



Лидерство и командообразование

www.ingria-startup.ru

Что будет? Что Вы узнаете?

1. Кто такой лидер в стартапе:
 - роль лидера
 - качества лидера
2. Почему лидер такой?
3. Куда нужно стремиться?
4. Долина смерти – что это?
5. PayPal – как создать команду?
6. ABVYU: команда – 70% успеха
7. Какие люди Вам нужны: на что обратить внимание....
8. Группа? или Команда?
9. Характеристики лидера в команде и группе
10. Этапы развития команды
11. Командные роли: по Белбину, по Адизесу
12. Мотивация в стартапе

Успех и неуспех: что влияет



«Очевидно, каждый хочет добиться успеха, но в итоге, чтобы это вышло как и крупный успех, требуется выстраивание, заслуживание доверия и, в конечном счете, трансформация в золотой мир. Больше не просто».

Стив Брук, основатель и президент по технологиям Google Inc.



Прорыв в духе времени

Дэвид А. Вайз
при участии Марка Малески

БРЕНДЫ, ИЗМЕНИВШИЕ МИР

Ребекка Саундерс

DELL

СЕКРЕТЫ
ЛУЧШЕГО В МИРЕ
КОМПЬЮТЕРНОГО
БИЗНЕСА



SMART
BOOK



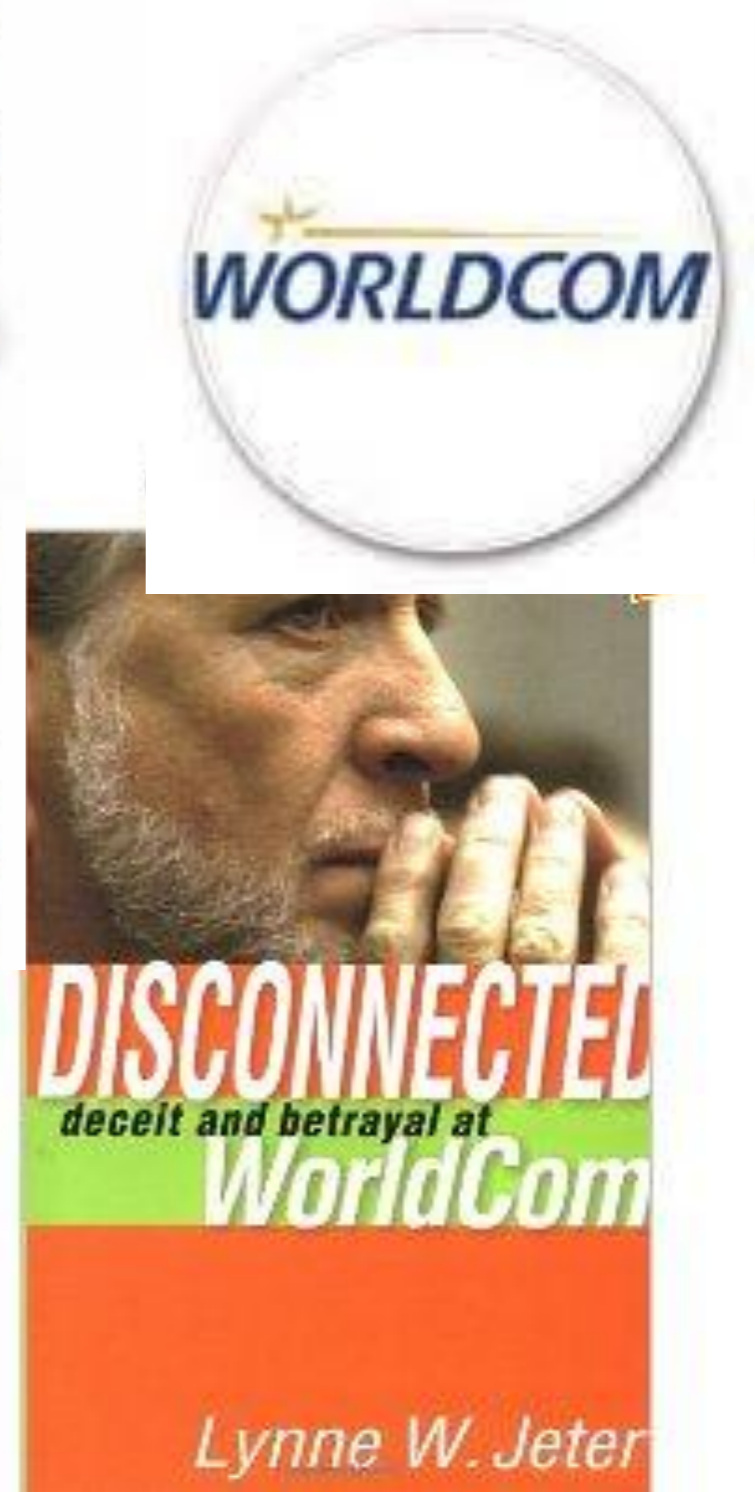
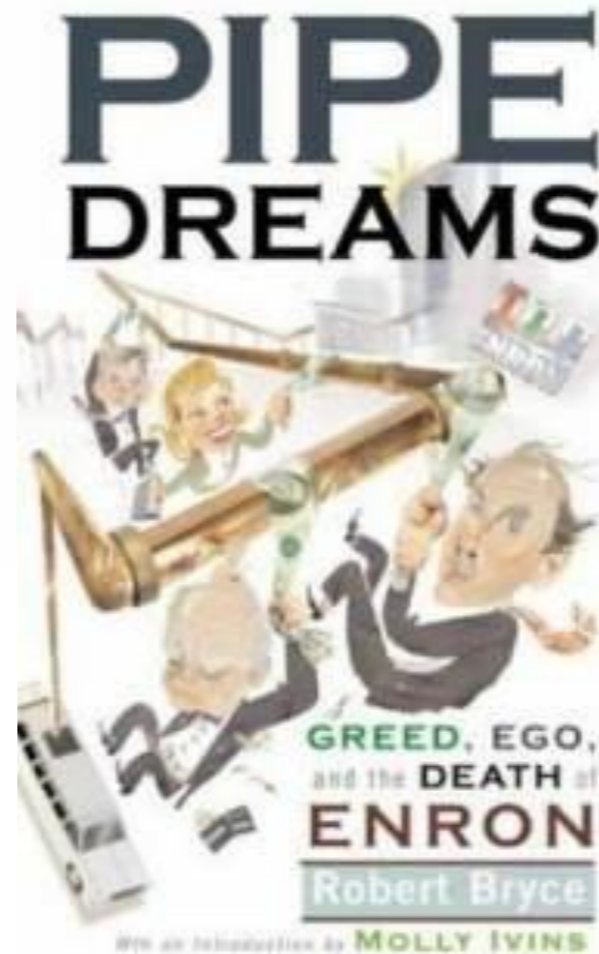
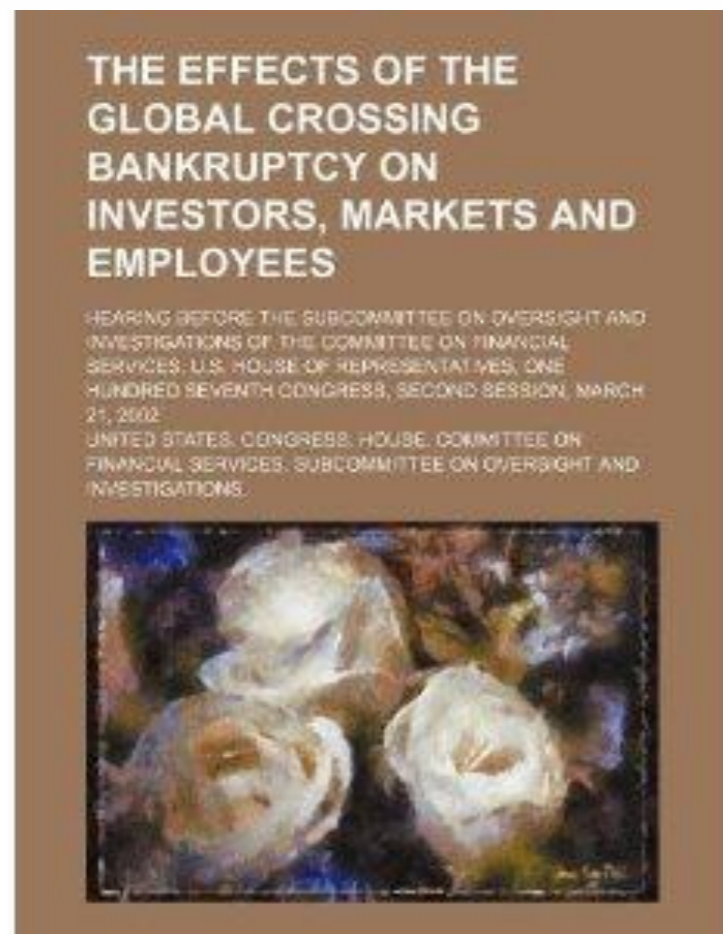
Успех и неуспех: что влияет

