12+

КОНСТАНТИН НАУМОВ • ТАТЬЯНА СКОВОРОНСКАЯ

ЖИВЫЕ КОМАНДЫ

Модель развития потенциала
и достижения сверхрезультатов
силами обычных людей



Константин Наумов
Татьяна Сковоронская

Живые команды. Модель развития потенциала и достижения сверхрезультатов силами обычных людей

https://litres.ru/74900534
ISBN 9785007161633

Аннотация

Потенциал команды всегда больше того, что она показывает сейчас. «Живые команды» — книга про реальный опыт авторов и авторскую методологию Go Big Model — подход к холистическому лидерству и развитию потенциала через уровни Личность — Команда — Организация. Любое изменение в одном элементе отражается на других и может менять общий результат. Практические инструменты и кейсы помогут руководителям, лидерам, HR и специалистам по развитию создавать среду, в которой люди способны на большее.

Содержание

Предисловие 5
Кому и почему может быть интересна 11
Часть первая 17
Глава 1. Командный квест: поиск утраченного потенциала 17
Глава 2. Поверхность и глубина командной динамики. Знакомьтесь — 23
Конец ознакомительного фрагмента. 37

Живые команды
Модель развития потенциала и достижения сверхрезультатов силами обычных людей

Константин Наумов
Татьяна Сковоронская

© Константин Наумов, 2026
© Татьяна Сковоронская, 2026

ISBN 978-5-0071-6163-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие
Холистическая модель лидерства как ответ нелинейным изменениям.

«Единственное, что я знаю наверняка — мы должны быть добрее,
особенное, когда не знаем, что происходит»
— «Всё, везде и сразу», 2022

Команда теряет потенциал не в кризис. Она теряет его в период стабильности, когда никто не смотрит.

Кризис виден — на него реагируют, что-то меняют, эволюция становится неизбежной. Стабильность успокаивает. Показатели держатся, люди работают, задачи выполняются. Всё идёт своим чередом.

Именно в этот момент в системе начинается то, что потом называют «мы не заметили, как это произошло». Лучшие люди уходят — не потому, что плохо платят, а потому, что перестали расти. Энергия команды уходит на согласования, а не на результат, новые идеи не приживаются, ошибки не обсуждаются.

Каждый из этих процессов выглядит как рабочий момент. Вместе они формируют состояние, из которого сложно вый-

ти быстро.

С другой стороны, человечество никогда не инвестировало столько ресурсов в развитие, сколько инвестирует сейчас. Компании постоянно обучают сотрудников, запускают трансформации, внедряют сотни новых подходов и инструментов, проводят стратегические сессии, осваивают искусственный интеллект и некоторые даже заботятся о благополучии людей.

Если судить по количеству усилий — мир давно должен был стать образцом организационного совершенства. Но происходит нечто странное. Организации становятся всё более занятыми, но не обязательно более развитыми или эффективными. Инициатива человека часто просто теряет импульс.

И за всем этим — живые люди, которые испытывают огромный перегруз. Хронический стресс стал фоном рабочей жизни для большинства команд. Вопросы ментального и психологического здоровья всё чаще оказываются в повестке не только как тема корпоративных программ, а как реальный вызов, с которым сталкиваются люди каждый день. Мы научились довольно хорошо реагировать на изменения снаружи. Но до сих пор недостаточно понимаем законы развития собственной системы изнутри.

За годы работы с лидерами и командами мы искали ответ на вопрос, который постепенно стал для нас ключевым. *Почему одни команды развиваются при любых обстоятель-*

ствах, в то время как другие остаются на месте и даже двигаются совсем в другую сторону, чем хотелось бы?

Ответ оказался не в количестве усилий или множестве внешних изменений, не в конкретных людях и не в лучших инструментах развития. Ответ оказался в качестве связей между этими людьми, уровнями системы, которые их объединяют, а также в возможности отличить, что на самом деле происходит и требует быстрых решений и действий в конкретный момент. Именно это качество связей и быстрых решений определяет всё остальное, и именно его так сложно увидеть изнутри.

Мы хорошо изучили, как развивается человек — его компетенции, установки, ресурс. Казалось, что развитие команды — это очень похожая история, только людей больше и процесс развития масштабнее. Но в какой-то момент стало очевидно, что это не так.

Команда больше напоминает живую клетку, чем просто группу людей. И это основное отличие команды от группы, коллектива и даже сообщества. Внутри неё одновременно происходит множество процессов — каждый по своей логике, иногда в разных направлениях. И именно то, как эти процессы взаимодействуют между собой — усиливают или гасят друг друга, — определяет, как живёт и процветает команда или просто существует, с трудом справляясь с поставленными задачами.

