

17 сентября 2024

Как совершить квантовый скачок в развитии команд и вывести компанию на новый финансовый уровень

Вы работаете с командами и хотели бы расти, но есть расфокус? Написали стратегию, но сотрудники не верят в ее успех и не спешат выполнять? Несмотря на инвестиции, бизнес входит в стагнацию? Поддержать и наполнить ваши идеи о развитии, вовлечь всю команду, синхронизироваться и выработать план действий по изменению, вам помогут фасилитация и командные сессии. О том, как это работает на практике, расскажет эксперт ГК «КОРУС Консалтинг».

ЧТО ВАЖНО ПЕРЕД НАЧАЛОМ КОМАНДНЫХ СЕССИЙ

Командная сессия может решить ряд задач и бизнес-вопросов, некоторые из них я описала выше. Важный момент – вы действительно должны быть готовы поделить ответственностью с командой. Возможно, вам стоит попробовать начинать вовлекать команду для решения небольших задач, учиться вместе взаимодействовать, опираться на совместные успехи и постепенно набирать масштаб решаемых сообща вопросов.



ЧТО ТАКОЕ КОМАНДНЫЕ СЕССИИ, КАК ОНИ РАБОТАЮТ И КТО ТАКОЙ ФАСИЛИТАТОР

Командная сессия – это групповая работа или, другими словами, очень тщательно подготовленное совещание, когда продумывается не просто повестка, а общая логика работы группы. Обычно это встреча длительностью не менее трех часов, а иногда и целый день или даже два. Руководитель участвует наравне со всеми, работает в мини-группах, где штурмят идеи или разрабатывают план действий. Для очных встреч можно использовать флипчарты и стикеры, а для онлайн – сессионные залы Zoom и виртуальные доски. Такой формат групповой работы вовлекает каждого, чтобы высказывать свои идеи, добавлять свое экспертное видение, вместе анализировать проблемы и пути решения, влиять на итоговое решение и разделять за него ответственность.

Подготовкой и координацией командных сессий занимается фасилитатор.

Фасилитатор – это специалист, который помогает проектным командам выстроить эффективную коммуникацию. Он снимает запрос, вникает в бизнес-задачу и проектирует сессию – пишет подробную повестку встречи, подбирает механики, проводит сессию. Роль фасилитатора заключается в том, чтобы помочь команде понять и достичь общие цели, оставаясь нейтральным и не принимая чью-либо сторону.

КЕЙС ДЕПАРТАМЕНТА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ КОРУСА

Предпосылки: в 2018 году для работы с направлением e-commerce был создан отдельный департамент (Департамент электронной коммерции). Когда команды сработались и управленческая структура показала свою эффективность, коллеги поставили перед собой амбициозные цели по росту прибыли.

НАЧАЛО РАБОТЫ С КОМАНДОЙ: МОЗГОВЫЕ ШТУРМЫ (ДЕКАБРЬ 2022)

Первая сессия прошла в очном формате. В сессии участвовало 11 человек – команда менеджмента и сотрудники, напрямую влияющие на развитие бизнеса. В таком составе команда собралась впервые, чтобы поговорить о стратегии. За шесть часов мы провели несколько мозговых штурмов – индивидуальных и групповых. В группах мы прорабатывали узкие места, которые отрицательно влияют на результаты бизнеса, и формировали планы действий.

Вопросы, которые обсуждали на сессии:

- итоги года в разрезе прибыли и план на следующий год

- ретроспектива реализованных проектов по этапам: продажа, пресейл, реализация проекта, гарантийная поддержка
- подробный разбор проектов, показатели которых не соответствовали целевым
- план действий по улучшению работы над проектами с горизонтом на три месяца (рентабельность, качество работы, удовлетворенность клиента, ключевые зоны, ответственные, сроки, ключевые показатели, маркеры успеха).

По итогам работы мы описали бизнес-процессы, которые приведут к масштабированию и увеличению прибыли, выявили ключевые зоны роста и препятствия, выработали план действий с горизонтом три месяца.

Заметка на полях: как потом оценивала команда, первая сессия стала полезным опытом, но скорее как «блин комом». Так как по факту не все договоренности были выполнены. Именно поэтому было решено собраться на еще одну встречу, где мы могли бы проанализировать, почему так получилось, а далее начать формировать стратегию. На первой сессии команда почувствовала доверие ко мне как к фасилитатору и была готова идти дальше вместе. В работе с командами это очень важный параметр.

СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ (МАРТ-ИЮНЬ 2023)



На данном этапе было важно понять целевую нишу бизнеса департамента — с какими направлениями теперь актуально работать, на каких клиентах стоит фокусироваться. Документы с планами и описанием целевых клиентов существовали в департаменте и прежде, но после изменения рыночной ситуации и клиентского портфеля, требовалось создать новую стратегию.

