

Стратегическое управление командами

ОТ СИМПТОМОВ К ДЕЙСТВИЯМ

Никита Ефимов

Управляющий партнёр NEST Consulting

40 лет 🖱️ 21 год в IT

Dev 🖱️ UX/CX 🖱️ Product 🖱️ Strategy

Консультирую и помогаю компаниям меняться

Стартапы, небольшие компании, BigTech

Перестраивал большие бизнес-департаменты (500+)

С 2011 веду курсы, воркшопы и тренинги

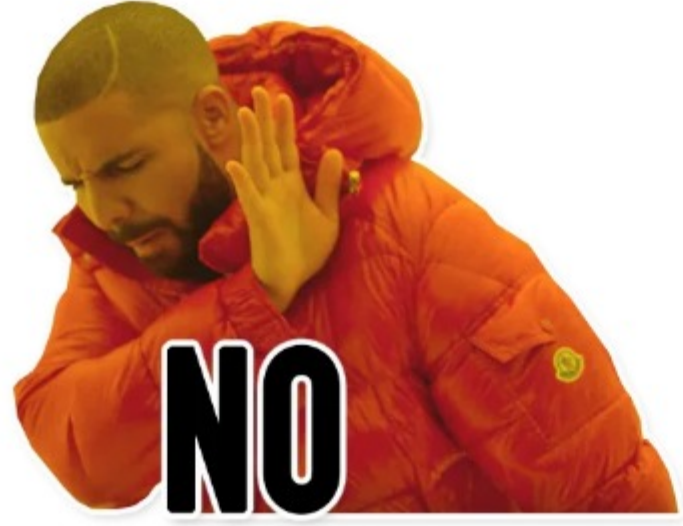
efimov.nikita@gmail.com

@nefimov



||

*Сильная компания — это не только сильные рыночные продукты, но и управленцы, которые умеют **системно** **влиять** на результат через людей, процессы, структуру и культуру.*



Управление людьми



*Управление условиями, в которых
люди достигают результата*



Системное *управление условиями, в
которых люди достигают результата*

Системное

—

ЭТО

- Понимаем причины
- Осознаём последствия
- Видим зависимости

Контекст



Симптомы



Фокус

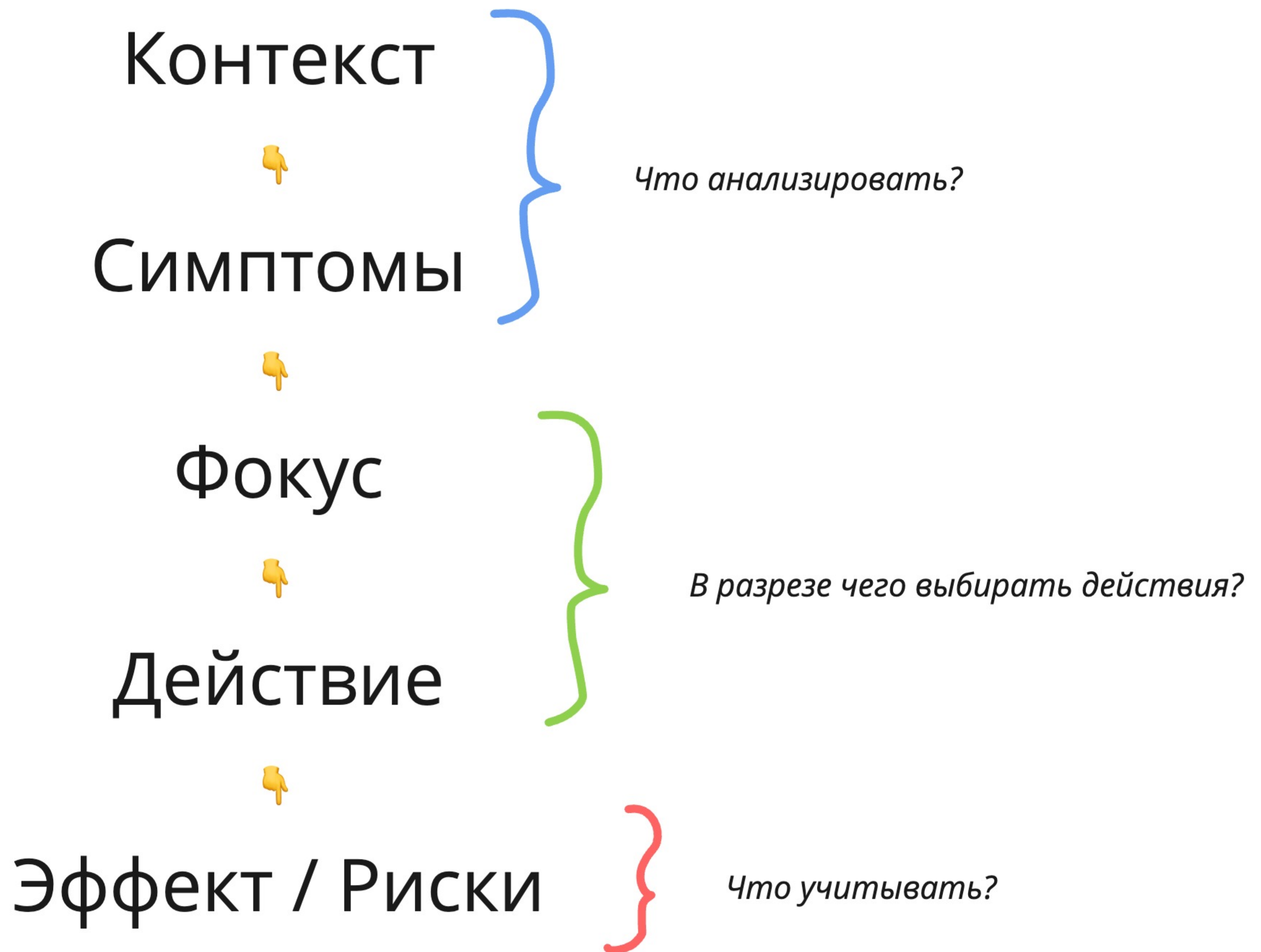


Действие



Эффект / Риски

*Формула
системного
управления*



||

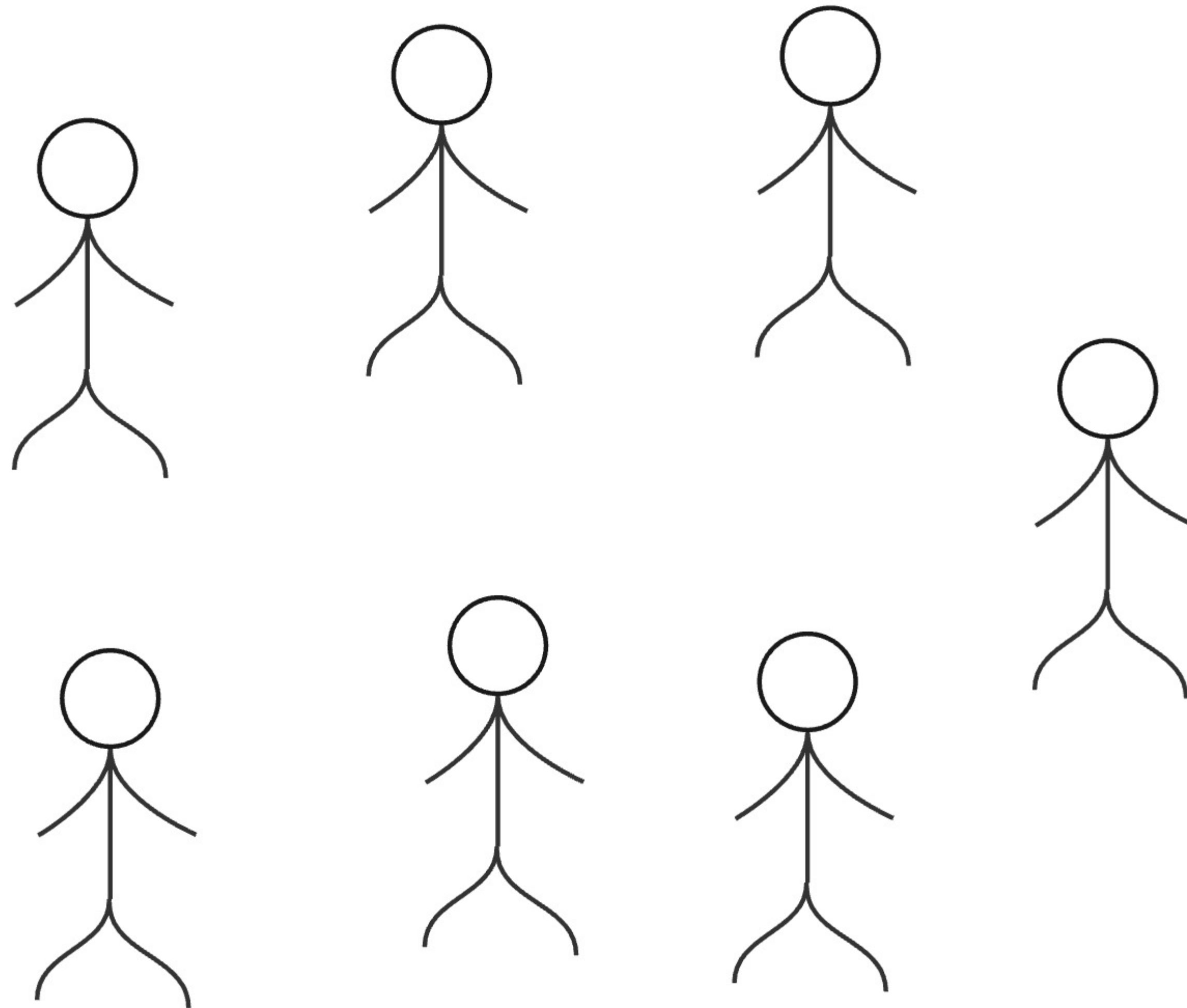
*Каждое управленческое решение —
уникально, т.к. уникален контекст, его
окружающий.*

Контекст

—

это

- События снаружи и внутри компании
- Состояние компании
- Состояние конкретной команды
- Динамика изменений



Их всех объединяет:

- цели
- процессы
- майндсет
- навыки
- и т.д.