Развивать команду — значит работать с этим простран-

ством между людьми.

Именно это наблюдение стало отправной точкой. Мы начали искать способ увидеть это пространство, измерить его, понять, где оно работает на систему, а где против неё. Так появилась концепция ДНК Развития и ДНК Инерции — восемь компетенций на трёх уровнях системы, которые в совокупности определяют уровень потенциала команды.

Методология, описанная в данной книге, которую мы назвали Go Big Model (далее GBM), выросла из простого вопроса: можно ли найти точку в этой системе — не всегда очевидную, — воздействие на которую запустит движение всей системы?

В ближайшие годы этот вопрос станет особенно важным. Искусственный интеллект уже меняет содержание работы быстрее, чем большинство организаций успевают перестроить способы взаимодействия внутри команд. Многие привычные задачи автоматизируются. Многие профессии меняются.

Но потребность людей создавать смысл, принимать решения, сотрудничать и развиваться вместе не исчезнет. Напротив, именно она станет главным фактором устойчивости и конкурентоспособности. И мы убеждены: когда команды станут гибридными — где рядом с людьми работает искусственный интеллект, — системный подход к их развитию останется не менее актуальным. Потому что законы живой системы работают независимо от того, кто в неё входит.

В основе этой методологии лежит холистический подход к развитию потенциала людей, команд и организаций — взгляд на систему как на единое целое, в котором каждый уровень влияет на остальные нелинейно и иногда непредсказуемо. Именно системное видение позволяет увидеть то, что остаётся невидимым при традиционном фокусе на отдельных людях, компетенциях или процессах.

Инструментом для этого служит Go Big Model — методика, которую мы разрабатываем на протяжении многих лет работы с командами. И этот процесс не останавливается — модель продолжает совершенствоваться в каждой новой практике и итерации.

Как двигаться вместе, когда правильного ответа ещё нет, — и есть ли вообще те, кто умеет это делать по-настоящему? И почему одни команды остаются вместе, даже когда система вокруг них меняется, а другие рассыпаются в первый же момент неопределённости? На эти вопросы книга тоже отвечает. Не универсальными рецептами, а через понимание, как устроена система изнутри.

Первая часть книги — суть модели и логика подхода. Вторая — механики: как это работает на практике в деталях и примерах с цифрами.

Все истории и кейсы в этой книге основаны на реальном опыте авторов в работе с командами и организациями. Имена, детали и контекст изменены для сохранения конфиденциальности участников. Любые совпадения с реальными

людьми и компаниями случайны.

Мы приглашаем подойти к прочтению данной книги с открытым мышлением и искренним любопытством исследователя — готовностью замечать новые взаимосвязи, подвергать сомнению привычные представления и видеть больше, чем кажется на первый взгляд.

Если в процессе чтения вы начнёте замечать то, что раньше оставалось незаметным, зададите себе новые вопросы или увидите потенциал там, где раньше видели только ограничения, — значит, эта книга уже выполнила свою задачу.

Спасибо, что отправляетесь в это исследование вместе с нами.



Кому и почему может быть интересна эта книга?

Два реальных случая из практики — они точнее любого описания.

История первая. Когда усилия направлены не туда.

Крупная компания проходила через масштабную трансформацию. Высокая неопределённость, постоянные изменения в структуре и процессах, напряжение на всех уровнях. HR-служба работала интенсивно — обучение, программы развития, поддержка людей. Казалось, что всё, что можно было сделать, — делалось.

Параллельно в компании существовала структура, занимавшаяся внедрением инноваций. Именно оттуда пришёл интерес к Go Big Model, инструменту, который позволяет посмотреть на систему развития иначе. Решили попробовать, провели диагностику и представили результаты руководителям команд.

Картина оказалась неожиданной. Уровень компетенций людей — достаточно высокий. Организационный уровень — довольно устойчивый даже с учётом имеющихся процессов изменений и нестабильной ситуации на рынке. Командный уровень — заметно проседал по нескольким ключевым зо-

нам (а именно качеству взаимодействия и эффективности), притом, что фактически люди работали в данной структуре более 5—7 лет.

Реакция руководителей — удивление и одновременно облегчение. Интуитивно чувствовалось, что что-то не так, — но не было понимания, где именно. Диагностика дала конкретные аргументы и цифры. Стало очевидно: всё обучение, которое проводилось последние месяцы, давно не решало актуальных задач. Проблема была не в компетенциях людей и не в том, что на рынке нестабильность и бизнес переживает непростые времена, — а в привычке, как люди взаимодействуют друг с другом внутри команды. Именно там терялся потенциал и эффективность.

Результаты обсудили с командой открыто. Вместе определили, что можно изменить и как — фокус сместился с обучения персонала на точечные изменения того, как в команде принимаются решения и обсуждаются конфликты.