Но знает ли кто-нибудь про неудачи?

Enron

WorldCom

Global Crossings



Успех и неуспех: что влияет

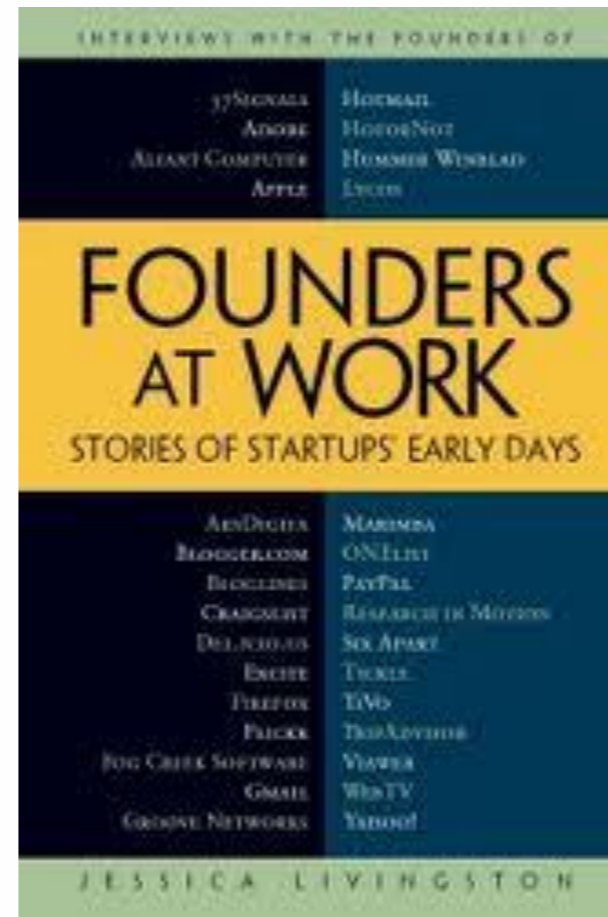
- Попытка скопировать бизнес- модель одной из успешных компаний – бесполезное дело!
- Трудно выяснить, какая часть формулы успеха «Starbucks» сделала бизнес успешным, в то время как многие из ее конкурентов провалились.
- Успех «Starbucks» - является результатом сочетания многих факторов, которые точно сошлись в нужном месте и в нужное время.
- Практически невозможно выделить что-то одно, что являлось наиболее важным. Вероятно, придется рассмотреть сотни небольших кофеен, которые не стали крупными, прежде чем появится шанс увидеть то, что действительно сделало сеть «Starbucks» выдающейся.

