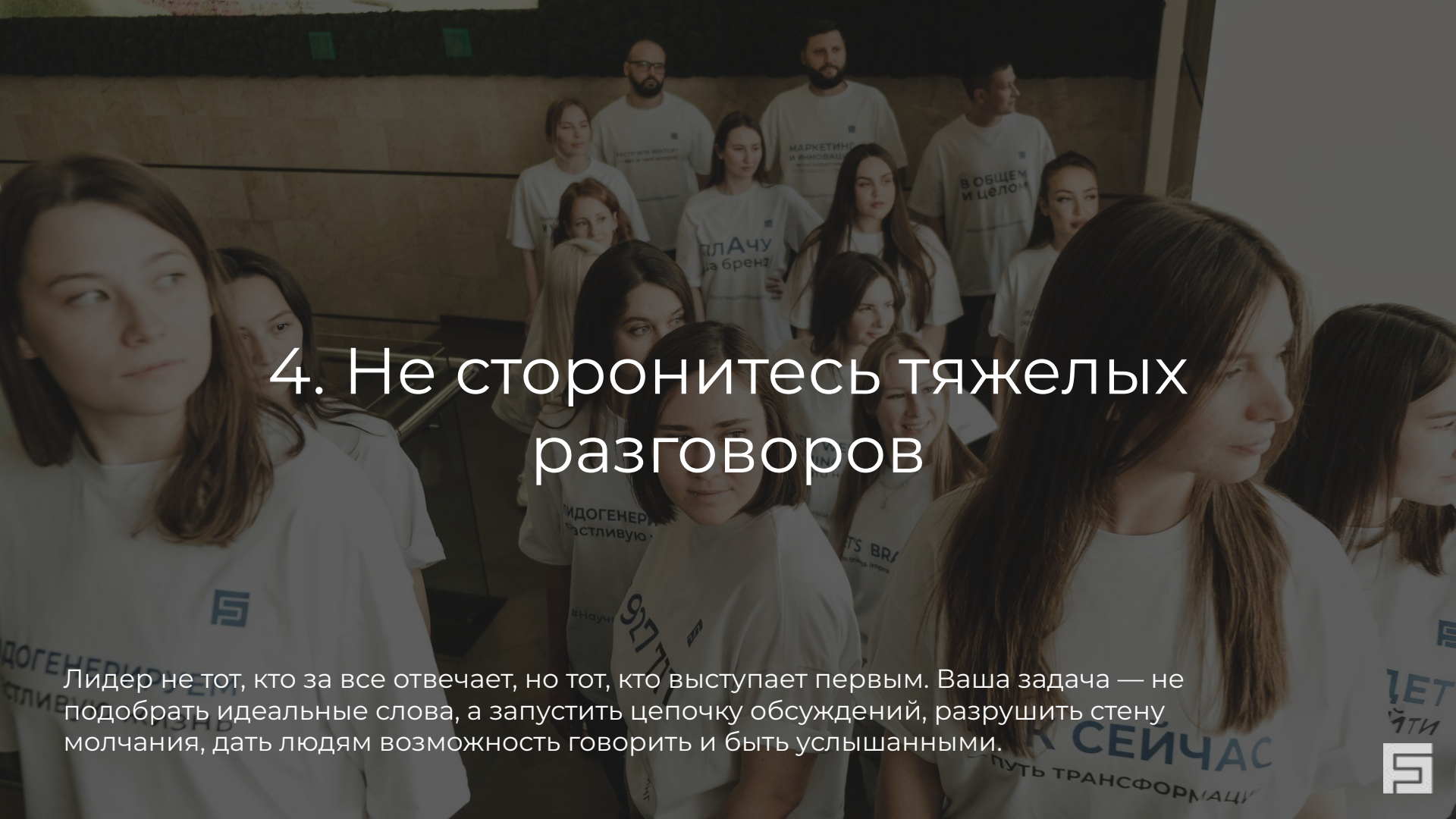


# Разноцветный лидер

- Целеустремленность
- Уверенность в себе
- Прямота
- Позитивность
- Общительность
- Вдумчивость
- Рациональность
- Человечность
- Умение слушать