История вторая. Когда проблема глубже, чем кажется.

Другая компания, другой контекст. Оценка по модели GBM выявила неожиданное: у людей не хватало базовых навыков управления собственным ресурсом — физическим и эмоциональным. И это не просто общая для всех проблема — это был конкретный дефицит в зоне компетенции «Энергия» на личностном уровне.

А низкая энергия делала любое командное взаимодей-

ствие избыточно стрессовым — даже там, где задачи были понятны, отношения рабочие, а цели согласованы.

Решением стали лекции и практические консультации с экспертами по питанию, режиму дня, управлению уровнем кортизола и навыкам стресс-менеджмента. Без коучинга, без командных сессий по взаимодействию — просто конкретные знания про то, как работает физический ресурс и что происходит с мышлением, эмоциями и способностью договариваться, когда этот ресурс хронически истощён.

Надо признать — предложить такое решение без диагностики было бы практически невозможно. На первый взгляд лекции про питание и управление стрессом выглядят странно как инструмент развития бизнеса и командных компетенций. Но именно понимание, где находится точка роста для данной системы, сделало это решение возможным и результативным. Никакие командные сессии не дали бы результата, потому что работа велась бы с симптомом, а не с источником.

Обе истории про одно и то же — команды и организации теряют потенциал не там, где его ищут. И, прежде чем действовать, важно увидеть, где именно находится провал, на каком уровне системы, в какой зоне компетенций. Особенно сложно увидеть это, находясь внутри системы.

Итак, кому будет полезна эта книга?

Руководителям и лидерам команд — тем, кто думает о своей команде не только в моменте текущих задач, но и в

перспективе того, на что она способна. Тем, для кого вопрос «почему мы работаем именно так» важен не меньше, чем вопрос «что мы делаем». И тем, кто готов смотреть системно и с разных сторон — даже когда ответ оказывается неожиданным. GBM даёт для этого конкретный инструмент: не ощущение, что «что-то так или не так», а карту — где в системе находится узкое место и что уже работает как опора для движения вперёд.

HR-специалистам и организационным консультантам — тем, кто давно понимает, что за цифрами текучести, вовлечённости и эффективности стоит что-то более сложное. И кто хочет работать не с отдельными симптомами, а видеть систему целиком: как личный потенциал каждого человека связан с динамикой команды и как всё это отражается на том, что происходит в организации, и наоборот. Именно холистический взгляд делает эту связь видимой и работу с людьми по-настоящему системной. А справочник методов, встроенный в модель, переводит эту картину в конкретные действия: под каждую компетенцию и каждый уровень системы есть инструменты для валидного использования и достижения ожидаемых результатов.

Владельцам бизнеса и предпринимателям — особенно тем, чьи компании растут и кто чувствует, что команда не успевает за темпом изменений. Модель позволяет быстро увидеть, где система тормозит рост, и воздействовать точечно: не перестраивая всё сразу, а найдя ту точку, изменение

в которой даёт непропорционально большой эффект. При этом холистический подход и Go Big Model легко встраиваются в существующий ритм компании — без остановки процессов и без масштабных реорганизаций.

Бизнес-коучам и фасилитаторам — тем, кто хочет работать с командами на другом уровне партнёрства. GBM открывает возможность посмотреть на систему интегрально — не как внешний эксперт, который знает ответы, а как тот, кто создаёт условия, в которых команда сама становится субъектом собственного развития. Результаты диагностики команда видит и интерпретирует вместе с фасилитатором и сама принимает решения о приоритетах. Это меняет качество вовлечённости: люди реализуют не чужой план, а собственные решения. Развитие команд — задача, которая редко решается одним специалистом. GBM показывает, как разные профессионалы могут работать вместе под такие задачи, усиливая, а не ограничивая друг друга.

Соло-предпринимателям и независимым практикам — тем, кто работает в одиночку, но думает масштабно. Часто такой человек выстраивает процессы для привлечения клиентов и развития рынка, осознаёт важность личного ресурса — и при этом остаётся одиночным игроком. В какой-то момент появляется ощущение, которое сложно объяснить: усилий много, всё правильно, а система не растёт. Это не случайность: через линзу GBM становится очевидным, что активны два круга из трёх — личностный и организацион-

ный. Командный уровень остаётся пустым, и именно он создаёт стеклянный потолок. Развитие командного потенциала — сначала как внутренней готовности двигаться от «я» к «мы», а потом как создания реальной среды единомышленников — может стать тем самым следующим уровнем, который открывает новые возможности. Этой теме будет посвящена отдельная глава.