У **каждой** команды есть своё состояние, своё прошлое, динамика, внутренние роли, конфликты, вызовы. И попытка управлять ими по шаблону почти всегда приводит к разочарованию.

Команда — это **живая** система.

*Хватит лирики!
Давай практику!*



Команда



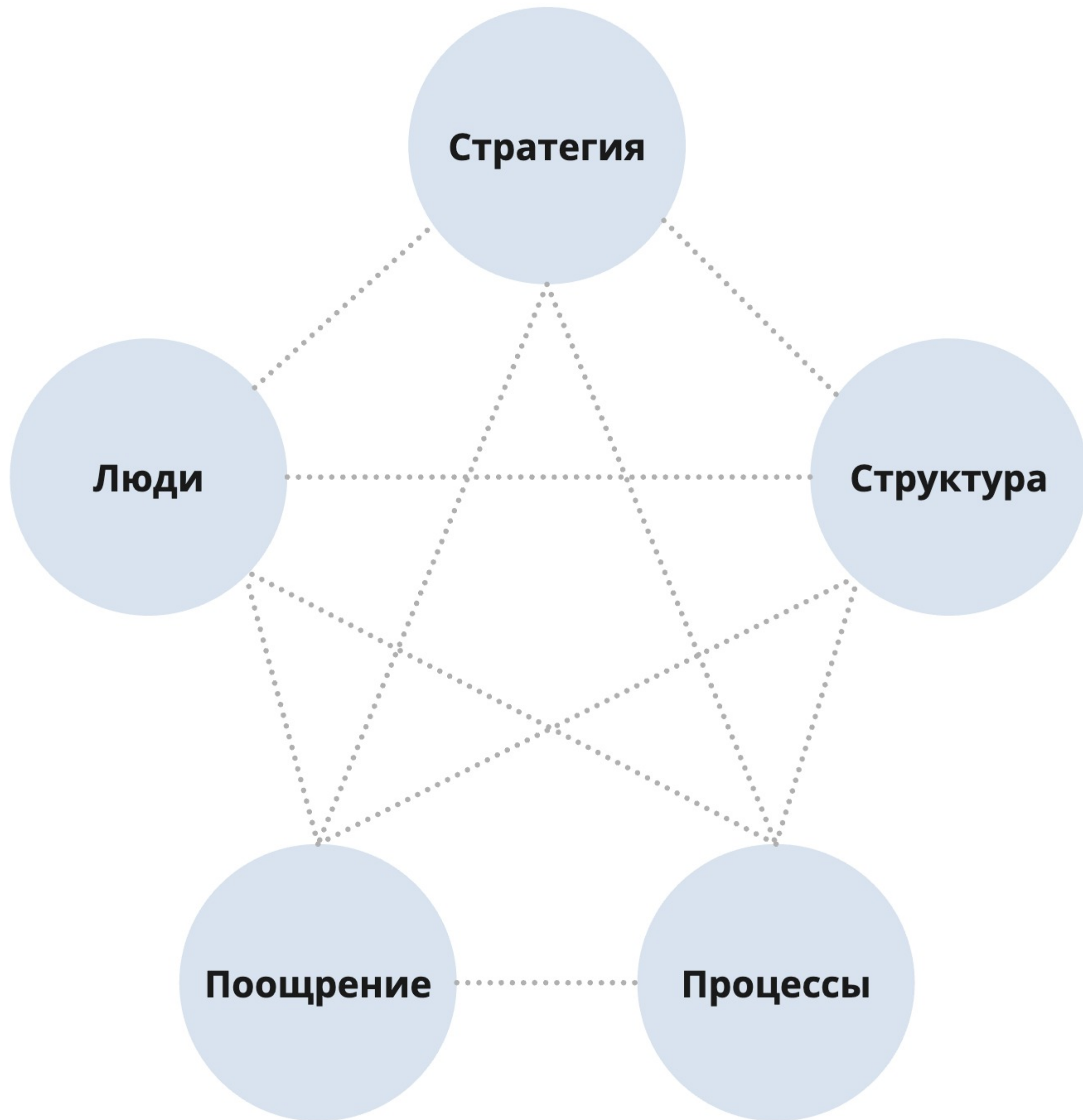
Организационная система



The STAR model

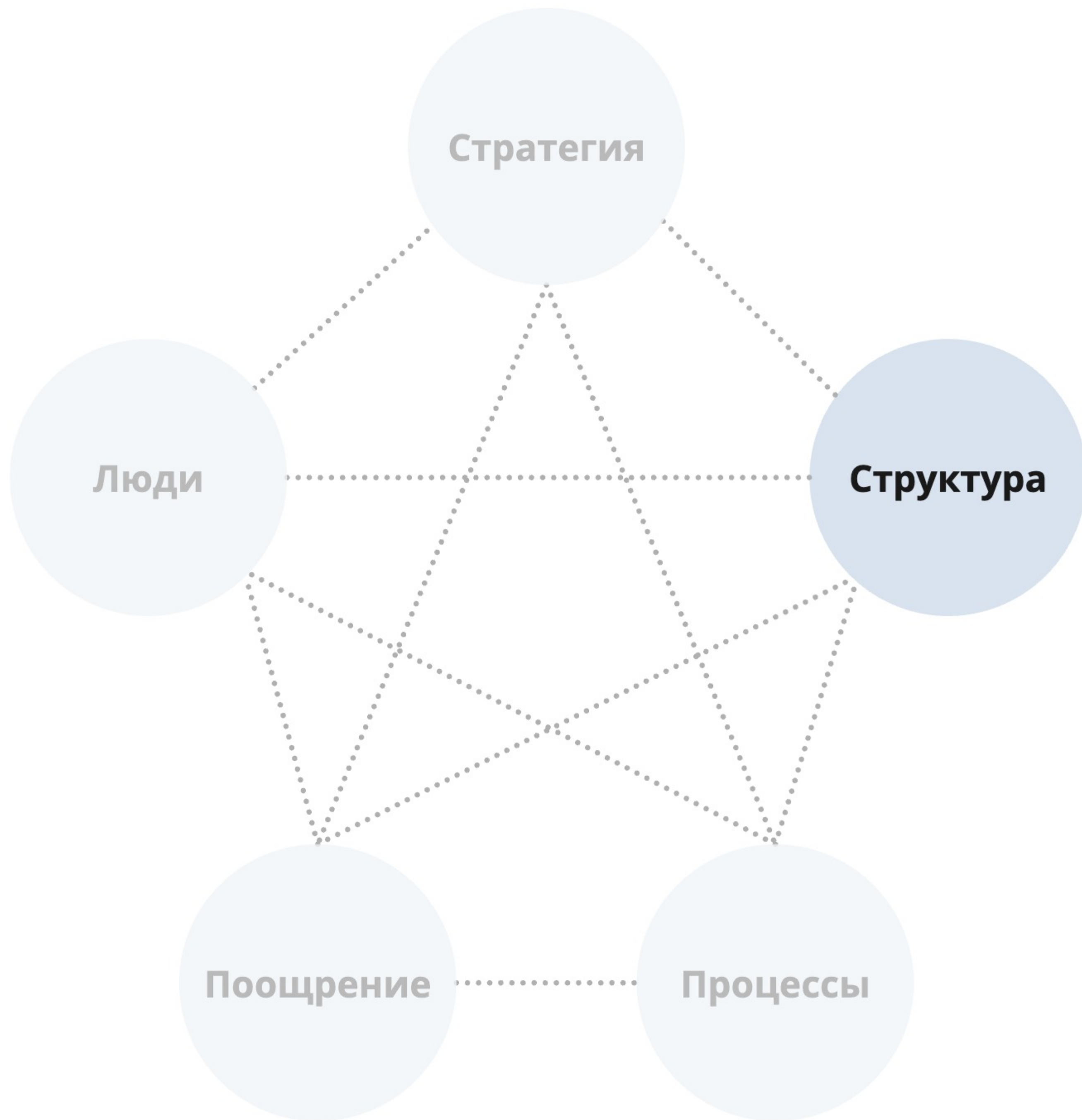


Jay R. Galbraith



Разные уровни проектирования и управления:

- Компания / организация
- Бизнес-юнит / департамент
- Конкретная команда



Распределение ролей, подчинения, зон ответственности и точек взаимодействия

На уровне компании:

- Общая оргструктура: по функциям, продуктам, регионам, матричная и др.
- Распределение полномочий между топ-командой, функциями, рынками

На уровне бизнес-юнита:

- Как устроена внутренняя структура юнита
- Кто за что отвечает, где границы команд

На уровне команды:

- Кто в команде отвечает за какие зоны
- Есть ли ясность по ролям (например, менеджер продукта, аналитик и т.д.)
- Как устроены взаимодействия с другими командами



Ритмы, практики и последовательности действий, через которые реализуется работа и принимаются решения

На уровне компании:

- Процессы бюджетирования, стратегирования, операционного планирования
- Взаимодействие функций и юнитов

На уровне бизнес-юнита:

- Как запускаются проекты и инициативы
- Как строится цикл от идеи до внедрения
- Где находятся "узкие места"

На уровне команды:

- Как команда работает на ежедневной/недельной основе (спринты, стендапы, ретро)
- Как принимаются решения, расставляются приоритеты
- Есть ли процессы сбора обратной связи и синхронизации



Кого мы нанимаем, как развиваем и какие ценности формируем

Команда, её состав, способности, потенциал, культура взаимодействия.

На уровне компании:

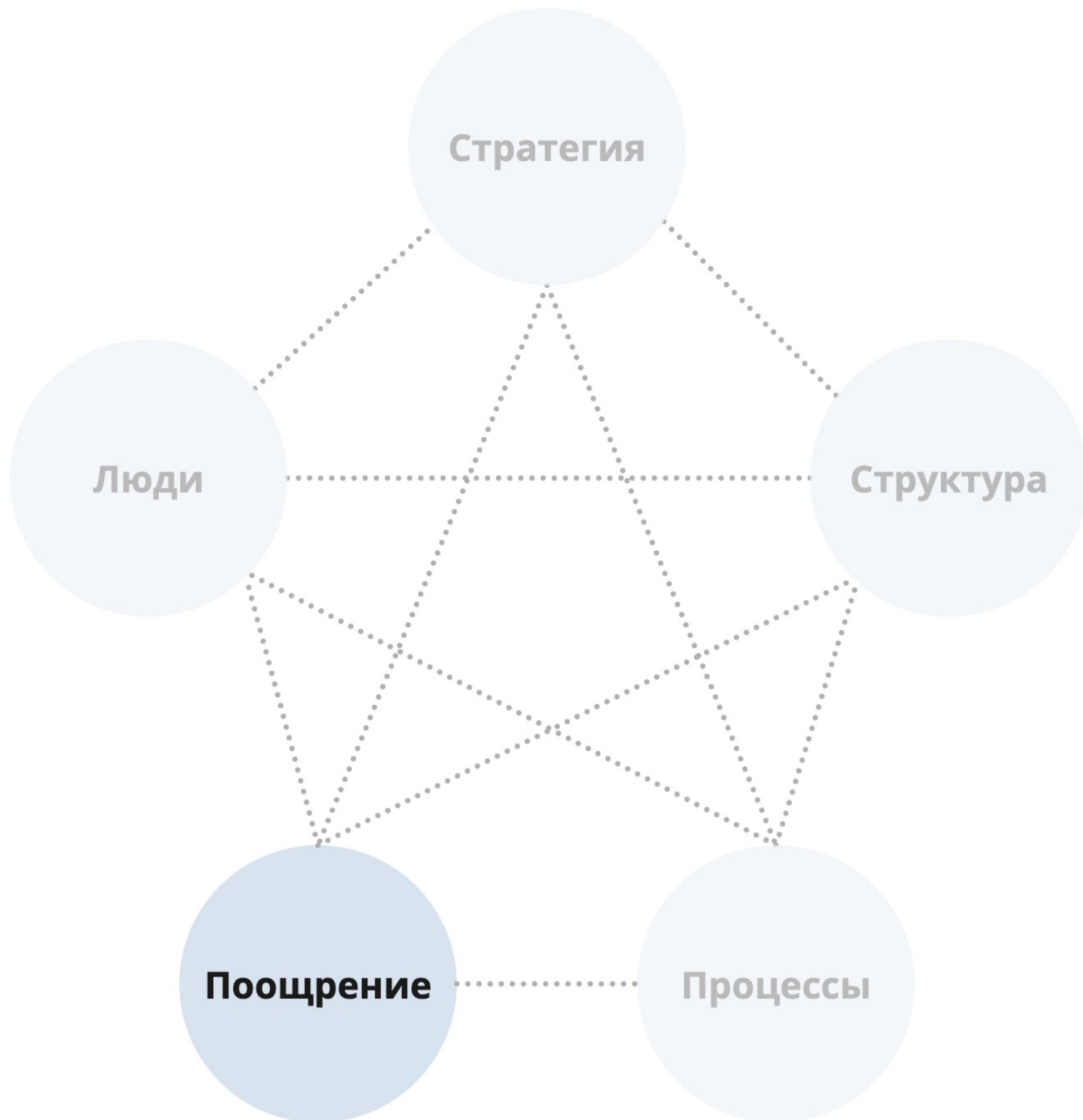
- Принципы подбора, развития, лидерства
- Корпоративная культура и модель компетенций

На уровне бизнес-юнита:

- Кто у нас “носители культуры”
- Какие компетенции есть, а каких не хватает
- Какие принципы управления приняты

На уровне команды:

- Какой у нас состав и баланс навыков и ролей
- Как устроен рост, обучение, фидбек
- Есть ли доверие, автономность, вовлечённость



За что признают и ценят

Система формальных и неформальных стимулов, которая формирует поведение.

На уровне компании:

- Система мотивации, грейды, карьерные лестницы
- Признание, ритуалы успеха, публичные награды

На уровне бизнес-юнита:

- За что получают бонусы, похвалу, рост
- Что считают успехом в конкретном направлении

На уровне команды:

- Кто получает признание
- За что хвалят и продвигают
- Поддерживается ли нужное поведение (инициатива, качество, командная работа)



Фокус, приоритеты и цели

«Зачем мы существуем и на чём концентрируемся именно сейчас?»

На уровне компании:

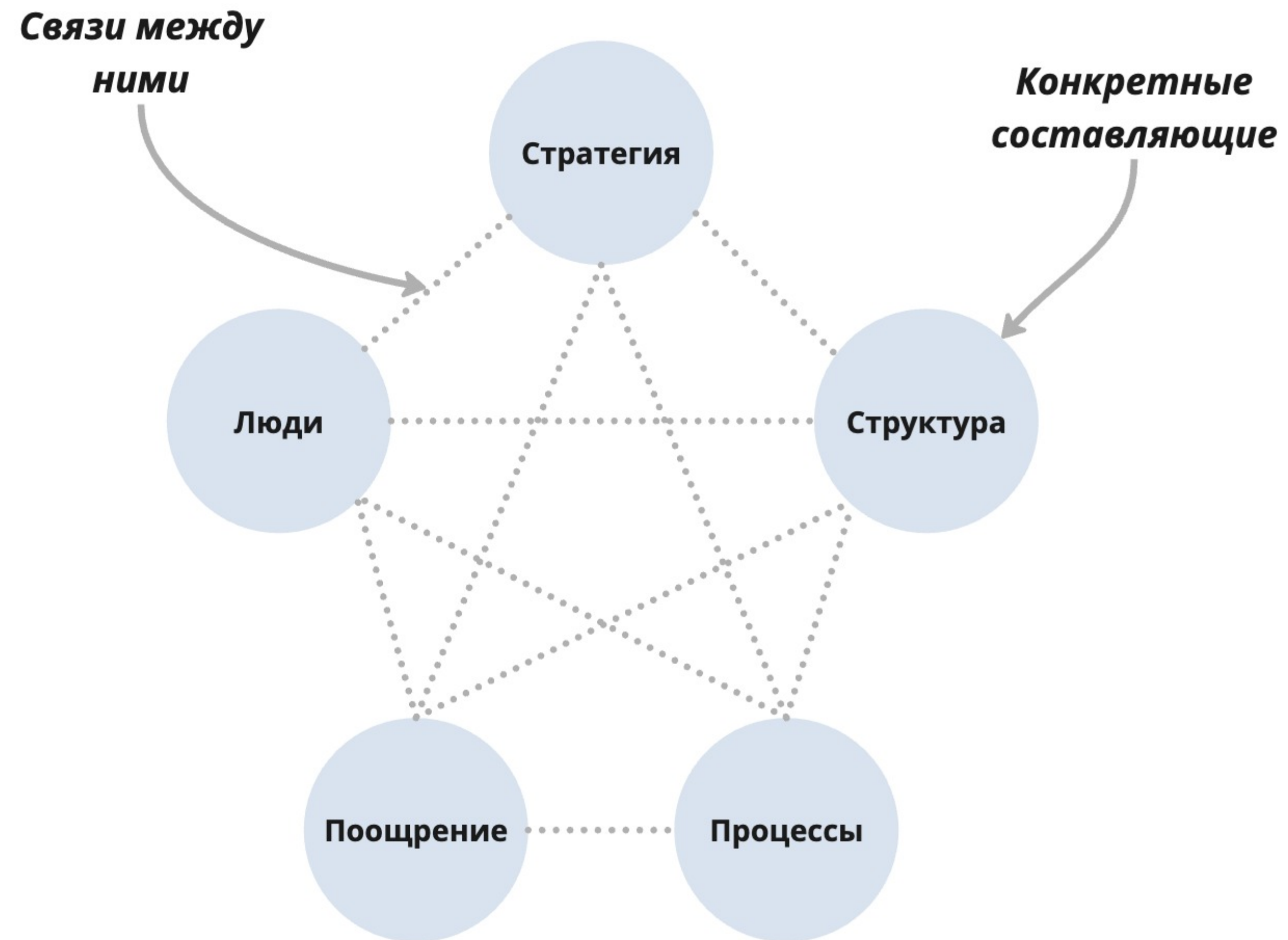
- Видение, миссия, долгосрочные цели
- Позиционирование на рынке, конкурентная стратегия

