

Метод Steford. Помогаем командам работать эффективно без выгорания

[Введение. Вызовы нашего времени](#)

[Вызов: новый формат работы](#)

[Вызов: отсутствие определенности снижает скорость команд](#)

[Команда начинается с доверия](#)

[Рабочее пространство](#)

[Принципы метода Steford для решения командных бизнес-задач](#)

[Принцип смены обстановки](#)

[Принцип цели](#)

[Принцип досуга](#)

[Принцип рабочего пространства](#)

[Как Метод Steford помогает командам быть эффективнее: распределенным, быстрорастущим, кросс-функциональным](#)

[Распределенные команды](#)

[Быстрорастущие команды](#)

[Кросс-функциональные команды](#)

[Как понять, что Метод Steford нужен вашей команде](#)

Введение. Вызовы нашего времени

Кадровый дефицит, стремление к росту производительности и скорости в условиях неопределенности, развитие лидерства и управление командами — основные тренды и боли в HR, о которых говорят все исследования. Компании стремятся к кратному росту, при этом аналитики говорят о снижении производительности, качества продукции или ее упрощении. Макроэкономические условия ведут к недополучению 1-2% роста ВВП ежегодно и стабильно высокой инфляции. Внешние факторы способствуют пересмотру подходов в управлении персоналом, а существующие инструменты и системы нуждаются в глубоком анализе. При этом меняется и само восприятие HR-специалистов. Профессионалы уже могут влиять на бизнес не как поддерживающая

бизнес-процессы функция, а как единица, которая повышает показатели бизнеса через инструменты и новые методы управления персоналом.

Вызов: неопределенный формат работы

Сотрудники стали чувствительнее к организации условий труда, и hr-специалисты по всему миру ломают голову, какие возможности для работы предложить кандидатам. Да и мало привлечь высококлассных специалистов, их нужно удержать, создать среду, которая поможет им развиваться и действовать в интересах компании. Наряду с финансовыми стимулами – мотивационными программами, премиями и бонусами, компании предлагают сотрудникам льготы и бенефиты: расширенные программы ДМС, занятия спортом, обучение, скидки на продукцию компаний-партнеров, консультации штатного психолога. Одним из дополнительных конкурентных преимуществ стал формат работы.

Сотрудники выбирают работать удаленно – 71% будет искать новую работу, если их позовут обратно в офис. При этом компании выбирают два варианта: либо согласиться на условия сотрудников, либо принудительно вызвать в офис и надеяться, что люди не уйдут. Те, кто сохранил удаленку, вынуждены пересматривать подходы к работе, строить гибридную архитектуру - придумывать, как командам работать, не теряя скорость и как “чинить” асинхронность коммуникации.

Согласно [отчету](#) McKinsey The State of Organisation, 80% сотрудников, попробовавших гибрид, хотели бы сохранить его. Но только 15% менеджеров чувствуют себя свободно в управлении гибридными командами. Лидеру команды приходится экспериментировать, применяя разные подходы: оценивать результаты, а не время, следить за прозрачностью процессов, работы, принятия решений. Glassdoor прогнозирует, что в 2024 и последующих годах тренд на гибрид и онлайн-работу станет ещё популярнее, поэтому в эпоху кадрового дефицита, руководителям и HR специалистам нужно будет продолжать искать новые подходы к совместной деятельности, командообразованию и инструментам мотивации, а также найти решения, как сохранить удаленный формат для

удобства сотрудников и не потерять скорость офлайн взаимодействия, чувство принадлежности, которые дает офисный формат.

Вызов: отсутствие ясности снижает скорость

Согласно исследованию [аналитического центра НАФИ](#) 82% российских предпринимателей отметили снижение эффективности команд после перехода на удаленный формат работы. Исследование российских компаний, проведенное Deloitte в 2019 году подтверждает, что 69 % компаний заявляет о неэффективности или недостаточной эффективности управления кросс-функциональными командами. И дело не всегда в слабом менеджменте. Многие методы работы, которые подразумевают кросс-функциональность, изначально были разработаны для определенных рабочих процессов. Agile применялся разработчиками программного обеспечения, а Lean — на производстве. Следовательно, можно обнаружить, что методология и преимущества этих подходов не подходят, например, маркетинговым агентствам или в других сложно-интегрированных и смешанных процессах.