Часть первая
Новый взгляд на оценку и развитие потенциала людей и команд

Глава 1. Командный квест: поиск утраченного потенциала

Есть опыт, который трудно забыть. Когда ты работаешь в команде, где всё как будто само движется — решения принимаются быстро, люди дополняют друг друга, сложные моменты не парализуют, а собирают. Энергия не тратится на выяснение, кто прав — она идёт в дело. Каждый понимает, куда они идут все вместе и зачем. И результат оказывается больше, чем мог бы дать каждый по отдельности.

И это не разовый всплеск — это живой, увлекательный процесс. Команда достигает целей и идёт дальше. Каждый внутри неё чувствует, как растёт сам и как его роль становится весомее. Бизнес движется, и есть ощущение устойчивости даже в турбулентные времена, потому что опора не снаружи, а внутри самой команды. Есть на кого и на что опереться, даже когда всё меняется. Именно такие структуры расширяют рынки, строят новые стратегии и превращают амбиции в ре-

альные изменения. И люди внутри них чувствуют себя иначе — наполненными большим смыслом, энергией и радостью от того, что делают. И с ощущением, что ты не один: в сложный момент есть на кого опереться и кто опирается на тебя.

Это и есть живая команда. Не просто группа людей, объединённых общим календарём или оргструктурой, а система, в которой целое действительно больше суммы частей. Как живая клетка: она дышит, реагирует, меняется — и при этом остаётся собой.

Хочется верить, что большинство людей получали такой опыт хотя бы раз — в спорте, в проекте, в стартапе на раннем этапе, иногда в неожиданных местах. И те, кто получал, знают: это принципиально другое качество работы. И другое качество жизни внутри этой работы.

Проблема в том, что такие команды не возникают сами по себе. И удержать это состояние ещё сложнее, чем создать.

Группа или команда — в чём разница?

Слово «команда» сегодня используется для обозначения почти любой группы людей, которые работают вместе. Отдел — команда. Проектная группа — команда. Топ-менеджмент — тоже команда. Но между группой людей и живой командой — принципиальная разница.

Группа людей может эффективно выполнять задачи, координироваться и достигать результатов. Но она работает как набор отдельных элементов — каждый делает своё, результаты складываются. Живая команда работает иначе: она

развивается нелинейно, реагирует на изменения как единый организм, создаёт синергию, которую невозможно запланировать, но для появления которой можно создать условия.

Именно поэтому так много усилий уходит на работу с командами — и так часто эти усилия не дают ожидаемого результата. Потому что работают с группой, а ждут от неё поведения живой команды.

Методов много, а понимания меньше.

За последние двадцать лет появились десятки подходов к развитию людей и команд: командообразование, коучинг, менторинг, гибкие методологии управления, форсайт-сессии, асинхронные программы обучения с участием искусственного интеллекта, группы взаимной поддержки и обмена опытом, стратегические сессии, фасилитация, бизнес-симуляции, обучение через реальные задачи, внутренние акселераторы, вечера честных историй про провалы и многое, многое другое. Каждый при правильном применении работает. Каждый решает что-то своё.

Но есть один паттерн, который повторяется снова и снова. Работа по развитию команды начинается не с вопроса «что именно происходит в этой системе у этих людей?», а с выбора какого-то метода. Выбирают то, что сейчас популярно, что используют конкуренты, что хорошо продаёт провайдер, или просто то, что кажется логичным в данный момент. И запускают!

Иногда это работает, чаще — даёт частичный результат.

Иногда не работает совсем и вызывает раздражение: команда чувствует, что это делается для галочки, а не для реального изменения результатов и улучшения жизни участников процесса.

Проблема не в методах — они могут быть хороши. Проблема в том, что метод выбирается до того, как станет понятно, что именно происходит в системе. Как лечение без диагноза: можно угадать, можно навредить, можно потратить много времени и сил — и не попасть в причину.

Ещё одна сложность: одного метода, как правило, недостаточно. Нужен комплекс. Но внедрять всё параллельно — слишком тяжело. Последовательно — очень долго и часто занимает месяцы и даже годы. И на каждом шаге возникает один и тот же вопрос: это вообще то, что нужно сейчас?

Приглашение к исследованию.

Эта книга не про то, что мы нашли универсальное решение. Живые команды — слишком сложное и многообразное явление, чтобы иметь одну пилюлю от всего.

За годы работы с командами мы убедились в одном: большинство сложностей организаций в развитии персонала и в раскрытии большего потенциала и достижении результатов — не там, где их ищут. Команда кажется проблемной, а проблема в установках на уровне культуры. Люди кажутся немотивированными, а на самом деле истощены физически. Взаимодействие не работает, а причина в том, что у людей нет общего языка про ценности.