На уровне бизнес-юнита:

- Приоритеты направления: рост, эффективность, расширение продукта
- Цели по клиентским сегментам или регионам

На уровне команды:

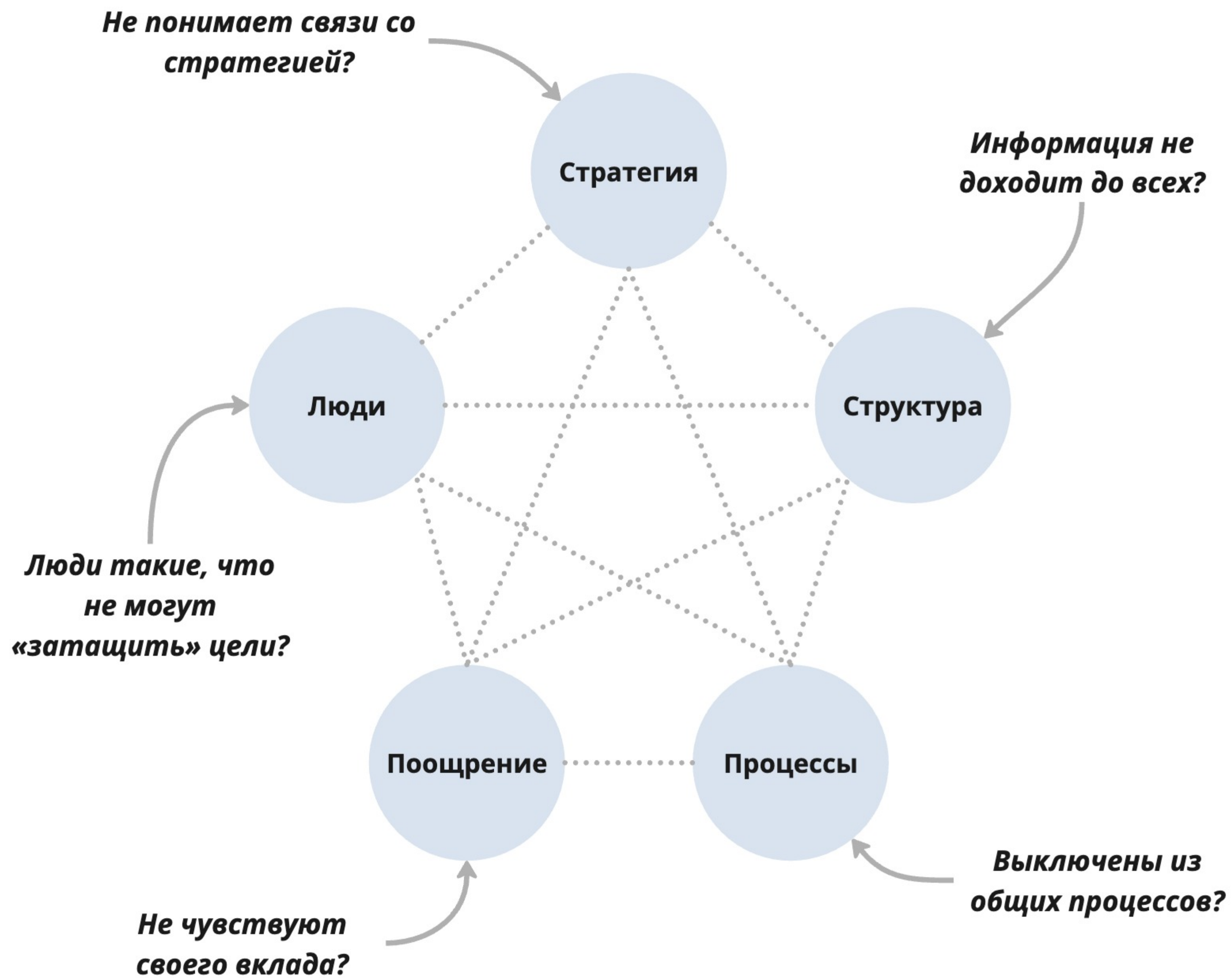
- Конкретный результат, ради которого команда создана
- Что считается успехом? Какая ценность создаётся?



+ *Встраивание в общую систему (организацию)*

Анализ и воздействие

+
учёт рисков и
эффектов



симптом

**«Команда не верит
в цели»**



**«Больше
рассказывать про
цели и зажигать»**

быстрая реакция

Управляем, т.е. воздействуем:

- настраиваем
составляющие системы и
связи между ними
- приводим к равновесию
после «возмущения»



Управление определяет(ся) организационной системой

Чтобы что?

Что значит «успешно управлять»?

||

Управление можно считать успешным, если организация **результативна и эффективна** в ближайшей и долгосрочной перспективе.

+ **мотивация** как топливо



Ицхак Адизес

Результативность

Организация
удовлетворяет
текущие потребности
клиентов

Организация сумеет
удовлетворить потребности
будущих клиентов и что она
готова к упреждающим
действиям в случае изменения
внешних условий

эффективность

Организация работает,
используя минимум
необходимых ресурсов и
избегая ненужных потерь

В организации нет
незаменимых. Она органично
адаптируется к внутренним
изменениям, сохраняя
жизнеспособность.