Помимо основной цели в виде выработки стратегии департамента и плана действий с вовлечением сотрудников, мы хотели создать такой процесс, чтобы каждый участник мог почувствовать себя включенным в процесс планирования, быть активным участником процесса, происходящего в департаменте, иметь возможность влиять на него и брать ответственность за совместное решение.

В общей сложности за четыре месяца было проведено 18 онлайн-встреч в Zoom по 2-3 часа. Была как индивидуальная работа для размышления, так и работа в мини-группах с разным составом (все поработали со всеми). В процессе команда готовила аналитику и делилась своим видением. По итогам совместной работы был сформирован набор инициатив и состав рабочих групп для дальнейшей работы.

Результаты:

- описание состояния бизнеса AS IS (с помощью опроса всех сотрудников)

- формулирование миссии, ценностей и принципов, включая поведенческие маркеры
- разработка стратегии 2024-2027 FY, включающая:
- Целевое состояние (TO BE) + стратегические ориентиры, которые важно учитывать
- Целевых клиентов, конкурентные преимущества
- Фокусные направления (клиенты, продукты)
- Стратегические проекты на три года
- разработка подробных планов действий направлений.

Заметка на полях: мы уделили выработке стратегии больше времени, чем планировали изначально. Но у команды это был первый опыт, и в процессе мы уделяли внимание коммуникации.

На этот раз мы брали в работу меньше идей и тщательно работали над планом действий. По итогу, все это время окупилось – большинство инициатив были реализованы, департамент перевыполнил план, 2 из 4 ярких кейсов проектов, представленных на годовом собрании всей компании, были от них.

РАБОТА С КОМАНДОЙ МЕНЕДЖМЕНТА И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (ИЮЛЬ 2024)

Через год после выработки стратегии, команда собралась, чтобы оценить, как стратегия соотносится с реальностью по прошествии времени.

Цели сессии:

1. Стратегия – определить тактические шаги на следующий год
2. Развитие – поиск новых ниш для развития бизнеса, поиск и сборка нового взгляда: потенциал на рынке и в заказчиках
3. Команда – отметить достижения года, синхронизироваться, зарядиться для новых проектов

В течение восьми часов коллеги анализировали причины успехов и неудач, актуализировали стратегию и создавали тактический план на ближайший год, думали (персонально и в группах) о том, где на рынке есть потенциал и запросы, которые департамент может реализовать.

В ходе сессии было проработано более 15 инициатив по развитию бизнеса, сформировано пять проектов на ближайший год, два из которых предполагают выход в новые ниши.

Заметка на полях: на подведении итогов все участники отметили синхронизацию команды, эмоциональный подъем и сплочение.

ВЫВОДЫ О РАБОТЕ С ЭТИМ КЕЙСОМ

- 1.** Вовлечение команды в стратегические инициативы является мотивирующим фактором и снижают текучесть. За полтора года работы состав участников не изменился – ключевые сотрудники департамента всем составом продолжают работать.
- 2.** Команда формируется через совместную работу. Я вижу, как по мере работы, участники становятся командой не только по названию. На последней сессии, например, коллеги озвучили, что хотели бы улучшить коммуникацию и синхронизироваться. Сессии могут добавить понимания потребности и создать пространство, чтобы это обсудить.
- 3.** Возможность для команды сфокусироваться и выбрать приоритеты. Очень важно фокусироваться на нескольких идеях, чтоб они были реализованы. Сессии помогают совместно определить ключевые идеи и подготовить для них подробный план действий.
- 4.** Члены команды активнее готовы брать на себя ответственность и проявлять инициативу, когда понимают, как они могут влиять на результат и

как этот результат влияет на каждого лично.



Мария Бар-Бирюкова,
 директор департамента e-commerce

Для меня выстраивание коммуникации с командой всегда было самым высоким приоритетом. Люди – это наша главная ценность и, если они не понимают, куда и, главное, зачем мы идем, высоких результатов не добиться. Командные сессии – один из эффективных инструментов погружения сотрудников в общий контекст, возможность вместе обсуждать любые идеи и проблемы, причем абсолютно открыто.

А что самое главное, в рамках сессий мы договариваемся об общем результате и о личной ответственности за тот или иной проект/инициативу. Мы потратили на формирование стратегии намного больше времени, чем планировали – настолько нас захватила эта работа. И я считаю, что мы потратили это время максимально полезно – прошел год, мы уже сделали много из того, что задумали тогда, при этом по истечении времени смогли

гибко скорректировать некоторые инициативы с учетом полученного опыта. Что важно – проектов/инициатив стало меньше, но они стали более конкретными, разбитыми на очень понятные временные/функциональные этапы и у каждого проекта есть свой ответственный, который двигает инициативу вперед. Ну и команда действительно верит в достижение поставленных целей. Для меня самым важным было увидеть изменение настроения в команде, услышать новые идеи, рассказанные «взахлеб», прочувствовать невероятную энергетику и трансформацию от старта и до настоящего дня. Да, еще очень круто было посмотреть на людей в неожиданных ролях – это абсолютно новые грани возможностей.

