

Команда в современном бизнесе

Наталья Гарбер, www.goodplanetpoem.org, 2003,
из книги «Искусство работать с людьми», с введением 2020 года

*Борису Бобровникову, владельцу и генеральному директору компании «КРОК»,
лидеру российского ИТ-рынка системной интеграции, посвящается*

За те 20 лет, что я как внешний бизнес-тренер профессионально наблюдала и развивала российский коммерческий и инновационный гений, самым большим моим потрясением был и остается системный интегратор России №1 под названием «[КРОК](#)». В 2003 году я делала для них консалтингово-тренинговый проект «Корпоративный стандарт коммуникации» по переводу с уровня «семейного бизнеса» на уровень гибкой системы креативных команд. Причина перехода была техническая: системный интегратор по сути мотивирован 6-ым, транс-персональным, уровнем пирамиды Маслоу, ибо должен интегрировать все появляющиеся новые технологии мира. Если он это делает грамотно, то в определенный момент начинает расти как на дрожжах по персоналу и оборотам, и «семейная» корпоративная культура в такой момент начинает разрушаться: прежние связи перестают работать, а новые возникают хаотично.

За 2003 год КРОК разросся вдвое по обороту и персоналу, посему владельцу и главе компании Борису Бобровникову нужна была модель бизнеса, позволяющая выживать, поддерживать безопасность и отношения в команде, лидировать, творить и доносить до рынка высокие смыслы системной интеграции. И я по мере сил помогла ему эту модель найти и внедрить. Сегодня «КРОК» - это № 1 среди поставщиков ИТ-услуг в России, огромный (30,3 млрд руб. в 2018 году) и растущий в любой кризис, международно сертифицированный и признанный, общенациональный бизнес с суперсовременным зданием в центре Москвы, 2000+ человек персонала, обширной программой корпоративной социальной ответственности и слоганом «[ИТ — боевое искусство для бизнеса](#)».

В конце 2017 года КРОК анонсировал цифровую трансформацию компании — инициативу по изменению подходов к разработке продуктов и созданию новых точек роста для бизнеса клиентов. Кросс-функциональные команды, в состав которых вошли специалисты по маркетингу и аналитике, программисты и ИТ-инженеры, менеджеры по развитию бизнеса и управлению персоналом, сформировали новый облик бизнеса. Инициатива трансформации КРОК стала основой для разработки стратегии на период 2019-2021 гг. Одна из главных целей новой стратегии — дальнейшая диверсификация бизнеса и выход за пределы классической бизнес-модели интеграторов.

Я считаю, что компания КРОК - идеальная идентичность для российского национального бизнес-бренда и по всем стандартам, от общественных и деловых до личных и креативных. В 2000 году КРОК ввел систему качества по стандарту ИСО 9001 Р во всех подразделениях компании, и сертифицировал ее Госстандартом РФ. И все последующие годы продолжал устойчиво прогрессировать, инновационно зарабатывая свои «белые» миллионы, а потом и миллиарды, обеспечивая системную интеграцию государства, бизнеса, общества и масс-медиа России — такой, какая она все эти годы была.

Креативный средний и малый бизнес, который я тренировала с 2000 года, вообще в предложенных сложных политических условиях с 1985 года умно искал, находил и реализовывал системные интеграционные решения, сочетающие развитие новых продуктов и услуг с динамикой потребностей отечественного рынка. И именно на этот подход можно сейчас опереться как на модель эффективного развития страны внутри и вовне. И лучше всего эти решения для всей страны удались глобальным консерваторам ИТ-системной интеграции, первым из которых стала компания КРОК.

Ключом к этому успеху стала технология креативных команд и вообще — креативный уровень мотивации деятельности и отношений, существенно отличающийся

от того, как это делается на уровне лидеров масс, где все копируют первое лицо и следуют за ним, не принимая креативных решений. При этом с креативного уровня бизнес-мотивации лидерство в глазах масс всей страны достигается как побочный эффект творческого процесса. Это кажется совершенно невероятным для тех, кто ставит на готовые решения, но твердо доказано глобальными инноваторами вроде Стива Джобса и Сергея Брина. А также всеми «Моцартами» всех сфер деятельности в течение истории человечества на Земле. Показываю, как это делается в России.

Главными структурными образованиями общества стали не города-государства, а более широкие политические объединения, включавшие в себя ряд городов, лишенных политической индивидуальности.

А. Дж. Тойнби «Постижение истории»

Генеральный директор компании КРОК Борис Бобровников - «янский» руководитель. На мой вопрос, как будем решать задачи в острых ситуациях, он шутливо, но твердо ответил: «По законам шариата!» Конечно, никакого религиозного насилия и подавления Бобровников не практикует – в инновационной компании это безнадежные стратегии руководства. Но играет он с командой решительно и требования к пассионарности и способности давать результат лично и в команде ставит высокие. Если бы Бобровников не был креативным системным интегратором, он спокойно мог бы быть квотербеком бейсболистов, кадровым генералом или начальником службы безопасности. Когда он сказал про шариат, я почему-то почувствовала, что совершенно успокоилась: Борис вызывает доверие, как потомственный военный, – на него можно положиться.