краткосрочная

долгосрочная

Управление

—

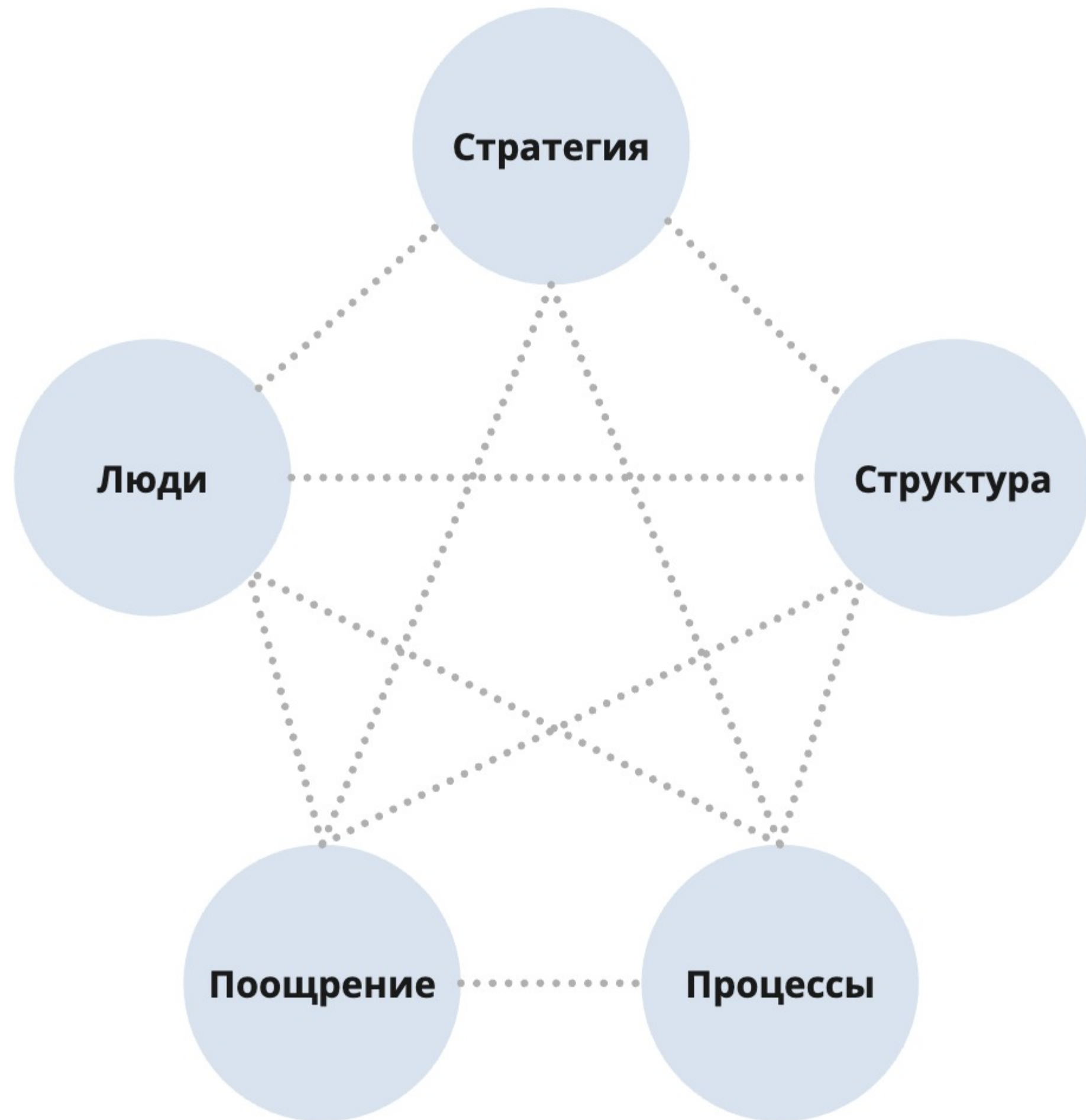
ЭТО

Воздействие на составляющие организационной системы для влияния на мотивацию, эффективность и результативность.



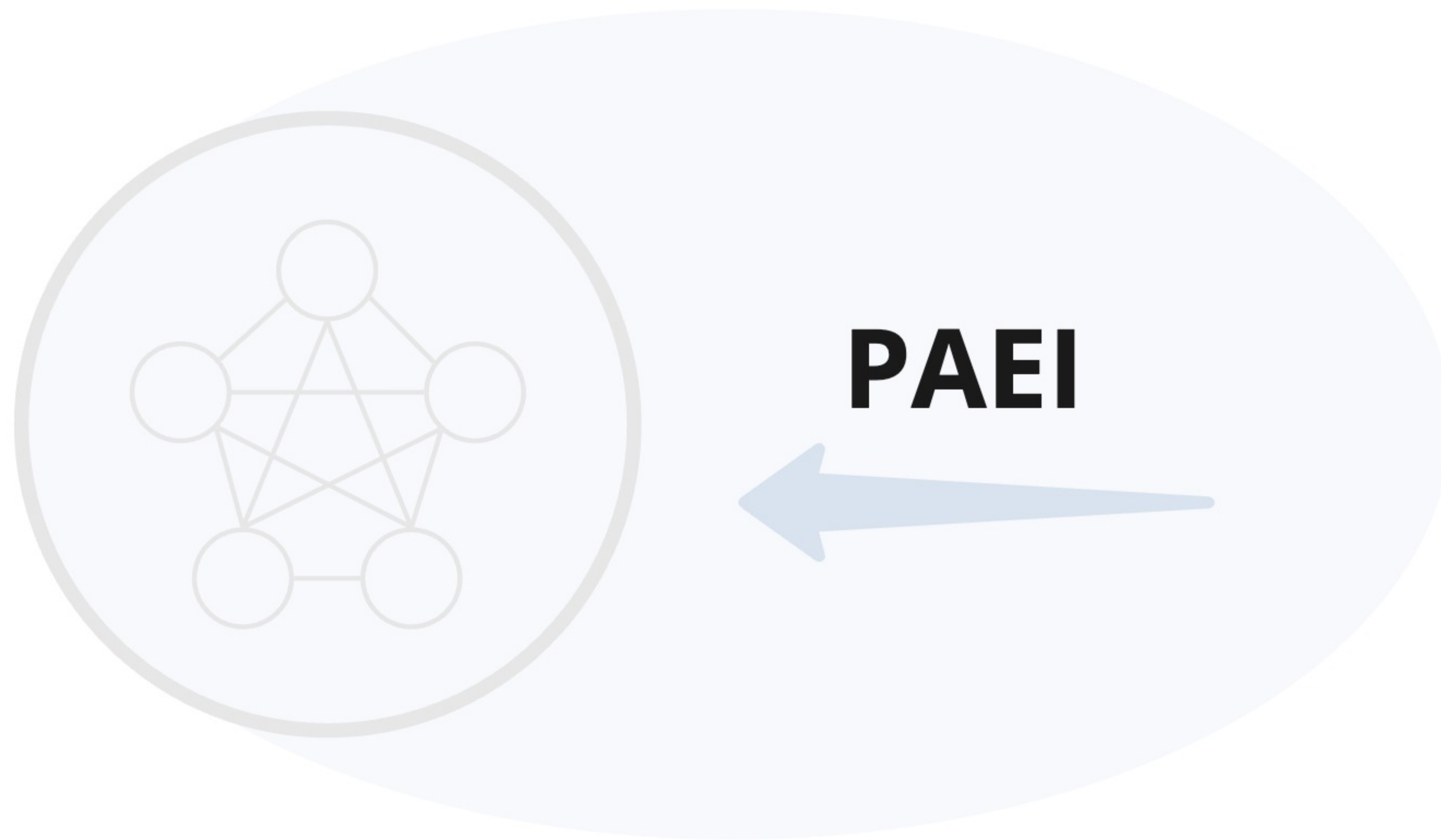


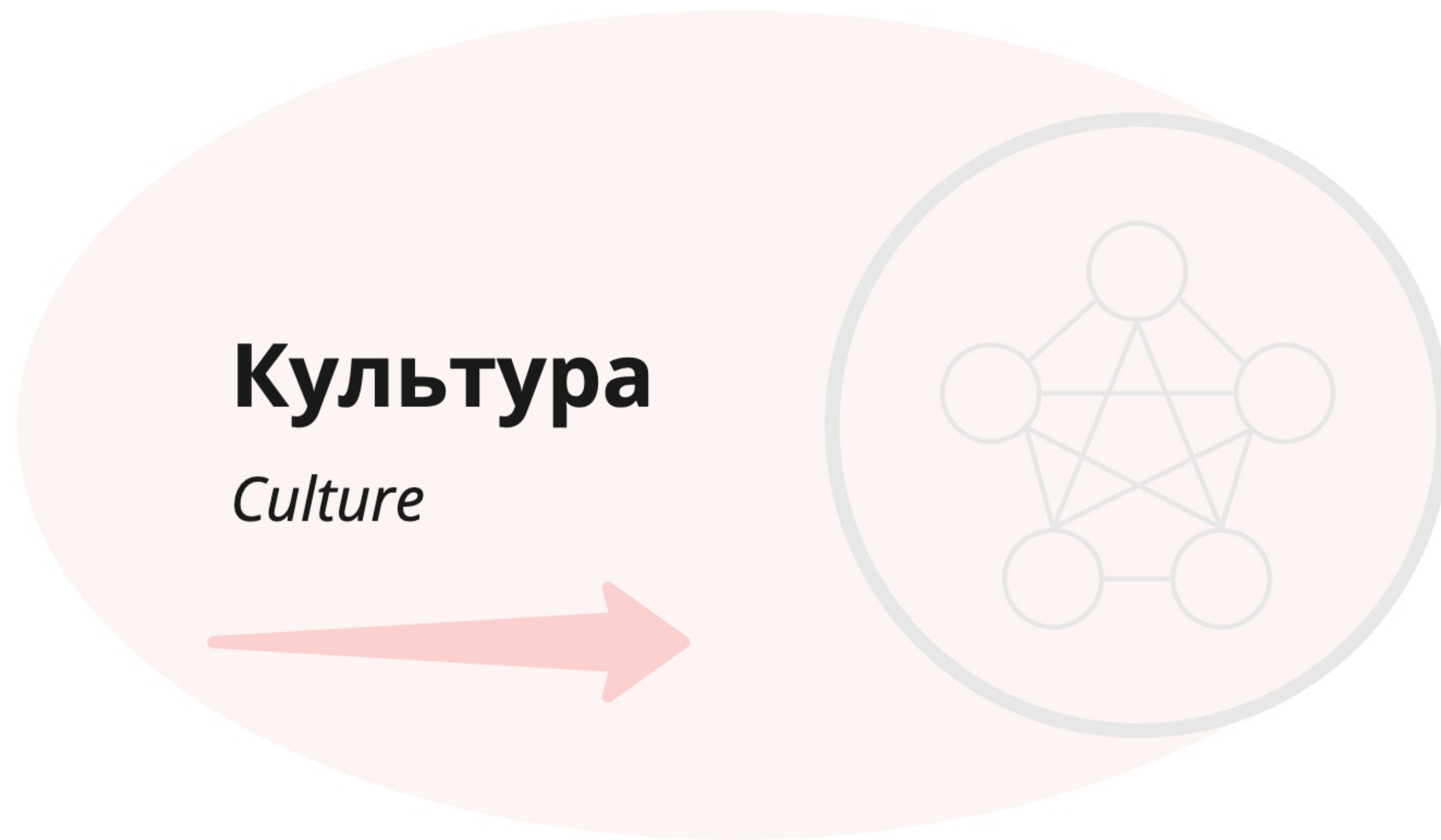
Тесная связь моделей



Управляем, т.е. воздействуем:

- выбираем совокупность действий, исходя из необходимости изменений и контекста
- учитываем риски перекосов РАЕІ-ролей
- оцениваем эффекты влияния на М, Э, Р

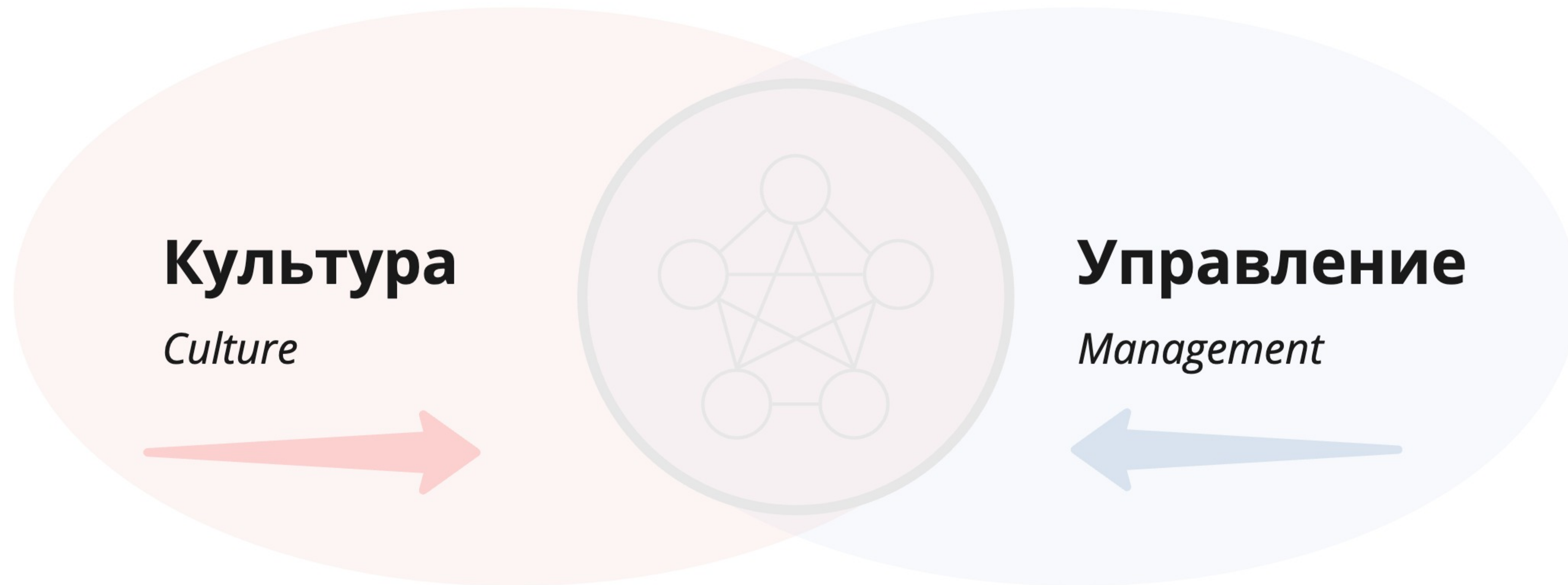




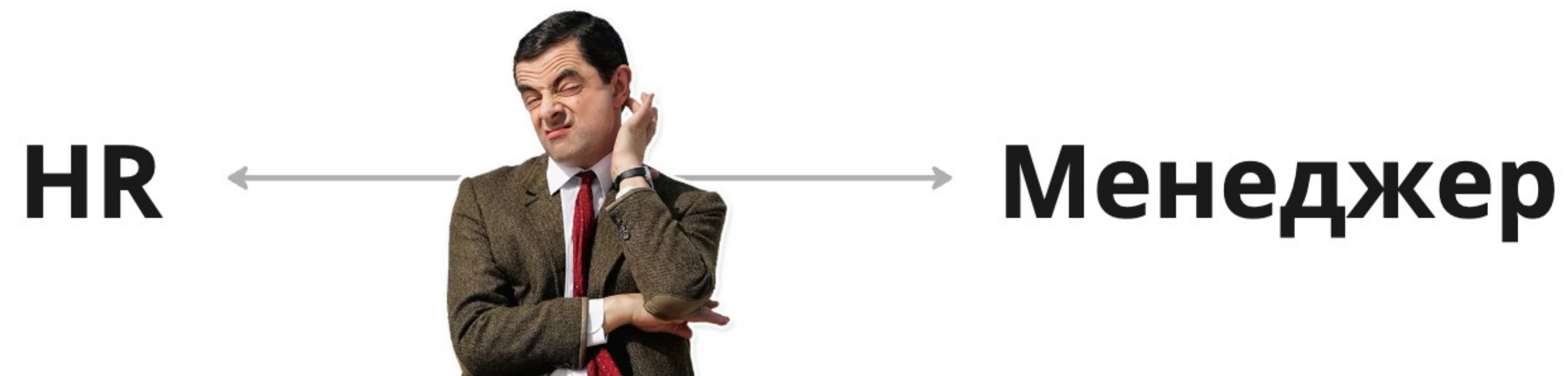
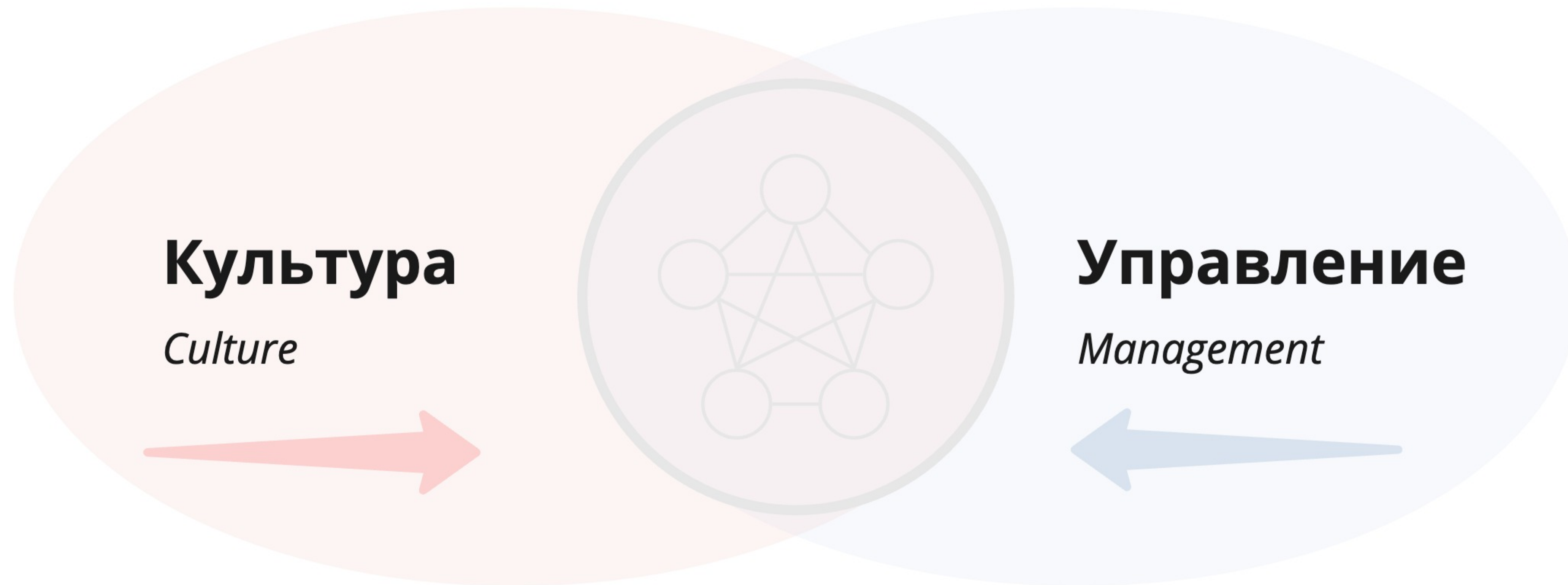
«Культура организации — это устойчивая система ценностей, норм, убеждений и образцов поведения, разделяемых членами организации и влияющих на их действия и решения.»

«Культура — это преобладающие нормы, ценности и взгляды, определяющие, что является правильным поведением в организации. Она формирует то, как принимаются решения, как распределяется власть, и как взаимодействуют люди.»