Феномен «пристрастием выживания» (survivorship bias)



Joel Spolsky, CEO and co-founder

Michael Pryor, President and co-founder



Джессике Ливингстон – соучредитель инвестиционной группы бизнес-ангелов под названием «Y Combinator».

Автор книги - «Учредители на работе», в которой содержатся интервью с создателями более 30 успешных стартапов.

Феномен «пристрастием выживания» (survivorship bias)

«Это было бы скучно»

«Они все потерпели неудачу по одной и той же причине: люди просто перестают работать на свой бизнес».

Хм, да, хорошо, конечно, и большинство людей умирает, потому что их сердце перестает биться. Но, так или иначе, смерть от разных причин зрителям достаточно интересна, чтобы занимать 40 часов в неделю в прайм-тайм теленовостей.



Почему стартапы терпят неудачу?

Падение мотивации - все возвращаются к привычной жизни, и стартап не проваливается с треском, а просто умирает со стоном.

Пол Грэм, муж Джессики и партнер по «Y Combinator», ответил на этот вопрос так:

«Самая серьезная причина, по которой создатели перестают работать над стартапом, заключается в том, что они оказываются деморализованы. Некоторые люди, видимо, обладают неограниченным самогенерируемым моральным духом. Они почти всегда успешны. С другой стороны есть люди, которые не имеют такой возможности, и им нужен начальник, чтобы их мотивировать. Посередине находится большая группа людей, у которых есть способность мотивировать себя, но она не безгранична. Они могут добиться успеха за счет тщательного управления моральным духом (и немного удачи)».

Кто такой лидер

Вопросы, на которые должен уметь ответить лидер
любого стартапа



Кто такой лидер

Настоящий лидер не только знает, куда он идёт, но и может вдохновить других идти вместе с ним.

Лидер - это не манипулятор, лидер – это мотиватор.

История показывает, что самые известные победители обычно сталкивались с невыносимыми трудностями прежде, чем они достигли своего триумфа. Они победили, потому что они отказались быть побежденными.

Берти Чарльз Форбс

Лидерство – это терпение.

Давид Ян АБВУУ

Я два слова знаю, которые в англо-саксонской транскрипции имеют положительный смысл, а в русской - негатив. Это "амбиции" и "миллионер". Вот говорят: у него нездоровые амбиции.

Что значит - нездоровые?! Они или есть, или нет.

Олег Тиньков

Кто повторяет старое и узнает новое, тот может быть предводителем.

Конфуций

Стремись стать лидером на рынке. Чем бы ты ни занимался, у тебя должна быть самая передовая технология, и она должна находиться у тебя под контролем. Если существует более передовая технология, используй ее, не обращая внимания на то, что больше ее никто не использует. Будь первым и сделай эту технологию стандартом в отрасли.

СТИВ ДЖОБС

Истинный лидер не может рассчитывать на спокойную жизнь обычного человека.

Кто боится неудач, тот ограничивает свою деятельность.