Именно поэтому любая работа с командой интереснее и результативнее, когда начинается с вопроса — а что здесь на самом деле происходит? Не что кажется кому-то из лидеров или участников процессов, не что принято думать о командах, а что есть в системе прямо сейчас.

Go Big Model появилась как ответ на этот вопрос. Не просто как набор техник и методов, а скорее как способ смотреть на систему Личность — Команда — Организация целиком, видеть связи между уровнями и находить те точки, воздействие на которые даёт реальное движение. Это подход, основанный на гипотезах, которые проверялись на практике и продолжают проверяться каждый раз, когда мы работаем с новой командой.



Мы приглашаем исследовать эти гипотезы вместе. Смотреть на систему внимательно — прежде чем действовать. Понять, где потенциал уже есть и что его сдерживает. Найти точку, с которой начинается движение — и двигаться точно, при этом корректируя маршрут по ходу.

Именно с этого начинается поиск утраченного потенциала или развитие имеющихся опор и зон роста.

Глава 2. Поверхность и глубина командной динамики. Знакомьтесь — Go Big Model

Есть такой тип компаний, которые вырастают не по плану, а по характеру основателей. Трое друзей начали бизнес — производство и сервис — в то время, когда слова «стратегия» у них ещё не было в лексиконе, зато было общее ощущение, что всё получится. И что-то точно получилось! Компания выросла из малого в средний бизнес, обросла структурой, наняла топов — часть из тех, кто был рядом с самого начала, часть из лучших с рынка, которых долго искали и которым дорого платили.

К тому моменту, когда в компании заговорили о новых рынках и масштабировании, управленческая команда насчитывала десять человек. Каждый был профессионалом в своей области — это не преувеличение, это факт, подтверждённый и резюме, и результатами. На совещаниях каждый говорил по делу, аргументировал точно, знал цифры и понимал контекст. Но что-то шло не так.

Не драматично — никто не скандалил и не саботировал. Просто каждая общая встреча превращалась в негласное соревнование позиций. Каждый тянул в сторону своего направления — разумно, логично, убедительно. И в этой убе-

дительности терялось что-то важное: способность двигаться вместе, в одну сторону, с оптимальной скоростью.

Бизнес работал устойчиво, без катастроф, но оценка потенциала этой команды показала — три из пяти. Неплохо, но далеко не то, на что они были способны.

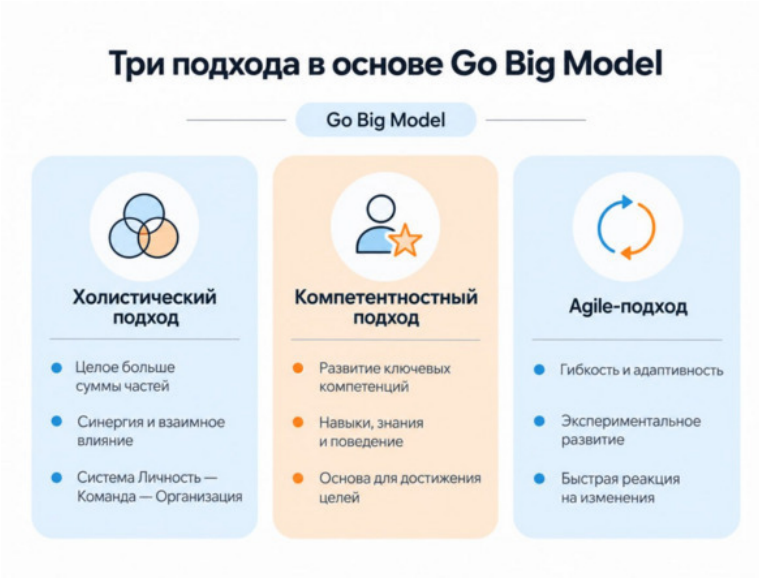
И никто не понимал почему. Люди сильные, ресурсы есть, амбиции есть, а следующего уровня — нет. Потолок, который непонятно откуда взялся и непонятно как пробить.

Именно такие ситуации — когда всё есть, но чего-то не хватает — могут быть поводом посмотреть со стороны целостной системы и начать с оценки потенциала.

GBM предлагает холистический взгляд не просто на людей по отдельности или на стратегию, не только на процессы, а на то, как всё это устроено вместе и как взаимодействует внутри.

Три кита, или почему команды — это живые системы, которые не развиваются линейно.

Если попробовать описать то, на чём основываются преимущества Go Big Model, то нам бы подошла метафора о трёх китах: Холистический подход, Компетентностный подход и Agile-подход.



Холистический подход.

Есть простая схема, которая многое объясняет. Три концентрических круга. В центре — Личность, вокруг неё — Команда, и внешний круг — Организация.