А когда тренинги закончились, нашла книжечку с законами шариата и подивилась, что концептуально Бобровников действительно ответил мне довольно точно. Дело в том, что шариат устанавливает общие этические ориентиры и творческие принципы сообщества, прикладное толкование и рациональное осмысление которых позволяет людям находить решение в каждой конкретной ситуации. И в целом шариат регулирует внешнее поведение и духовные убеждения, мотивируя людей на нравственное совершенствование. Если оставить в стороне мусульманские культурные особенности, порождающие непродуктивные побочные эффекты в виде терроризма и экстремизма, шариат – это национальный стандарт коммуникации, подобный тому, что мы прописывали с Бобровниковым при переходе его компании от «семейного» формата к общенациональному бизнесу.

А теперь о креативном командообразовании по Бобровникову в деталях. Команду Борис определяет так: «Команда - это группа сотрудников, которая решает бизнес-задачу более эффективно, чем то же количество специалистов такого же уровня, не связанных между собой никакими формально-структурными отношениями. В команде выше эффективность работы и внутренняя удовлетворенность членов команды, потому что вместе они могут решать задачи существенно более крупные, нежели просто группа специалистов. Такой был термин в начале 80-х - супербригада... вот такая команда у нас».

В КРОКе действительно мощная команда: даже функциональные обязанности не прописываются до конца, потому что есть понятие о взаимопомощи, то есть вся работа – общая. ИТ-услуги компании – это уникальный продукт, поэтому, как говорит Бобровников «у менеджеров нет обязанностей, кроме одной – давать результат». В такой креативной области невозможно прописать обязанности, нужно быть готовым просто решать задачи, и в основном – новые.

Первый шаг технологии командообразования, который объединяет стили работы многих быстрорастущих компаний, таков: компания – это живой организм, растущий от личности первого лица. Оно устанавливает правила и влияет на создаваемое окружение. Эффективный, перспективный лидер растит вокруг себя команду сильных личностей.

Если это не так, то отсутствие инициативы и инертность управляемых, но «неживых» сотрудников стопорят бизнес и рост оборотов. Если руководитель страстно относится к своему делу, то инертные и безынициативные люди не выдерживают его темпа. Живой ум и энергия руководства распространяется как стиль отношений на всю компанию. Владелец действительно успешного бизнеса интересны личности, которые могут дать новые, пусть даже противоположные его взглядам идеи - он прислушивается к разумным решениям, проверяет человека в деле и делегирует ему возможность развивать свои творческие проекты, следя за сохранением командности.

С топ-менеджментом инновационной компании проблема командообразования решается просто: руководство (владельцы) набирают совместимых с собой начальников, а затем предоставляют им высокие полномочия, включая право увольнять и принимать людей – и самому разгребать возникающие командные проблемы. Имея такую власть, начальник получает и высокую ответственность, поэтому он максимально должен контактировать с другими людьми по вертикали и горизонтали. Более того, принято, чтобы люди на одном уровне иерархии разгребали свои отношения друг с другом сами. Руководство же отвечает за высокий уровень понимания бизнес-процессов и отслеживание их сверху.

В КРОКе вообще принято коллегиально решать задачи. Если с этим возникают проблемы (всего вряд ли больше 10% случаев), то вмешивается руководитель и решает вопрос, стараясь при этом учитывать мнения разных групп. Обычный механизм таков: команда вырабатывает решение, а руководитель его утверждает. Компания КРОК работает проектно и Борис Бобровников считает, что в таком бизнесе командная работа – «не просто конкурентное преимущество, а необходимое условие существования».

Креативная команда – это не подчиненные, послушно следующие за лидером 4 уровня. Она должна быть мобильным и живым организмом. Люди нужны энергичные, для слаженной работы нужно растить исключительное взаимопонимание, тогда получается живой организм, который работает на одну цель как одно целое. В инновационных бизнесах принято, чтобы человек «горел» на работе, практиковал взаимовыручку, подсказывал руководству и коллегам решения и болел за дело так, как если бы это была его семья – тогда он приживется. Такая активность обратных реакций системы – действительно классический признак живого организма. Но надо понимать, что человек загорается, если предложенное ему дело является делом его (!) творческой жизни, и активно дает обратную связь, если в компании царит креативная демократия.

Поэтому Бобровников говорит, что в КРОКе всегда соответствие командному духу ценилось больше, чем профессиональные данные. Не в ущерб последним, разумеется, потому что компания работает на очень профессиональном технологичном рынке. Соответствие командному духу включает в себя «постоянное самосовершенствование (а значит, и постоянное обучение), умение брать на себя ответственность (а значит, развитие менеджерских качеств), желание быть лучшими, а значит, желание работать и добиваться успеха на таком профессионально сложном рынке, как ИТ».