Могли ли мы добиться таких результатов без помощи фасилитатора? Можно сказать так: я уверена, что хороший руководитель может разобраться сам в любом вопросе, но сколько времени это у него отнимет? Как он это время смог бы использовать для развития бизнеса? Я уверена, что привлечение внешнего эксперта помогает достичь результатов быстрее, так как:

- 1.** он не заинтересованное лицо и не будет «подыгрывать» ни одной из идей
- 2.** он точно будет модерировать время и команду – иногда она может пуститься в пространные рассуждения и выйти совсем не на тот путь решения, который поможет делу
- 3.** он может отслеживать эмоциональную составляющую со стороны – это важно, когда обсуждаются «острые» вопросы
- 4.** в конце концов грамотный эксперт знает много лайфхаков и полезных инструментов, которые помогают привести к конечной цели – фасилитации,

это не просто про «поговорить»

Мы решили начать проводить командные сессии, потому что это инструмент, который помогает продвинуться в решении бизнес-задач и одновременно положительно влияет на коммуникацию и эффективность командной работы. В результате встреч у команды появился фокус, стали более понятны точки приложения усилий, коммуникация стала более открытой, появился ценный совместный опыт, который работает на сплоченность команды. Такой опыт может быть полезен любой команде, которой необходимо безопасное пространство для доверительного диалога, сфокусированного на решении амбициозных бизнес-задач. Самым ценным для меня было ощущать на себе мощную трансформацию команды, которая происходит в режиме реального времени.

Александр Смышляев,
HR BP департамента e-commerce

СОВЕТЫ: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ КОМАНДНУЮ СЕССИЮ

Дисклеймер. В идеале лучше всего пригласить фасилитатора.



Как выбрать фасилитатора

- 1.** Запросить рекомендации коллег, которые довольны работой со специалистом. Если вы доверяете этим коллегам, и у вас похож взгляд на бизнес – рекомендованный фасилитатор может вам подойти.
- 2.** Посмотреть резюме фасилитатора и портфолио реализованных проектов. Если вам отзываются его тексты о себе и о проектах, то можно переходить на следующий этап.
- 3.** Назначить встречу, где фасилитатор прояснит ваш запрос. Обращайте внимание какие вопросы он задает, насколько понятен вам его язык, приятно ли вам с ним общаться.
- 4.** Далее фасилитатор формирует первичную программу сессии. Если вам она кажется логичной, если фасилитатор смог ответить на уточняющие вопросы – то, вероятнее всего, вы выбрали своего фасилитатора.

Хотите провести сессию сами? Чек-лист

- 1.** Сформулируйте основную проблему/задачу, которую должна решить сессия
- 2.** Составьте список артефактов, которые должны остаться после сессии – перечень идей, план действий, проанализированные и приоритезированные пути решения и т.д.
- 3.** Продумайте список участников, которые в силу своих ролей могут влиять на решение проблемы
- 4.** Составьте список вопросов, которые помогут рассмотреть проблему/задачу со всех сторон по следующей логике: какие факты есть (аналитика, ОС

клиентов, прибыль, рентабельность и т.д.). Как можно оценить эти факты? Это много или мало, это сложно или просто выполнять, это мотивирует или огорчает? Какое решение нам нужно выработать, чтобы реализовать нашу проблему/задачу? Какие действия, кому и когда нам нужно сделать, чтобы реализовать наше решение?

- 5.** Выберите день, который подходит всем участникам, забронируйте переговорку/поставьте слоты в календарь.
- 6.** Ко дню встречи подготовить канцелярию, стикеры, орехи и воду (если очно) или подготовить рабочее пространство в виртуальной доске (если онлайн).
- 7.** Проведите встречу, следуя плану, а после оцифруйте все результаты и вышлите всем участникам.
- 8.** Проведите пост-встречу, чтобы понять, как команда движется по плану действий. Если нужно – повторите все сначала :)

Список книг, которые помогут вам узнать больше про вовлечение команды и организацию эффективной групповой работы:

- «Фасилитация на практике. Как “добывать золото”, работая с группами», Томас Кайзер.
- «Как спасти или погубить компанию за один день. Технологии глубинной фасилитации для бизнеса», Марк Розин.
- «Руководство по фасилитирующему лидерству», Пепе Нуме.
- «Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения», Кейнер Сэм, Линд Ленни.