



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Антихрупкость по-русски: как построить команду, которая не просто выживает в кризисе, а становится сильнее

Андрей БЕЛОНОГОВ





Андрей БЕЛОНОГОВ

Независимый директор, в прошлом - HRD "Магнита" и розничного блока «ВымпелКома»

- Опыт развития топ-команд в проектах с 10 розничными сетями из ТОП-30 российского ритейла, с компаниями из ИТ, нефтегаза, нефтехимии, транспорта, АПК, консалтинга, HoReCa и других отраслей

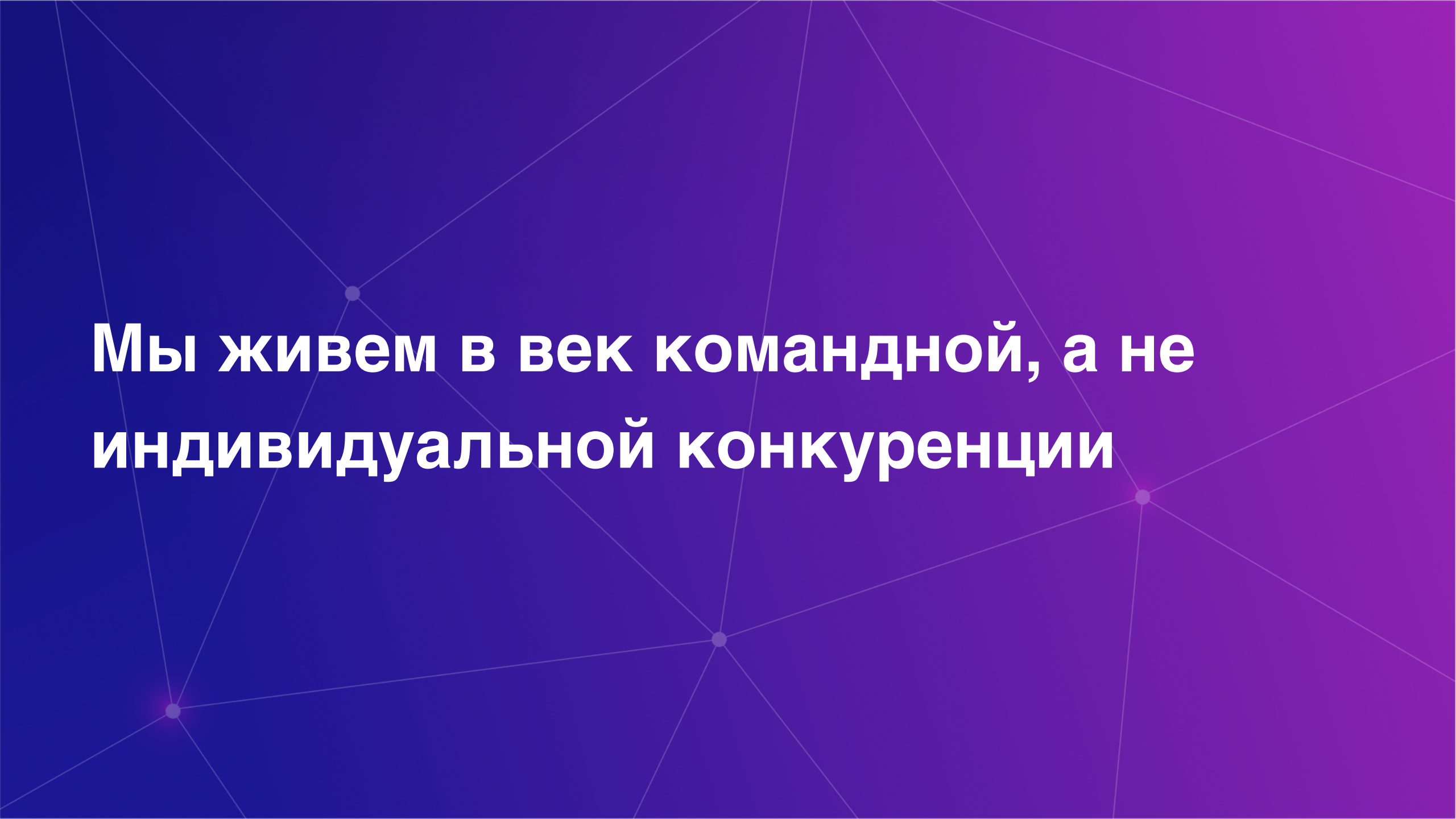


АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ



**Мы живем в век командной, а не
индивидуальной конкуренции**

Что такое Антихрупкость?



