

Развитие топ-команд

03.06.2016

ТОП-команда

Руководители топ-уровня находятся в зоне максимально риска. Им сложно «проверить» у кого-то выбранный вектор развития. Ставка, сделанная топ-командой, определяет направление развития компании, ее успех или поражение. И команда (каждый из ее членов) должна принимать на себя этот риск и быть готова сделать свой выбор.

Распространенная ошибка: топ-руководители не осознают, что получают деньги именно за принятие на себя стратегических рисков. При работе с топ-командами можно услышать «Что вы порекомендуете? Что нам делать? Что бы вы сделали?». Внешний консультант может блестяще модерировать стратегическую сессию, знакомить команду с лучшими практиками и опытом, моделировать действия и бизнес-процессы, но ни в коем случае не должен давать рекомендации. Если консультанта нанимают, чтобы сказать топ-команде, что им делать, можно разгонять команду в этот же момент.

Топ-руководители как команда берут на себя риски стратегического выбора и за это получают деньги. Ни за что больше им платить не надо.

Это базовое отличие топ-команды. Но есть и другая важная особенность: члены топ-команды постоянно находятся в состоянии конфликта между интересами собственно топ-команды (команды равных) и их функции / их людей (возглавляемой ими команды). Любая стратегия всегда будет ущемлять кого-то и будет выигрышнее для кого-то. Если конфликт интересов не проявляется непосредственно на верхнем уровне, он становится очевидным при взаимодействии подчиненных. И он «разорвет» любую стратегию. Поэтому для членов топ-команды принципиально важна интеграция и умение мыслить совместно.

ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ТОП-КОМАНДЫ

1

Форматы обучения и развития топ-команды должны быть спроектированы открытыми для информационных потоков и других процессов в компании. Когда руководители собираются не только узким кругом, но приглашаются ключевые сотрудники или у членов команды есть возможность привести одного человека с собой. Можно создать наиболее подходящую для компании форму проведения событий для развития топ-команды в процессе стратегирования, но главное не изолировать ее.

2

Топ-команда не собирается под задачу или проект, не формируется по совпадению параметров или по принципу дополнения одних членов команды другими. Поэтому нужно выбирать **практики восполняющие функциональные дефициты**, зашитые в самом составе команды.

3

В теории члены команды должны **совместно отвечать за те решения**, которые совместно принимают. Главная практическая сложность — считается, что кто-то должен быть ответственный. И как только мы говорим, что важно определиться с тем, кто ответственный, мы, на самом деле, уничтожаем любую командную сущность. Первый шаг к разделенной командной ответственности — работа в формате бизнес-двоек.

4

Чтобы развиваться как команда топ-руководители должны **быть командой** не только в рамках процесса принятия стратегических решений, но и в будничной деятельности компании. Появляться на публике как команда, совместно транслировать решения (в противовес ситуации, когда каждый сам транслирует свое понимание в рамках своей функции), планировать выступления и «выезды» в двойках или тройках, «обмениваться» аудиториями (когда директора выступают не на «своих» объектах или перед людьми других директоров).

Это большой вызов. Часто это требует от компании вложения временных и денежных ресурсов, но **быть командой** — главная практика развития топ-команды.

[Максим Шмакотин](#), тренер-консультант, лидер темы «Командные технологии», партнер Тренинг-Бутика

© ООО «Центр Развития Корпоративной Культуры», 2004—2017

© Imagology, разработка сайта, 2011

[Наши координаты](#) (495) 545-77-19 contact@tboutique.ru

[CRM](#) портал знаний