Культура определяет(ся) организационной системой



Culture / Management fit



Гибкость и индивидуальность

КЛАН

Сотрудничай / Collaborate

*Делайте вместе
Do things together*

АДХОКРАТИЯ

Производи / Create

*Сначала делай важное
Do things first*

ИЕРАРХИЯ

Контролируй / Control

*Делай правильно
Do things right*

РЫНОК

Конкурируй / Compete

*Делай быстро
Do things fast*

Контроль и стабильность

Внутреннее

Внешнее

Competing Values Framework



Kim S. Cameron



Robert E. Quinn

КЛАН

Тип лидера:

- Фасилитатор
- Ментор
- Тимбилдер

Ценностные драйверы:

- Приверженность
- Коммуникация
- Развитие
- Развитие людей

Теория эффективности:

Развитие людей и высокая приверженность создают эффективность

АДХОКРАТИЯ

Тип лидера:

- Инноватор
- Предприниматель
- Визионер

Ценностные драйверы:

- Инновационные результаты
- Трансформация
- Гибкость

Теория эффективности:

Инновации, видение и постоянные изменения создают эффективность

ИЕРАРХИЯ

Тип лидера:

- Координатор
- Монитор
- Организатор

Ценностные драйверы:

- Эффективность
- Своевременность
- Последовательность и единообразие

Теория эффективности:

Контроль и эффективность при работающих процессах создают результат

РЫНОК

Тип лидера:

- Напористый руководитель
- Конкурент
- Производитель результата

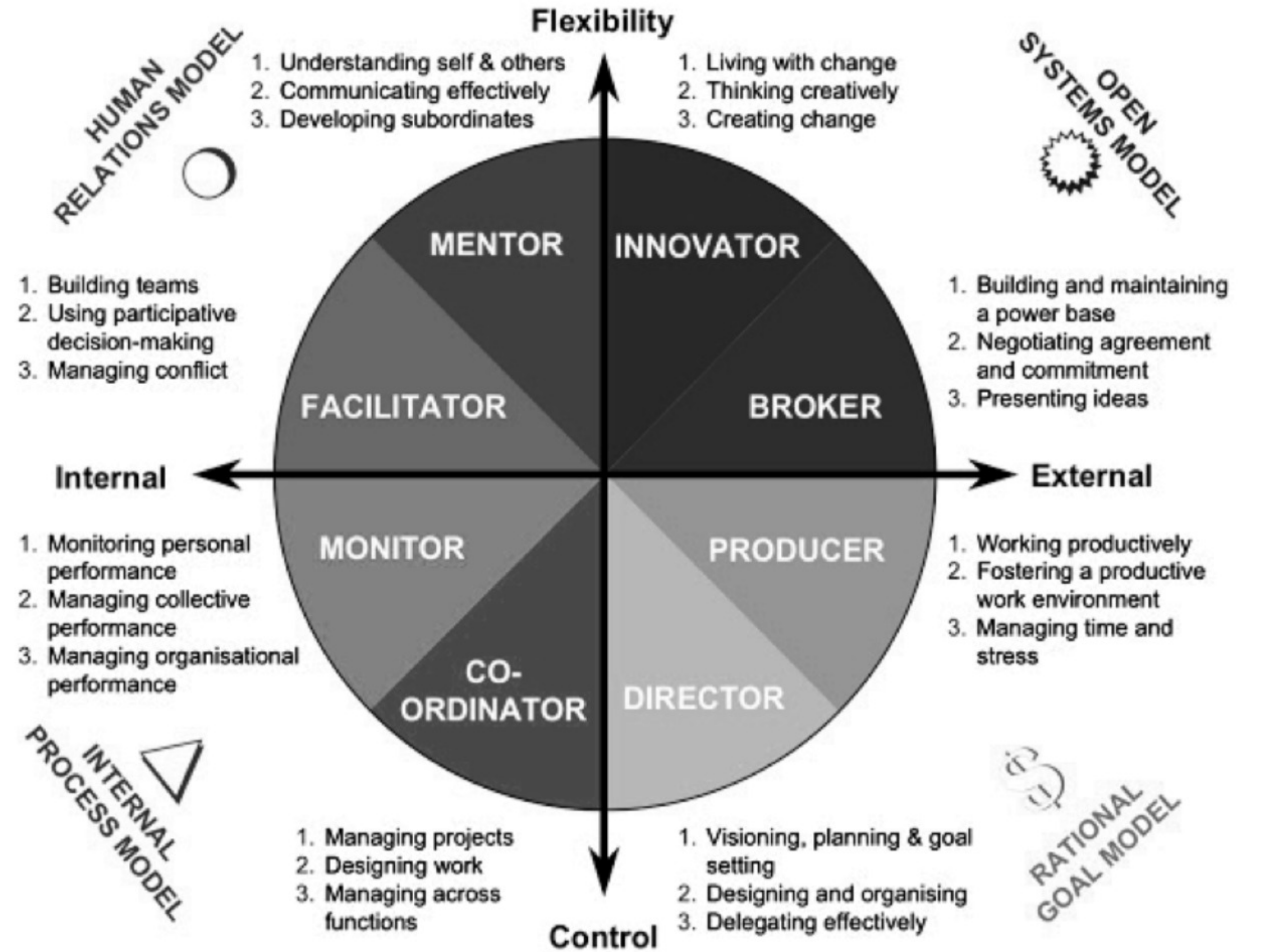
Ценностные драйверы:

- Рыночная доля
- Достижение целей
- Прибыльность

Теория эффективности:

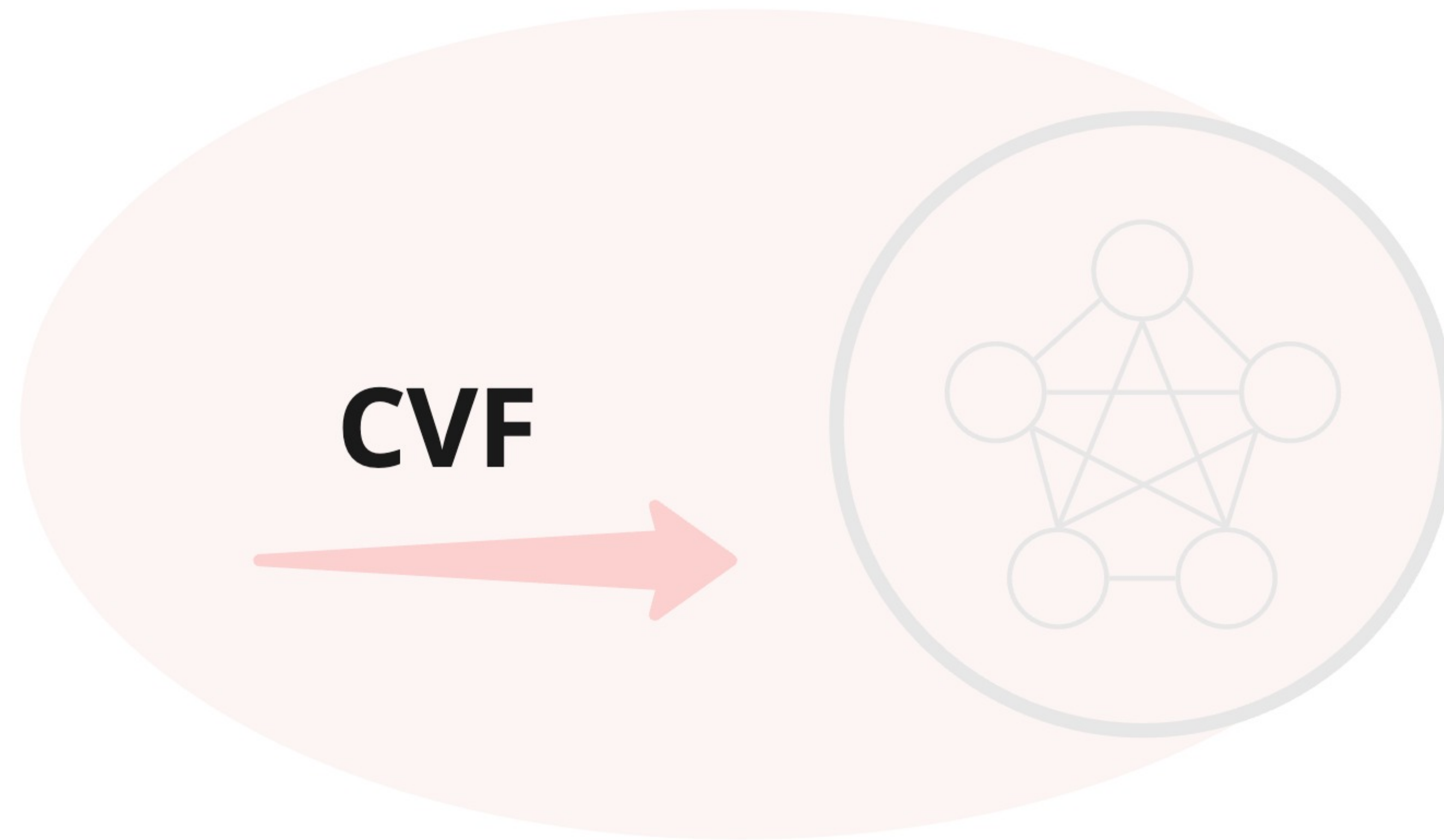
Агрессивная конкуренция и фокус на клиенте создают эффективность