Первая команда КРОКа не получала специального ИТ-образования, однако компания не только успешно вышла на рынок, но и почти сразу стала его лидером. Бобровников считает, что «этому очень способствовали наши персональные качества и умение выстраивать отношения внутри команды и с клиентами. Именно эти качества являются базой наших успехов, и им обязательно должны соответствовать новые люди. При этом, чем дальше, тем важнее найти таких людей среди специалистов». Команду в КРОКе всегда подбирали очень тщательно, однако если в начале в этом участвовали все топ-менеджеры, то затем подбором стал заниматься только HR-директор, линейный руководитель и генеральный директор.

Базовым принципам формирования команды руководство никогда не изменяло: старались искать "правильных" людей среди специалистов, а также быстро и непрерывно обучать свою команду. В КРОКе хорошо понимают, что чем более профессиональна

компания, тем большую важность представляют профессиональные ценности сотрудников. И иногда ценности разных суперпрофессионалов (бухгалтера и программиста, например) могут мешать командной работе, работе на конечный результат. «Для нас всегда было важно, чтобы общекорпоративные, командные ценности были важнее узкопрофессиональных», - говорит Бобровников.

Командообразование часто идет с двух сторон: инновационные компании растят своих специалистов изнутри и нанимают на ключевые должности нужных «с улицы» - если человек нужен фирме, то ему создадут условия. Требования по части инновационности растут вверх по иерархии: чем выше уровень, тем выше требования к инициативе. Рост количества персонала в периоды расширений и взлетов требует большой работы по адаптации новых сотрудников, в процессе которой командность остается одной из главных ценностей компании. Как говорит Борис Бобровников, важность профессиональной подготовки растет с каждым годом, но и рынок ИТ-специалистов растет: все больше ВУЗов готовит правильных специалистов, все меньше специалистов идет в науку, все меньше уезжает на запад, некоторые даже возвращаются.

С какого-то момента в любой компании вводят здравую бюрократию. Многие вещи делаются лучше с помощью служебных записок, баз данных, неких стандартизованных процедур. Эта здоровая бюрократия помогает творческому началу в систематизации информации и тиражировании результатов: когда сотрудник пишет короткую и ясную деловую записку, его мысли становятся яснее ему и другим. Но если нужно быстрое решение, то бюрократия должна быть отложена. Искусство баланса между структурированностью и гибкостью задает и развивает руководитель. Тут важна грамотная техника постановки задач и делегирования полномочий, контроль и поддержание командного духа, обучение персонала принятию решений и дисциплине, оборотной стороне продуктивного творчества.

Технология, в общем, такова: пока в процессе творческих перемен структура работы не понятна, идет согласование, люди привыкают к новым отношениям и обязанностям - нужна творческая "бюрократия" в виде прописывания отношений на уровне корпоративных стандартов коммуникации, что мы и сделали с Бобровниковым в момент качественного и количественного прорывного роста КРОКа в 2003 году. Когда процесс развития переходит на качественно новую модель и люди с ней осваиваются, то судя по результатам их работы в период перемен им нужно делегировать уместные полномочия и высокую долю свободы – тогда общий командный инновационный результат не замедлит появиться.

Отдельная задача – своевременная диагностика и решение проблем компании. В метафоре организма это очень понятный процесс: когда человек заболевает, это чувствуется во всем теле, потому что значительно повышается температура (раздражение, недопонимание, уныние) и сбои идут так или иначе везде и у всех, как сейчас в России. Если обратная связь налажена, то люди довольно быстро на уровне чувств понимают, что что-то идет не так и начинают прислушиваться к процессам в «теле компании». Эта внимательность – ключ к решению проблемы, ибо она позволяет отследить ситуацию, сохраняя команду и не обвиняя никакую часть организма в неполадках. А затем их исправить также сообща и командно. В первую очередь в моменты подъема температуры у организма должна сработать «голова», то есть руководство: когда температура начинает подниматься, первое лицо прислушивается к этому и принимает разумное творческое решение по исцелению ситуации. Для этого вырабатывает новую идею, проводит творческие совещания, усиливает личный контакт с группами перемен и массами, дает поддержку и направление работы. Эта технология очень хорошо поставлена в КРОКе.

В нормальной ситуации руководители эффективного бизнеса не только отслеживают регулярные процессы, но и смотрят, в ком есть потенциал, думают о будущем и намечают сотрудников на повышение. Техника карьерного роста в эффективных компаниях проста: если в человеке увидели способности и потенциал, то ему поручают делать нечто более

сложное и дают помощь, если необходимо. Не бросают в воду, чтобы плыл сам, а дают учиться, тратя на это свое время, силы и советы, но давая полномочия в балансе с обязанностями. Причем если в начале нового этапа представление об обязанностях и работе в команде человеку надо давать пошагово, зато потом его уже можно в основном просто хвалить. Это, кстати, очень важно: любая команда держится на взаимном уважении и одобрении. На этом и закончим историю о командности компании КРОК.