Хрупкая

Управленческая команда, ломающаяся при резком внешнем воздействии



Устойчивая

Команда, выдерживающая удар, оставаясь неизменной



Антихрупкая

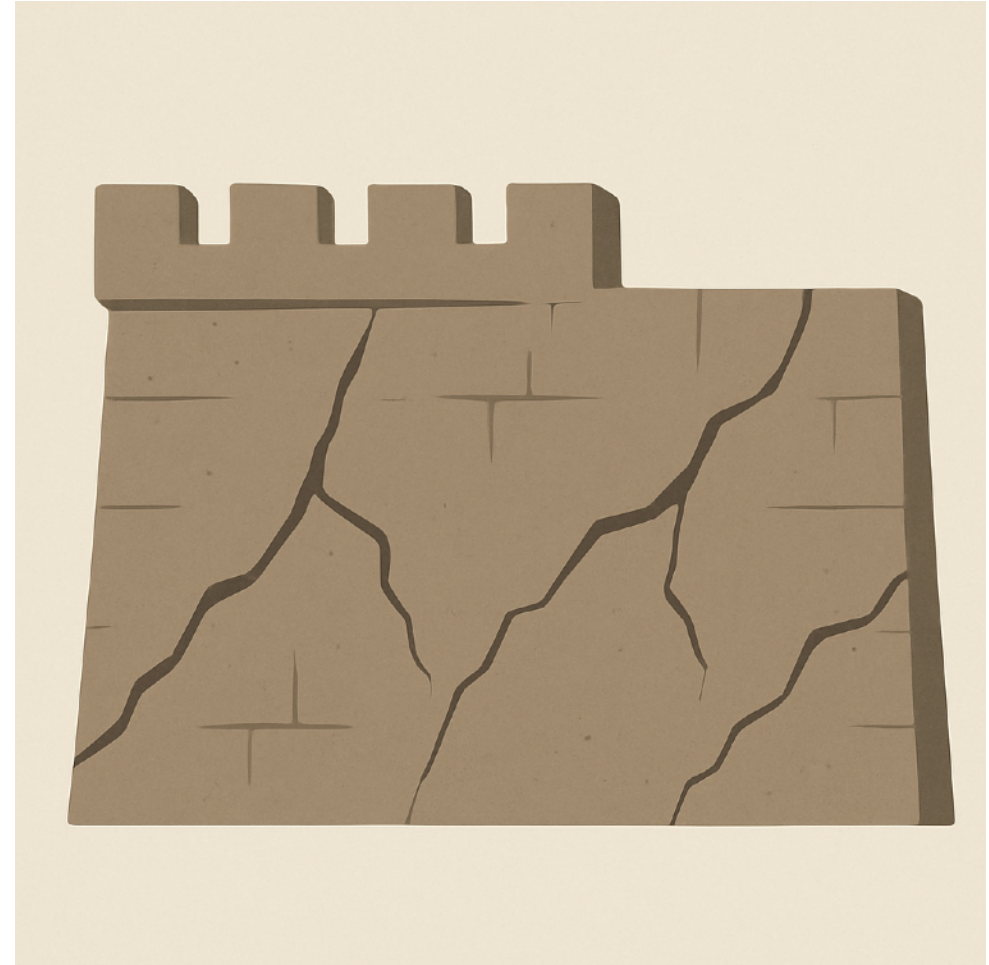
Команда, становящаяся сильнее после внешних сильных воздействий



**Хаос и неопределенность - это
топливо для антихрупких команд**

Проблема: **МЫ ГОТОВИМ КОМАНДЫ К ПРОШЛЫМ КРИЗИСАМ**

- Устойчивость — это тупик
- Команда возвращается в исходное состояние, но не становится лучше
- Мы лечим симптомы, а не используем болезнь для закалки



3 врага Антихрупкости в российских условиях

1

Культура страха

«Ошибка = наказание»

2

Жесткие регламенты

Слепое следование плану

3

«Герои-спасатели»

Система держится на единицах

Решение: 3 столпа Антихрупкой команды



**Легализация
ошибок**



**Децентрализация
экспериментов**



**Коллективный
разум**



Столп 1: Легализация ошибок

- Инструмент: «**Журнал тактических сбоев**»
- Таблицу со столбцами «**Сбой**», «**Причина**», «**Решение**» ведет участник команды в роли координатора знаний