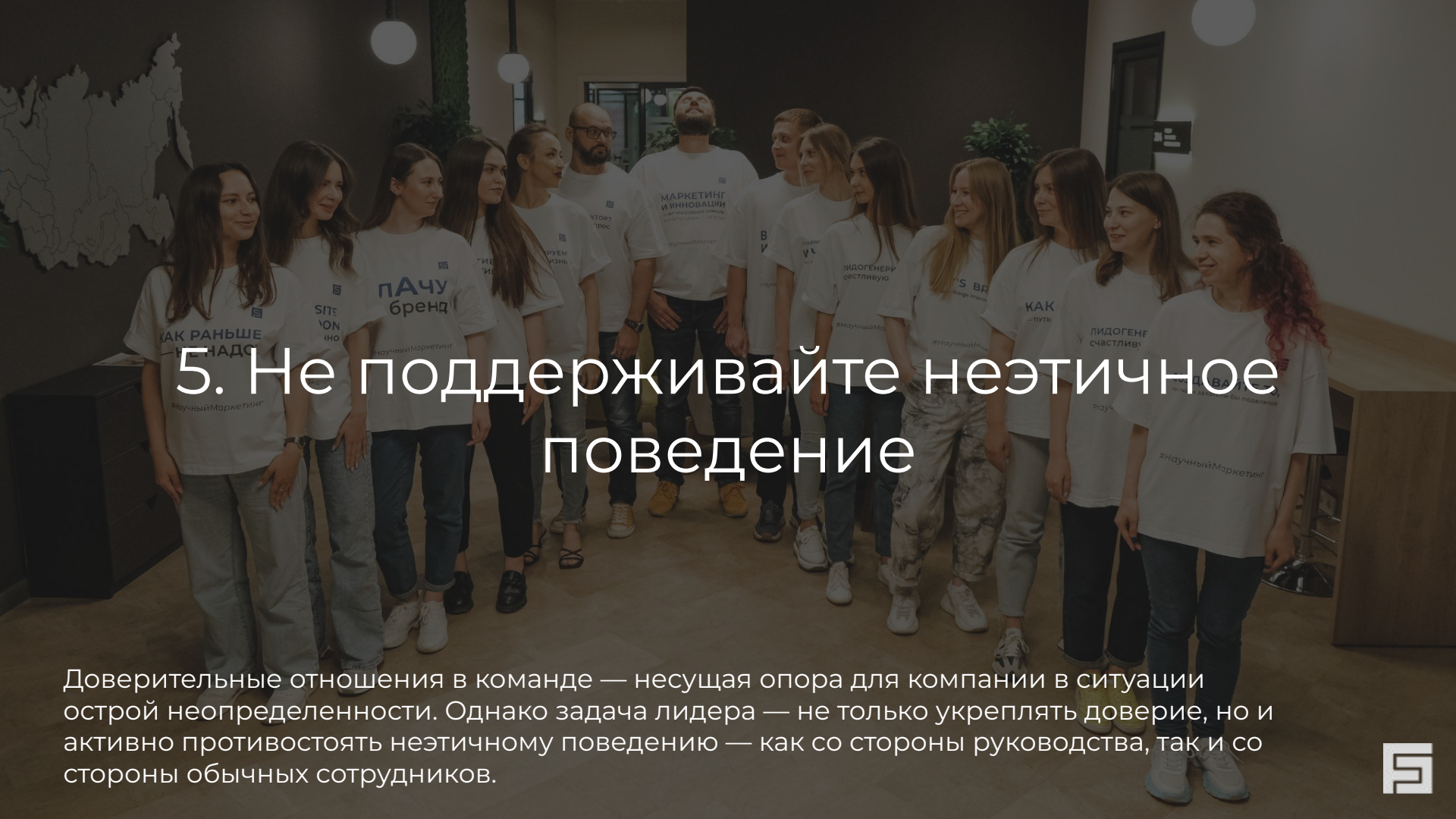




## 4. Не сторонитесь тяжелых разговоров

Лидер не тот, кто за все отвечает, но тот, кто выступает первым. Ваша задача — не подобрать идеальные слова, а запустить цепочку обсуждений, разрушить стену молчания, дать людям возможность говорить и быть услышанными.





## 5. Не поддерживайте неэтичное поведение

Доверительные отношения в команде — несущая опора для компании в ситуации острой неопределенности. Однако задача лидера — не только укреплять доверие, но и активно противостоять неэтичному поведению — как со стороны руководства, так и со стороны обычных сотрудников.



## 6. Поощряйте тех, кто готов рисковать

Чтобы подтолкнуть людей к активным действиям, поощряйте поведение, а не результат. Награждайте сотрудников за стратегию и методы, которые они выбирают для достижения цели, даже если сиюминутная отдача не оправдала ваших ожиданий.





## 7. Постоянно отвечайте на вопрос «Зачем?»

Чтобы не допустить командного выгорания, помогите людям увидеть смысл, стоящий за цифрами и метриками.