На первый взгляд кажется, что это просто три уровня, которые нужно развивать. Но суть в другом. Это порядок силы. И он идёт изнутри наружу.

Личность — это ядро системы. Компетенции, ценности, энергия, внутренние установки каждого человека — это то, из чего строится всё остальное. Если ядро сильное, система

держится даже под давлением. Если в ядре есть пустота — никакие усилия на внешних уровнях её не закроют. Можно выстроить идеальные процессы и нанять лучших консультантов, но если люди внутри системы не готовы или не умеют — быстрого результата не будет.

Команда — это средний слой, где индивидуальные компетенции либо умножаются, либо гасятся. И именно здесь происходит то самое волшебство или его отсутствие. Десять сильных профессионалов могут создать то, чего невозможно достичь по отдельности. А могут, как в истории с нашими топами, тянуть в разные стороны — каждый в свою, разумно, убедительно, и именно в этом трении терять энергию, которая могла бы идти на рост.

Организация — внешний круг. Структура, процессы, культура, среда, в которой люди и команды существуют каждый день. Она может создавать условия для роста, а может, наоборот, создавать препятствия. Но при всей своей важности она не может компенсировать слабость того, что внутри, и, наоборот, маленькие части системы иногда становятся жизнеспособнее, чем вся система.

Именно поэтому холистический подход в GBM означает одно: всегда смотреть на все три уровня одновременно и всегда исследовать, как они влияют друг на друга. Потому что одна и та же проблема может иметь совершенно разную природу в зависимости от того, где именно находится её источник.

В компании из нашей истории личный уровень потенциала был высоким, организационный — выстроен. Разрыв был в командном слое. И именно он создавал потолок. И здесь как раз есть вероятность, что усилия на других уровнях, например тренинг эффективной коммуникации, командообразование, коучинг руководителей, — могли бы дать ожидаемые результаты, а могли бы и нет, потому что источник был глубже. Именно решения, связанные с изменением взаимодействия собственников и наёмных топ-менеджеров друг с другом, и работа с общими целями команды, показали положительную динамику качества совещаний и рост показателей компании.

Любую систему можно рассмотреть на уровне — Личность, Команда, Организация, — где каждый уровень имеет своё значение и силу влияния, приводя к развитию или к снижению эффективности и ухудшению эмоционального фона.

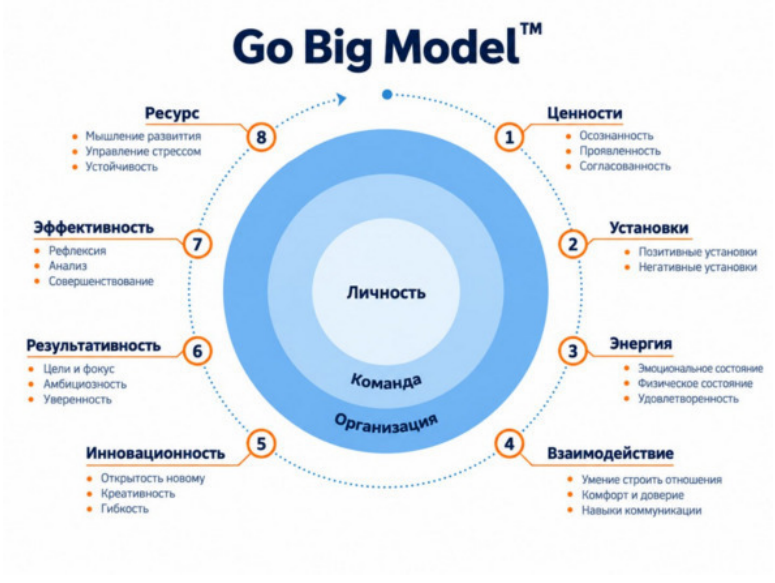
Подход GBM видит их неразрывными и поэтому предлагает всегда оценивать их вместе и всегда исследовать их влияние друг на друга.

Компетентностный подход

Выраженность потенциала развития каждого уровня системы определяется восемью компетенциями. Это единая модель компетенций потенциала на уровнях Личность, Команда и Организация, но проявляется она по-разному на каждом уровне, и именно это делает картину интересной.

О каких же компетенциях идёт речь?

Ценности — это внутренние смыслы, которые определяют не столько то, что мы думаем, сколько то, как мы действуем. Они проявляются в решениях, в приоритетах, в том, что мы готовы отстаивать и от чего отказываемся. Как и в жизни, осознанность и согласованность наших ценностей определяют, насколько уверенно и целенаправленно мы двигаемся к результату.



Установки — это правила, которые произносят вслух.