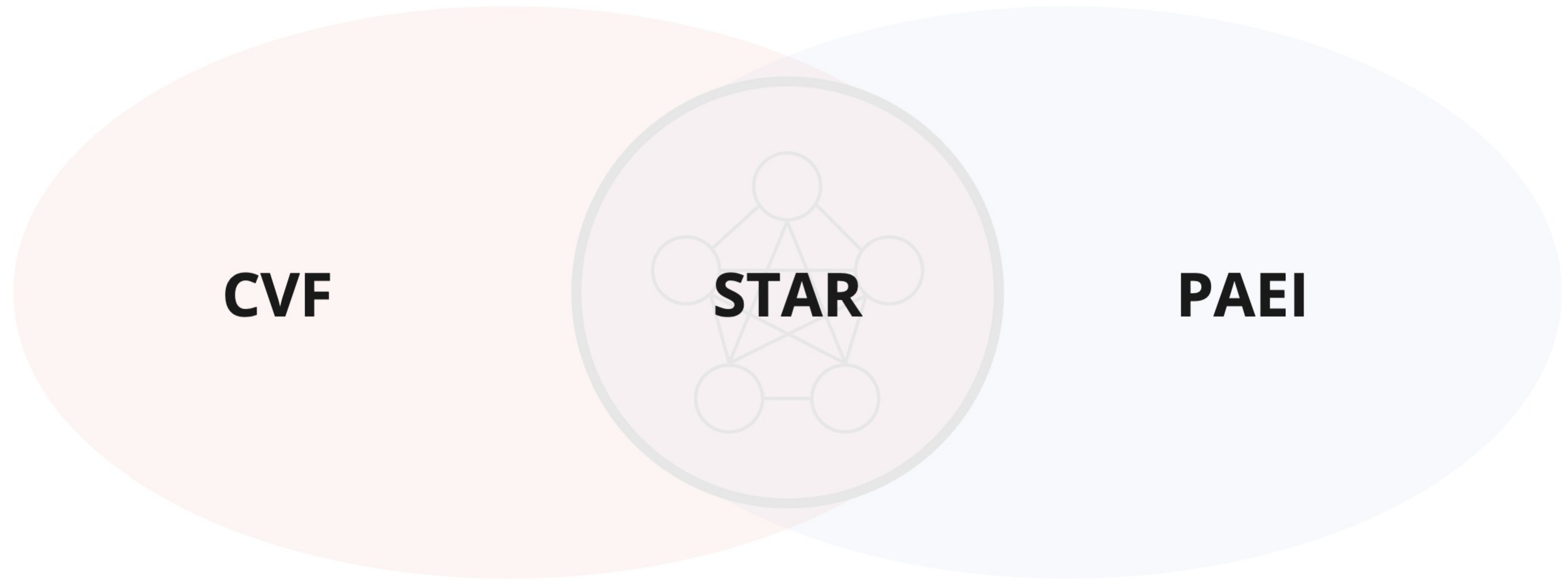
Ничего не напоминает?



Управляем, т.е. воздействуем:

- выбираем действия исходя из текущей и планируемой (проектируемой) культуры
- учитываем риски неприятия в рамках культуры
- оцениваем длительность эффекта





Контекст



Симптомы



Фокус



Действие



Эффект / Риски

- *Что с текущим контекстом компании?*
- *Какая динамика изменений?*
- *В каком состоянии составляющие организационной системы (STAR)?*

- *Какие показатели М-Э-Р необходимо менять?*
- *На какие части STAR необходимо влиять?*
- *Какая совокупность РАЕI-ролей необходима?*
- *Какие изменения требуются в культуре?*

- *Как отреагирует культура?*
- *Сколько будет длиться эффект?*
- *Какие перекосы возможны?*

А теперь на примере, хоть и не полном

Чтобы понять логику размышления



Контекст

- B2C-продукт в digital-банке.
- Команда существует формально: после серии реорганизаций в банке часть участников перешли из расформированной команды, часть — наняты под новый продукт.
- Руководитель в роли 5 месяцев.
- Фича «умные переводы» не взлетела, теперь команда перешла к доработке уже существующего платежного контура. Команда в перманентном «пилоте».

Симптомы

- В команде нет конфликтов, но и нет споров — каждый делает своё, синхронизация формальна.
- При планировании никто не предлагает решений: ждут, пока продакт принесёт финальный список.
- На ретроспективах обсуждают усталость, но не изменения.
- Из продуктовых метрик смотрят только на uptime и количество открытых тикетов, а ценность не фигурирует вообще.

Диагностика через призму моделей:

Орг. система STAR:

- **Strategy** отсутствует в ежедневной работе, продуктовый фокус размыт
- **Structure** формально существует, но нет реального распределения ролей и ответственности
- **Processes** обеспечивают техническую стабильность, но не поддерживают value-ориентацию
- **Reward** не связан с вкладом — каждый закрывает задачи в своей зоне

Стили менеджмента PAEI:

- Преобладает **A** → следим за стабильностью и процессами
- Слабы **E** и **I** → нет постановки новых задач и рефлексии над происходящим
- **P** формально есть (всё работает), но без ориентации на продуктовую ценность

Культура CVF:

- Перекос в **Hierarchy** → порядок, процесс, «не тревожить»
- Отсутствует **Adhocracy** → никто не бросает вызов статусу-кво
- **Clan** на уровне бытового взаимодействия, но нет общего смысла, объединяющей задачи

Параметры команды

Параметр	Краткосрочно	Долгосрочно
Мотивация	Снять ощущение «просто поддержки»	Формировать идентичность и смысл участия в команде
Эффективность	Расшевелить обсуждения, включить в планирование	Укрепить субъектность команды в принятии решений
Результативность	Связать работу с хотя бы одной метрикой value	Встроить ценность в логику работы и обсуждений

Фокусы

- Сформировать командную идентичность → мотивация
- Оживить ритуалы → мотивация + эффективность
- Включить команду в стратегию → результативность
- Разделить ответственность → эффективность

Упрощённые примеры действий:

- Вместо обсуждения бэклога внедрить формат, когда команда получает цель и сама предлагает, что делать.
- На ретроспективе введён цикл «что в этом спринте не имело смысла».
- Внутри команды запущен «интервью-круг»: каждый за 1 неделю берёт интервью у одного клиента, обсуждение на спринте.
- Назначен временный «value-офицер»: неформальная роль, кто отслеживает, какая из задач даёт продуктовый эффект.

Риски:

РАЕI:

- Без баланса Р и Е возможна фрустрация, т.к. появится ощущение, что «нам дают думать, но ничего не меняется».

CVF:

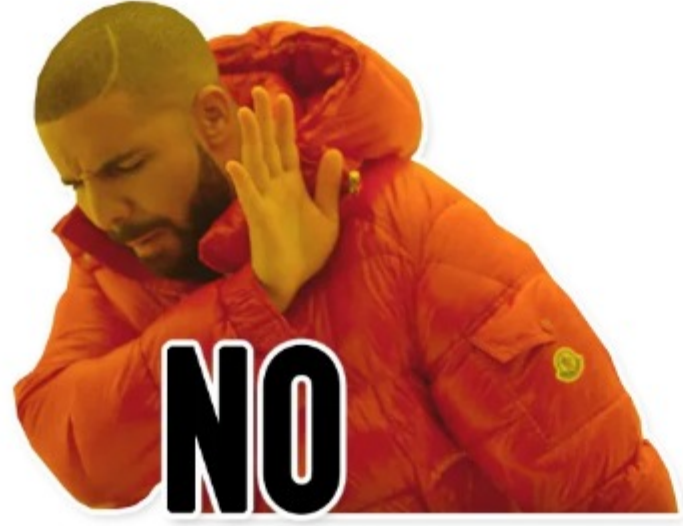
- Ввод новых ролей и коммуникаций может быть воспринят как искусственная активность, если не подкреплён изменениями в структуре.

STAR:

- Если strategy не начнёт транслироваться вовне (в том числе в смежные команды), команда опять окажется «где-то в середине» без субъектности.

На каких уровнях применять?

- Инструмент регулярной диагностики состояния команд
- Метод принятия решений о «точке фокуса» в командах
- Рамка развития уровня управления «минус 1»
- Основа в управленческих сессиях, ретроспективах, трекингах
- Карта баланса всей системы вашего управления



Управление людьми



*Управление условиями, в которых
люди достигают результата*



Системное *управление условиями, в
которых люди достигают результата*

Никита Ефимов

Управляющий партнёр NEST Consulting

**Помогаю компаниям
максимизировать ценность через:**

- **развитие лидеров и руководителей**
- **аудит и выстраивание продуктовых процессов на разных уровнях менеджмента**
- **участие в проработке стратегии и настройке стратегического менеджмента**

efimov.nikita@gmail.com
@nefimov



*Ссылка на
полезняшку*