Забег на кризисную дистанцию похож на марафон: завидев финишную черту, человек начинает бежать быстрее, как бы он ни устал. Обозначить эту черту и есть ваша задача.



A group of approximately 15 people, mostly young adults, are posed on a stage with grey and orange cushions. They are wearing white t-shirts with various slogans in Russian. Some slogans include: "СОЗДАЙТЕ", "ПЛАЧУ за бренд", "ИЛИ ВЕКТОР", "В ОБИЦЕ И ЦЕ", "NEW WEBSITE COMING SOON...но это не точно", "МАРТИНГ ЦИИ", "ДОГЕНЕРИРУЕМ", "ЗАВНОЕ — ЭТО ЭМОЦИИ ЧУВСТВА", and "СВЯС". The group is arranged in several rows, with some people sitting on the floor and others standing behind them. They are smiling and looking towards the camera.

## 8. Стройте отношения, а не бизнес

Отношения, выстроенные на общих ценностях, длятся дольше и в долгосрочной перспективе приносят больше плодов, даже если с точки зрения сиюминутной выгоды правильнее было бы выбрать другого партнера.



1. Мотивируйте сотрудников в разных ситуациях разными стилями
2. Меняйте стиль управления на разных стадиях развития команды
3. Старайтесь быть “разноцветным” лидером
4. Не сторонитесь тяжелых разговоров
5. Не поддерживайте неэтичное поведение
6. Поощряйте тех, кто готов рисковать
7. Постоянно отвечайте на вопрос «Зачем?»
8. Стройте отношения, а не бизнес



**P.S. 2 бонуса для лидеров**



Качества **эффективного** (тот, за кем пойдёт команда в любой ситуации) лидера:

Вчера (стабильность)

- **менеджер** с лидерскими компетенциями («Харизматичный менеджер»)

Сегодня (хаос)

- **лидер** с менеджерскими компетенциями («Компетентный Лидер»)



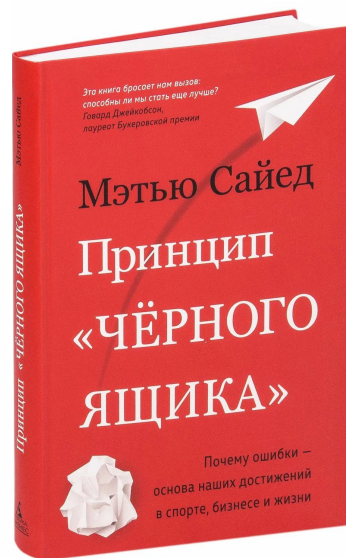
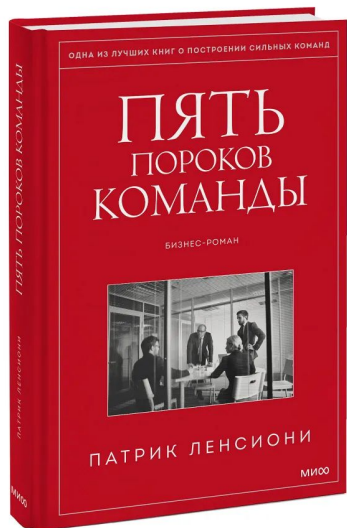
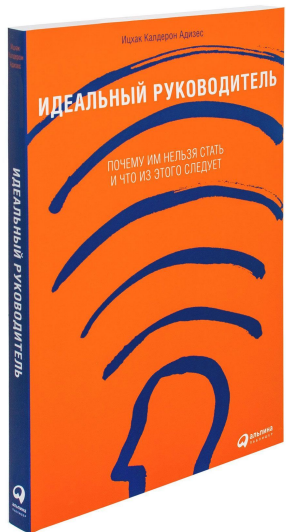


# Бонус 1. Чек-лист. Признаки и характерные черты настоящего лидера

- ✓ Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
- ✓ Настойчив, умеет разумно рисковать.
- ✓ Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
- ✓ Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.
- ✓ Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.
- ✓ Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.
- ✓ Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
- ✓ Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.
- ✓ Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
- ✓ Надежен, держит слово, на него можно положиться.
- ✓ Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
- ✓ Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.
- ✓ Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях
- ✓ Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
- ✓ Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя
- ✓ Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.



# Бонус 2. Прокачивайте компетенции





# Эпилог



# Бизнес - командный вид спорта

Джек Стэк





Бизнес - командный вид спорта, поэтому следует выбирать только те игры, которые позволят сформировать хорошую команду

Джек Стэк



Главное -  
это люди!

Дмитрий Липовой  
СМО «Железно»