Модели менеджмента становятся более горизонтальными с большими полномочиями и ответственностью на каждом уровне иерархии, что требует нового подхода в управлении людьми. Разрозненность и обособленность в командах может тормозить развитие. Для выстраивания эффективной работы сотрудникам необходимо знать цели компании, иметь свою личную цель и командную. «Предоставление команде ясных целей помогает держать фокус и повышает автономию, - говорит Дэвид Эдельман, преподаватель Гарварда и бывший главный маркетолог Aetna - люди чувствуют себя лучше, потому что они могут отслеживать свой прогресс. Они чувствуют, что сами вносят вклад в результаты компании».

При этом все чаще сотрудники в кросс-функциональных командах сталкиваются с тем, что в условиях информационного перегруза, они не успевают отследить, как они влияют на процессы других команды и какую общую цель они достигают. Как правило, это ведет к сокращению ресурсов и внимания на развитие проектов

других команд и выставление приоритета личным целям. Одним из HR решений для такого рода сложностей в команде — организация совместной стратегической сессии. Безусловно, это эффективный инструмент, когда нужно найти решение, определить стратегию. Но к сожалению, подобная сессия не всегда способна повлиять на последующее взаимодействие в команде, и, как правило, этот инструмент использует только Топ-команда и не всегда дает долгосрочный эффект.

На скорость команды и бизнеса в большей степени влияют процессы в самой компании, поэтому жизненно необходимо их пересматривать и менять. Согласно исследованию Anatomy of Work Global Index 2023 года ненужные встречи занимают 3,6 часов в неделю в графике руководителей. Среднее время среди всех сотрудников из разных сфер - 2,8 часа. И кажется, что эта цифра даже занижена. Сами руководители утверждают, что могли бы сэкономить 5,6 часов в неделю, если бы компании улучшили процессы. Кроме того, 30% задач руководителей были просрочены из-за слишком большого количества видеозвонков или встреч.

По данным многолетних исследований М.Лосадо, Э.Хэфи, Б. Фридриксона до 86% командных игроков считают, что потери в производительности, снижении качества и росте издержек связаны с неэффективными коммуникациями и проблемами в слаженности взаимодействия сотрудников и команд. Данные также доказывают, что организованная эффективная команда, напротив, способна оптимизировать текущие процессы, улучшить качество продуктов и услуг, продемонстрировать рост производительности и стимулировать инновационную активность в организации, что в конечном итоге может сказываться на кратном увеличении EBITDA компании.

Вызов: онлайн-общение вызывает эмоциональную пустоту

Помимо информационного и рабочего перегруза, которые испытывают сотрудники последние годы, острая боль ощущается в выстраивании межличностной коммуникации. Дублирование задач, лишние итерации в процессах, увеличение сроков разработки говорят о том, что члены команды не договорились. Эффективное сотрудничество требует общения, обмена знаниями, поэтому

организации, которые не развивают его, не могут действовать как сплоченная команда. Безусловно, здесь могут помочь применение методологий и инструментов управления бизнесом - Six Sigma, Lean, Scrum, DevOps и пр. Но кроме программ и мессенджеров, важно уделять внимание неформальному общению команд, которое может способствовать выстраиванию эмоциональных связей и доверия.

Стивен Кови в своем бестселлере “Скорость доверия. То, что меняет все.” так говорит о командной коммуникации: “В отношениях высокого доверия, вы можете ошибиться, и люди все равно вас поймут. В отношениях низкого доверия вы можете говорить очень взвешенно и точно, а они поймут вас неправильно.” Невыстроенные коммуникации в команде могут увеличить срок реализации проекта, а отсутствие доверия может способствовать росту количества ошибок, и, как следствие, привести к увеличению бюджета проекта, снижению бонусов для команды и прибыли для компании.