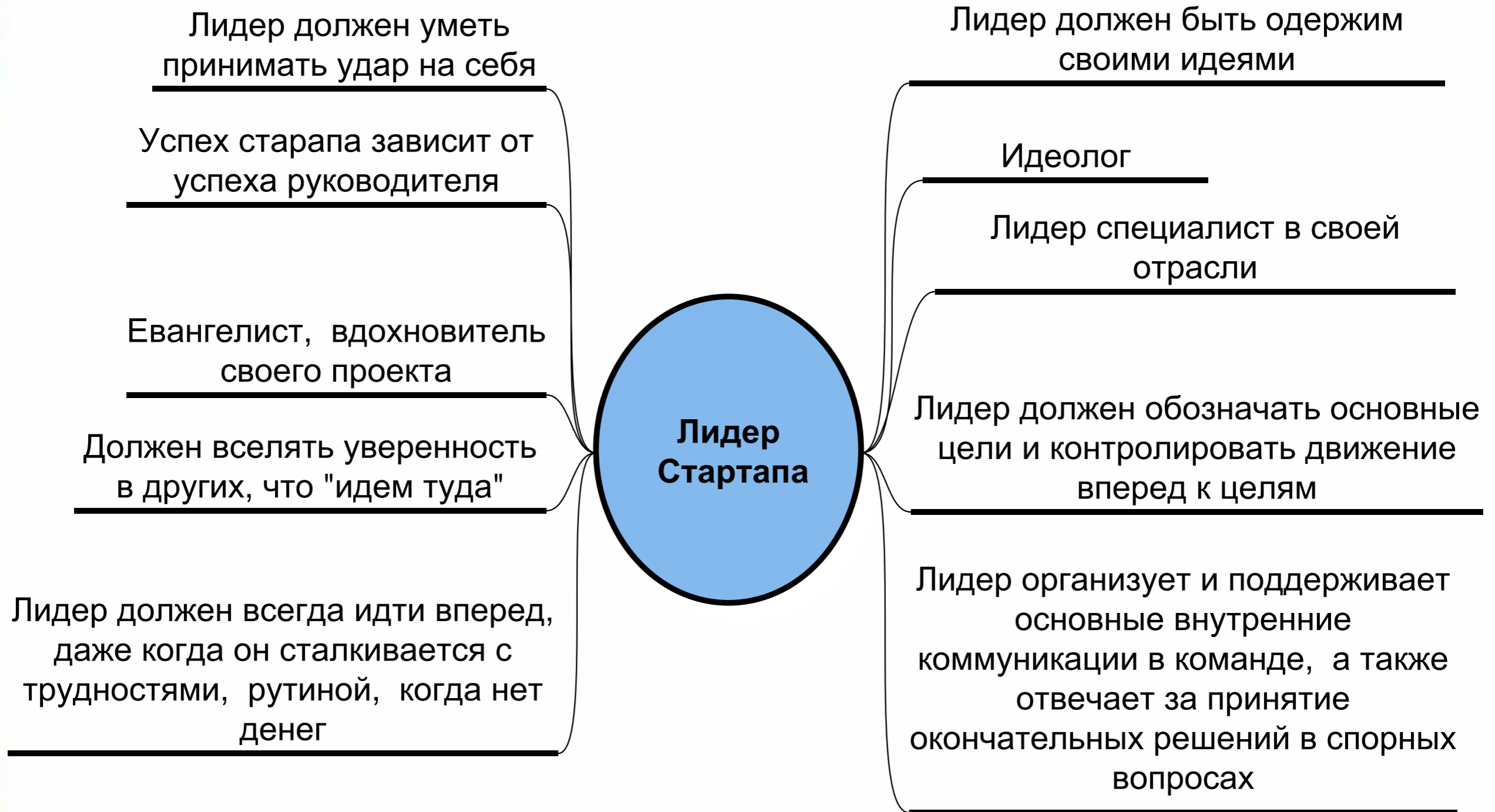
Генри Форд

Лидер действует открыто, босс — за закрытыми дверями. Лидер ведет за собой, а босс управляет.

Теодор Рузвельт

Кто такой лидер и какова его роль

Результаты опроса резидентов Ингрии



Что Вас делает лидером в стартапе

Личные качества

Инициативность
Евангелизм, умение быть
вдохновителем
Умение объединять и
мотивировать людей
Открытость
Терпение, упорство,
целеустремленность
Креативность

М
е
н
е
д
ж
е
р
ск
и
е

Профессиональная
компетенция

Квалификация в
области, где
реализуется
проект
Профессионализм

Умение подобрать
правильную команду
Организаторские
способности
Управленец
Коммуникабельность
Способность уладить
конфликт

Почему лидер стартапа такой



ДОЛИНА СМЕРТИ - ЭТО:

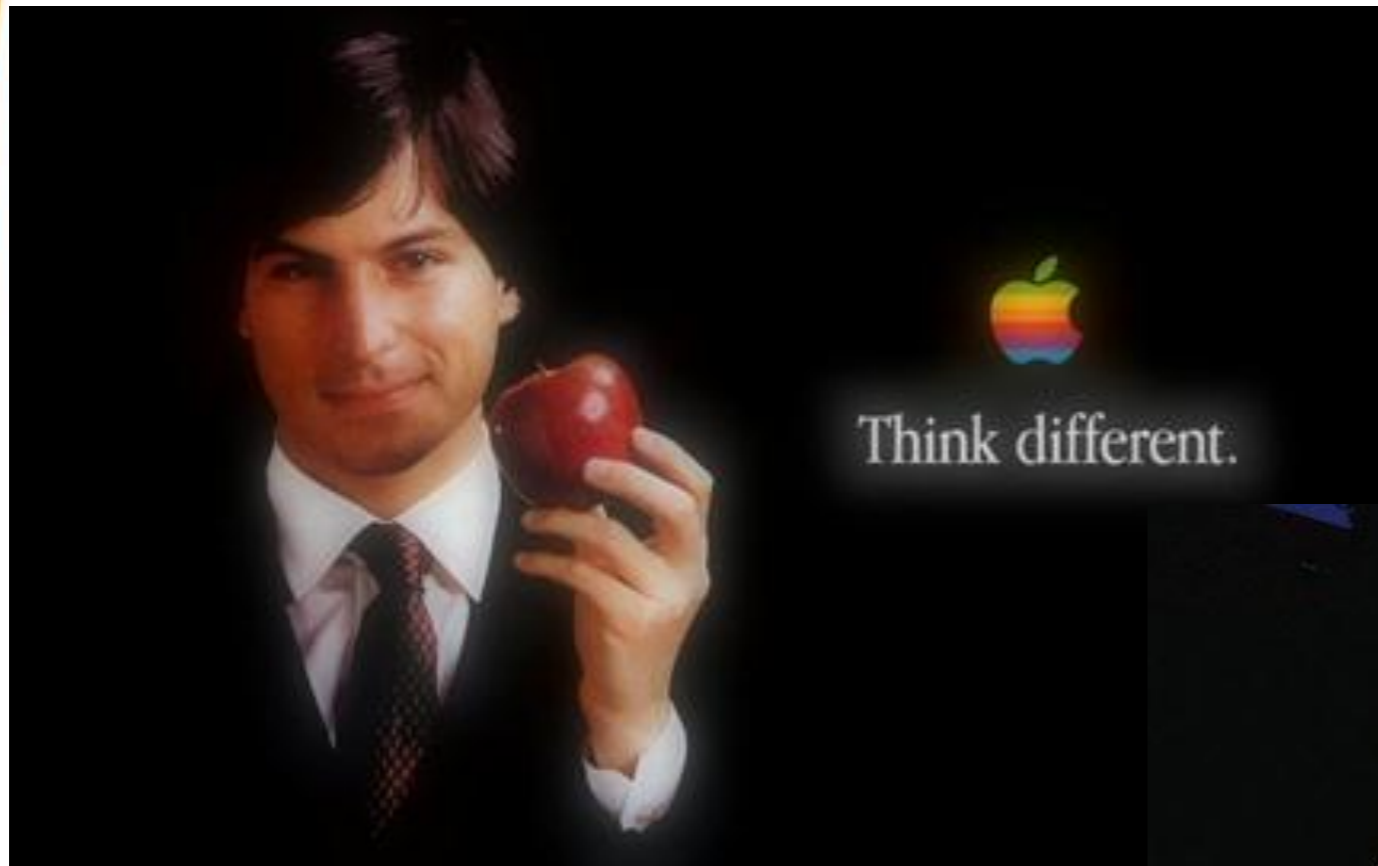
- Основной фактор, влияющий на важность ПЕРСОНАЛЬНЫХ качеств лидера
- Основной фактор специфического командообразования: формирования и построения команды, мотивации сотрудников, распределения задач

Вы где-то здесь

Каким Вы должны стать



СЕО



Переманивая его на работу, сам Джобс, по слухам, сказал:

«Ты хочешь всю жизнь продавать сахарную водичку или хочешь пойти со мной и изменить мир?».