«Мы так не делаем». «Это уже пробовали». «У нас это не работает». Они звучат как факты — хотя на самом деле это интерпретации, которые когда-то закрепились и с тех пор работают мощно и последовательно. Именно они первыми проявляются, когда система сталкивается с чем-то новым или неудобным, и именно они определяют, что для человека считается возможным, а что нет.

Энергия — это внутренний потенциал к действию, который поддерживает нашу эффективность, способность сохранять ясность, справляться со стрессом, готовность к изменениям. Она зависит не только от мотивации, но и от нашего физического состояния, привычек, образа жизни, качества восстановления и способности управлять эмоциями. Когда энергии недостаточно, даже простые задачи могут казаться непосильными; когда она в ресурсе — появляется пространство для роста, решений и движения вперёд.

Взаимодействие — это способность строить контакт и двигаться вместе. Начинается с умения говорить и слышать и разворачивается в умение выстраивать среду, где люди доверяют друг другу и работают на общий результат. Один и тот же человек может быть блестящим коммуникатором и при этом не уметь выстроить отношения в конкретной команде. На организационном уровне — это то, как устроено взаимодействие между подразделениями и уровнями управления.

Инновационность — это компетенция замечать новое раньше, чем оно становится очевидным, и двигаться к нему

раньше, чем это становится необходимостью. Она проявляется в открытости к изменениям, любопытстве, гибкости мышления и готовности пересматривать привычные подходы, искать новые решения и экспериментировать. Это зрелая способность обновляться, расширять возможности и адаптироваться к изменяющейся реальности.

Результативность — это компетенция превращать намерения в достижения через ясность целей, устойчивость фокуса и последовательность действий. Она отражает способность ставить значимые и реалистично амбициозные цели, удерживать направление в условиях неопределённости и сохранять приверженность результату, несмотря на сложности.

Эффективность — это способность добиваться результатов с минимально необходимыми затратами ресурсов, сохраняя качество и устойчивость процесса. Она проявляется в умении выбирать оптимальные способы действий, фокусироваться на действительно значимом и избегать избыточных усилий. Постоянная рефлексия, анализ и корректировка подходов позволяют повышать точность решений, совершенствовать процессы и усиливать общий результат без потери качества и энергии.

Ресурсы — это внутренняя основа устойчивости человека, которая позволяет справляться с нагрузкой, сохранять равновесие в условиях стресса и восстанавливаться после напряжения. Это то, что поддерживает способность оставаться в рабочем и психологическом балансе в сложных обстоя-

тельствах, адаптироваться к изменениям и регулировать интенсивность вовлечения. Ресурсы проявляются в умении выдерживать периоды высокой нагрузки, своевременно восстанавливаться и при необходимости обращаться за поддержкой, сохраняя опору на себя и свою устойчивость.

Каждая компетенция оценивается через набор конкретных маркеров поведения — на выходе получается детальная картина по 23 параметрам на каждом уровне системы. Это не рейтинг и не оценка людей — это зеркало того, как система функционирует прямо сейчас изнутри.

Важная особенность подхода: целевое состояние — это не максимальные значения по всем показателям, а скорее — баланс. Команда, где все компетенции развиты на 5 из 5 — абстракция. Реальная сила системы в том, насколько компетенции согласованы между собой и усиливают друг друга. Именно поэтому целевые показатели определяются индивидуально для каждой команды — исходя из её контекста, целей и точки, в которой она находится сейчас.

Когда этот баланс достигнут, компетенции работают не только по отдельности, но и начинают создавать синергию. Это и есть то, что мы называем **ДНК Развития команд** — не набор отдельных качеств, а единый паттерн, который определяет, как команда думает, принимает решения и движется вперёд во времени.

Разница между уровнями каждой компетенции — глубина интеграции в мышление, решения и действия. Чтобы

увидеть, как это работает, рассмотрим пример компетенции «Ценности».

Возьмём сотрудника — назовём его Антон. Руководитель среднего звена, умный, опытный, давно в компании.

Первый уровень — осознанность.

Антон понимает, что для него важно. Может сформулировать свои ценности — честность, результат, люди. Но пока это остаётся на уровне внутреннего знания и не всегда влияет на реальные решения.

Второй уровень — проявленность.

Ценности начинают влиять на поведение. Антон всё чаще опирается на них в реальных ситуациях и замечает, когда поступает вразрез с ними. Появляется внутренняя чувствительность к несоответствию, но это не всегда стабильно и может зависеть от контекста и нагрузки.

Третий уровень — согласованность.

Ценности становятся устойчивой основой действий. В большинстве ситуаций поведение Антона вытекает из его ценностей автоматически и последовательно. Появляется предсказуемость для окружающих: его решения и действия воспринимаются как целостные и надёжные.