Для создания культуры доверия лидерам нужно выстроить в команде эмоциональные связи. Для этих задач компании организуют тимбилдинги, которые помогают сотрудникам сплотиться. Безусловно в распределенных, кросс-функциональных и быстрорастущих командах выстроить связи намного сложнее. И как правило, HR специалисты стараются организовывать офлайн встречи, где у сотрудников есть возможность познакомиться с “живым” человеком, а не с окошком зума. Для одних команд важен совместный досуг, который укрепляет связи, для других – совместный опыт решения задач и достижения общих целей в работе. Но любой совместно прожитый опыт дает членам команды чувство принадлежности, сплоченности, увеличивает лояльность и удержание сотрудника в команде и в компании.

Вызов: люди хотят работать либо удаленно, либо в офисе мечты

Сотрудники предъявляют все больше требований к тому, как организована рабочая среда. Они хотят работать не в кабинетах или опен-спейсах, а в гибких эко-пространствах.

Одним важно, чтобы была возможность настроить освещение и кондиционирование а другим - наличие эргономичной мебели и растений. Сейчас большинство кандидатов на рынке труда - это миллениалы. И они, как правило, хотят работать удаленно, но готовы приходить в офис, если это “офис мечты”.

При этом исследовательский журнал Nature отследил, что совместная работа в общем пространстве влияет на стремление команды к инновациям. Сотрудники, которые работают распределенно, показывают меньшую склонность к совершению прорывных открытий по сравнению с коллегами, работающими в одном месте. Сотрудничество среди распределенных членов команд в большей степени сосредоточено на выполнении технических задач. Объединение случается только в момент завершения задачи, но оно носит скорее формальный характер. Таким образом, удаленные команды испытывают меньше желания объединять усилия для создания новых идей.

При этом согласно отчету Ассоциации управления персоналом на 16% повышается эффективность командной работы при объединении распределенных команд в общем рабочем пространстве. Поэтому собирать людей для повышения производительности распределенных и кросс-функциональных команд руководителям нужно. А значит, нужно и новое решение, которое не будет стоить как целый город, но будет решать задачи бизнеса.

Принципы метода Steford для решения командных бизнес-задач

Современные тренды и проблемы трудовых отношений в корпоративной среде выявили тот факт, что сохранение энергии команды и создание среды для работы - ключевые условия устойчивости бизнеса в условиях неопределенности. При этом для роста эффективности бизнеса в условиях ограниченного ресурса,

необходимо пересмотреть действующие инструменты в HR практике. Эти выводы стали драйвером для формирования новых подходов и принципов, которые легли в основу Метода Steford для решения бизнес-задач.

Принцип новой среды

Объединение команды в новой среде также важно, как и работа в офисе или дома	<i>Для решения бизнес-задачи команде нужно встретиться в новой среде</i>
--	--

Новая среда создает новые нейронные связи и влияет на когнитивные способности человека, при этом встреча в нейтральной локации будет способствовать объединению команды в новом распределенном формате работы. Совместный опыт поездки дает команде возможность посмотреть на задачу под другим углом. Рекомендуется уезжать на неделю и без родственников и друзей. Так эффективность заезда будет выше, а расставание с близкими людьми не будет болезненным и критичным. Важно, чтобы место было в транспортной доступности со всей необходимой для пребывания инфраструктурой.

Принцип цели

Командная цель так же важна, как и цель компании	<i>Перед выездом команде вместе с лидером необходимо определить цель</i>
--	--

Цель поможет держать фокус и оставаться эффективными на протяжении всей недели. Она может быть направлена на объединение команды и решения задач в короткий срок (спринт) или усиление взаимодействия посредством совместной деятельности и перезагрузки.

Принцип досуга

Совместный досуг так же важен, как и совместная работа	<i>В программу недельного заезда необходимо включить мероприятия для совместного отдыха</i>
--	---

Это способствует усилению эмоциональных связей, которые влияют на уровень доверия и скорость взаимодействия в команде. Желательно, чтобы отдых включал в себя культурно-образовательные мероприятия, совместное творчество, расслабление или преодоление трудностей, а также мероприятия для обмена знаниями - митапы, шеринги, практики для поддержания неформального общения и синхронизации по ценностям. Хорошо, если организацию команда делегирует внешнему исполнителю.