Столп 2: Децентрализация экспериментов

- Инструмент: **«Тактический лимит»** - запуск регулярной петли эксперимента: «гипотеза -> эксперимент (бюджет/время) -> результат -> вывод»
- Принцип: **«Право на эксперимент должно быть у того, кто видит проблему»**





Столп 3: Коллективный разум

- Инструмент: «Процедура последствий» **(AAR)/«разбор полетов»**
- Командное обсуждение - ответы на 4 вопроса:
 1. Что планировали?
 2. Что получилось?
 3. Почему разница?
 4. Что сделаем иначе?

«Ни один кризис не должен пройти даром»



Хрупкая vs Антихрупкая

Хрупкая команда	Антихрупкая команда
<ul style="list-style-type: none">- боится хаоса- централизована- учится наказанием- скрывает ошибки	<ul style="list-style-type: none">- использует хаос- децентрализована- учится экспериментом- легализует ошибки

1

Кейс: розничная компания, направление складской логистики

Дано:

- Команда 30+ чел. трех подразделений (бизнес-аналитики складской логистики, развития информационных технологий и разработчики)
- Централизованная культура принятия решений через трех лидеров подразделений

Задачи проекта:

- повышение результативности команды за счет применения методологии управления знаниями как активами команды

Решения:

- развитие культуры сотрудничества и обмена знаниями в команде (субкультура)
- регулярные общекорпоративные сессии (3 часа раз в полтора месяца)
- гибкие малые межфункциональные рабочие группы под новые гипотезы и задачи
- трансляция вклада команды в успех компании в целом (добавления «смысла» и «признания» по авторской трехфакторной модели вовлеченности сотрудников наряду с материальным вознаграждением)

Результаты :

- **Рост результативности команды на 50%** за 6 мес. при том же ФОТ



2

Кейс: розничная компания, формат «жесткий дискаунтер»

Дано:

- Команда директоров 100+ магазинов
- Система обучения новичков, основанная на развитии жестких навыков

Задачи проекта:

- повышение уровня квалификации директоров магазинов за счет распространения знаний успешных сотрудников

Решения:

- создание экспертного совета из директоров, регулярные встречи с первым лицом
- выявление ключевых знаниевых областей, обеспечивающих эффективность лучших сотрудников
- запись и распространение объектов знаний ключевых сотрудников в виде коротких видеороликов от экспертов

Результаты :

- Рост среднего уровня квалификации директоров магазинов (оценки первых лиц)
- Создание культуры сотрудничества между опытными директорами



3

Кейс: буровая компания

Дано:

- Команда топ-7 руководителей компании
- Руководители компании оперируют исключительно производственными показателями, не обладая экономическим мышлением

Задачи проекта:

- Повышение вовлеченности топ-команды в достижение целей компании

Решения:

- Внедрение командной системы мотивации топов (доля команды от прироста чистой прибыли)
- Индивидуальный коучинг первых лиц
- Внедрение культуры «команды команд»

Результаты :

- Рост чистой прибыли в 3 раза за полтора года при том же обороте



4

Кейс: розничная компания

Дано:

- Розничная сеть 10.000 + магазинов, 200.000+ сотрудников
- Несистемное развитие топов (ограничено ИПР на основании ежегодной оценки, коучингом по запросу, нерегулярными тренингами)
- Руководители CEO -2, -3 зациклены на операционной эффективности и не обладают стратегическим мышлением

Задачи проекта:

- Повышение квалификации ТОП-400 руководителей компании за счет обучения в внутренней бизнес-школе

Решения:

- Обучение от первых лиц компании с упором на принятие решений в условиях неопределенности и развитие корпоративной культуры
- Внедрение проектной деятельности в рамках бизнес-школы по стратегическим задачам компании (на 6-9 мес.)
- Формирование базы знаний топ-менеджеров

Результаты :

- Повышение качества принимаемых решений руководителями уровня CEO -2, -3
- Формирование кадрового резерва на топ-уровень



Ваш первый шаг:

Внедрите 10-минутный “Разбор тактических сбоев” (сбой-причина-решение) в своей команде с завтрашнего дня



Спасибо!

Контакты:

Андрей БЕЛОНОГОВ



@BELONOGOV_Andrey



andrey.n.belonogov@gmail.com



+79615128888



Авторский канал «Команда команд»