А теперь тот же Антон попадает в команду, где ценности декларируются, но не проживаются. Неудобные новости до руководителя не доходят — их смягчают и округляют. И Антон, обладая личным потенциалом на уровне согласованности ценностей, в команде может проявлять эту же компетен-

цию на уровне между осознанностью и проявленностью.

История Антона показывает, что развитая компетенция на личностном уровне — это только начало. Человек может осознавать и проявлять её сам, но устойчивое развитие системы начинается тогда, когда эта же компетенция становится свойством команды и сохраняется независимо от обстоятельств и отдельных участников. Именно так формируются опорные точки системы — её ДНК Развития и потенциал роста. Там, где такой согласованности нет, возникают разрывы и отсутствие опоры для движения вперёд.

Более подробно уровни компетенций и механика оценки будут описаны в части 2 на наглядных схемах и примерах.

Agile-подход — навык движения в неопределённости

Есть то, к чему многие стремятся, догадываются, что развитие возможно только так, но одновременно не всегда знают, что с этим делать, и опасаются рисков — это состояние живой системы. Приходят новые люди, меняется рынок, меняются цели — и то, что работало на одном уровне роста, начинает тормозить на следующем. Именно поэтому поддержание и настройка ДНК Развития не могут быть линейным проектом с фиксированным планом.

Agile-подход, третий кит системы, в контексте Go Big Model — это не просто один из фреймворков, привычный для ИТ-компаний, это не ритуалы и артефакты, которые заполняют рабочий день и процесс (например, скрам-под-

ход, канбан-доска, регулярные стендап-встречи), мы говорим скорее, что это способ мышления и движения. Готовность действовать, не имея полной картины. Доверие процессу, когда результат ещё не виден. Способность корректировать маршрут по ходу, не теряя при этом направления.

Именно этот подход позволяет команде становиться субъектом собственного развития — не просто получать готовые решения, а находить свои. Не следовать чужой карте, а создавать собственную прямо в движении. Команда, которая это умеет, — и есть живая команда, способная меняться, обновляться и двигаться вперёд независимо от того, насколько понятен следующий шаг.

В отличие от классического проектного управления, где цель фиксирована, а план выполняется, здесь и план, и цель могут уточняться по ходу. Команда, которая начала развивать одну компетенцию, может обнаружить, что за ней стоит более глубокий вопрос. Лидер, который думал, что проблема в процессах, вдруг видит, что она в доверии. Это не провал планирования. Это признак того, что система начала видеть себя с другой стороны. Agile даёт для этого и разрешение, и инструмент — двигаться, не боясь, что картина изменится. Об этом подробнее в следующих главах.

И эта же логика определяет формат нашей книги. Она выходит в электронном издании и будет регулярно обновляться — новыми кейсами, актуальными вопросами, лучшими практиками, которые появляются в работе с командами. По-

тому что живые команды — это не концепция, которую можно описать раз и навсегда. Это постоянно развивающаяся реальность. И книга о развитии команд в условиях постоянных изменений живёт по тем же принципам.

Три кита задают не просто методологию — они меняют сам способ смотреть на команду и работать с ней.

Холистический подход устраняет главную ловушку: искать причину там, где виден симптом. Когда смотришь на Личность, Команду и Организацию одновременно, становится видно, что одна и та же проблема может иметь совершенно разную природу в зависимости от того, на каком уровне системы она живёт и проявляется в большей степени в конкретный момент времени. Также это про то, что изменение на одном уровне неизбежно отзывается на других.

Компетентностный подход даёт этому видению точность. Восемь компетенций — это не чек-лист, а язык, на котором система описывает саму себя. Причём один и тот же язык работает на всех трёх уровнях — и именно это позволяет увидеть, где личный потенциал человека не находит выхода в команде, а командный потенциал не находит опоры в организации, или, наоборот, где могут быть точки опоры для развития.

Agile-подход добавляет к этому честность движения. Система живая — она меняется, люди меняются, контекст меняется. Agile-мышление позволяет не бояться этой подвижности, а использовать её: корректировать маршрут по ходу,

замечать неожиданные открытия и доверять процессу, даже когда следующий шаг ещё не очевиден.

Вместе эти три подхода дают то, что редко удаётся получить по отдельности — способность видеть систему целиком, говорить о ней точно и двигаться внутри неё гибко и быстро.

Agile-подход наиболее ярко проявляется на втором и третьем этапах в применении GBM, а именно на этапах развития потенциала — Картирование и Трансформация, в то время как холистический и компетентностный подходы наиболее ярко проявляются на этапе Оценки потенциала. Впрочем, про три этапа реализации GBM у нас пойдёт речь в следующей главе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.