Принцип рабочего пространства

<i>Внутренняя командная среда, также важна, как и внешнее рабочее пространство</i>	<i>Для совместной работы команды необходимо организовать комфортное рабочее пространство отдельное от места проживания</i>
--	--

Организация внутренней командной работы так же важна, как и организация внешней - места, где человек работает: гигиена труда, эргономика.

Важно, чтобы место работы было в шаговой доступности от проживания. Совместное проживание команды в одном гостиничном корпусе может также положительно влиять на эффективность заезда.

Как Метод Steford помогает командам быть эффективнее: распределенным, быстрорастущим, кросс-функциональным

Все распределенные команды

Снижение скорости и ограниченная коммуникация

Распределенные команды испытывают сложности с эффективной коммуникации из-за физического расстояния, различий в часовых поясах, языковых барьеров и технических проблем. Это снижает скорость.

Отсутствие личного контакта и эмоциональных связей

Удаленные сотрудники могут чувствовать себя изолированными и менее мотивированными из-за отсутствия личного общения и коллективной атмосферы. Это может сказываться на уровне доверия.

Снижение мотивации и выгорание

Постоянные изменения и расширение обязанностей приводят к снижению мотивации и утомлению персонала.

Быстрорастущие команды

Сложность в управлении ростом

С ростом команды возникает необходимость эффективного управления и организации процессов. Новообразовавшиеся команды нуждаются в синхронизации сотрудников для снижения количества дублирующихся задач.

Разрозненность целей

В быстрорастущей команде может быть сложно поддерживать единую цель из-за различия в приоритетах у новых участников. Выезд поможет сфокусировать команду на главном.

Культурные проблемы

С ростом команды могут возникнуть конфликты и разногласия в отношении корпоративной культуры, ценностей и подходов к работе. Дополнительные мероприятия, шеринги по ценностям могут помочь сформировать общие принципы в работе.

Кросс-функциональные команды

Конфликты и недопонимания

Команды страдают от внутренних конфликтов и недопонимания из-за различий в подходах и методах работы смежных подразделений.

Отсутствие четкой структуры и ролей в команде

приводит к дублированию работы или упущению важных задач.

Совместная цель поездки помогает команде сфокусироваться на важном. Работа в одном пространстве поможет решить рабочие вопросы быстрее, обмен знаниями

поможет выявить проблемные места, а совместные мероприятия, шеринги смогут укрепить эмоциональные связи и сплотить команду.

Как понять, что Метод Steford нужен вашей команде

Вопросы для выявления кризиса в команде для применения Метода Steford

- ☐ Задваиваются задачи из-за несогласованности действий внутри команды
- ☐ Сотрудникам приходится повторно выполнять задачу, потому что они ее не поняли или задачу поставили неверно
- ☐ Сотрудники не понимают образ результата их работы
- ☐ В команде появилась потребность в неформальном обсуждении взаимодействия
- ☐ В команде появился избыточный индивидуализм, сотрудники отказываются привлекать коллег к совместным решениям
- ☐ Рабочие встречи проходят без согласованных решений из-за того, что на встречах обсуждаются отношения между коллегами, сплетни и жалобы
- ☐ Сотрудники часто высказывают недовольства собственной работой или работой коллег
- ☐ Наблюдается нехватка инициативности, отдельные сотрудники не участвуют в обсуждениях
- ☐ Смена состава команды происходит слишком часто, высокая “текучка” кадров
- ☐ Члены команды выражают негативное отношение к принципам команды и ценностям компании
- ☐ Сотрудники не могут транслировать несогласие или неудовлетворенность на встречах с командой
- ☐ Члены команды редко принимают участие в корпоративных мероприятиях, обучении, неформальных встречах
- ☐ В команде наблюдается высокий уровень конкуренции

- ☐ Члены команды не уважают мнения коллег, не понимают ценности и потребности своих коллег, проявляют сомнения в профессионализме
- ☐ У участников команды отсутствуют общие интересы, они ничего не знают друг о друге, кроме рабочего функционала

Если вы отметили более 5 пунктов, вашей команде нужно применить Метод Steford