В середине 80-х Стив Джобс стал искать человека, специализирующегося на массовых продажах, и лично пригласил президента и исполнительного директора компании Pepsi - Джона Скалли - возглавить Apple.

Предложение было принято, и Скалли занялся повседневным руководством Apple, а Стив Джобс приступил к разработке уменьшенной версии Lisa, которая стала бы компьютером массового спроса.



Десять ошибок стартапов на миллион долларов

1. Не делайте слишком оптимистичных прогнозов в отношении продаж.

Пересматривайте и адаптируйте свой план, основываясь на мнениях экспертов и нормах индустрии, а не на редких исключениях, вроде Гугла.

2. Не нанимайте людей, которым нравятся все ваши идеи. Лесть приятна, но она не оплатит ваши счета. Ищите конструктивных вызовов для своих идей и применяйте активное слушание — технику диалога, когда вам нужно продать своё видение.

3. Не слишком фокусируйтесь на конкуренции. Всегда намного продуктивнее сосредоточиться на том, чтобы сделать своё предложение успешным, а не на том, чтобы уничтожить конкурентов.

4. Не тратьте время зря, думая о том, что думают другие. Неважно как усердно вы стараетесь — вы не осчастливите всех. Не надо бояться следовать своим идеям, учиться на своих ошибках и развивать бизнес только потому, что кого-то это расстроит.

5. Не смешивайте бизнес и удовольствие. Это особенно верно для отношений. Не становитесь приятелем для своих работников и с умом подбирайте партнёров. Не следует заниматься личными делами там, где вы делаете бизнес.

6. Быстро увольняйте и медленно нанимайте. Спускайте крючок быстро, если новый сотрудник не работает, но не забывайте действовать гуманно и соблюдать все этапы. С другой стороны, нанимать человека после одного собеседования — это как прыгать на ночной рейс в Вегас, чтобы жениться после первого свидания.

Мудрые люди легко признают свои ошибки и, вместо того, чтобы искать виноватых, учатся на них.

Мудрые люди могут стать отличными предпринимателями.

А как насчёт вас?

7. Не ставьте свою компанию впереди своих работников. Компания — это образование, которое вы можете развивать произвольно. Ваша команда обладает коллективной страстью и умом, которые имеют реальную ценность и которыми трудно манипулировать. Пусть ваша компания соответствует людям, а не наоборот.

8. Не надо недооценивать необходимость денег. Когда от вас и от зарплаты, которую вы им платите, зависят люди со своими семьями, а у вас закончились деньги, — это ещё одна ситуация, от которой все в проигрыше. Даже если вы найдёте кого то, кто захочет помочь, это будет очень и очень дорогая сделка.

9. Не пытайтесь делать слишком много дел одновременно. Вы много слышали о параллельных предпринимателях, таких как Стив Джобс, который управлял Apple и Pixar одновременно. Убедитесь, что вы способны вести хорошо один бизнес, с одной товарной линией, прежде чем запустить ещё несколько.

10. Никогда не пишите того, что может вам аукнуться. Каждый из нас отправлял щекотливые письма не тому адресату или сталкивался с неверным истолкованием письма получателем. Оставьте трудные и неоднозначные сообщения для спокойных личных разговоров.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. РАЗВИВАТЬ ЛИДЕРСКИЕ И МЕНЕДЖЕРСКИЕ КАЧЕСТВА, РАЗВИВАТЬ КОМАНДУ

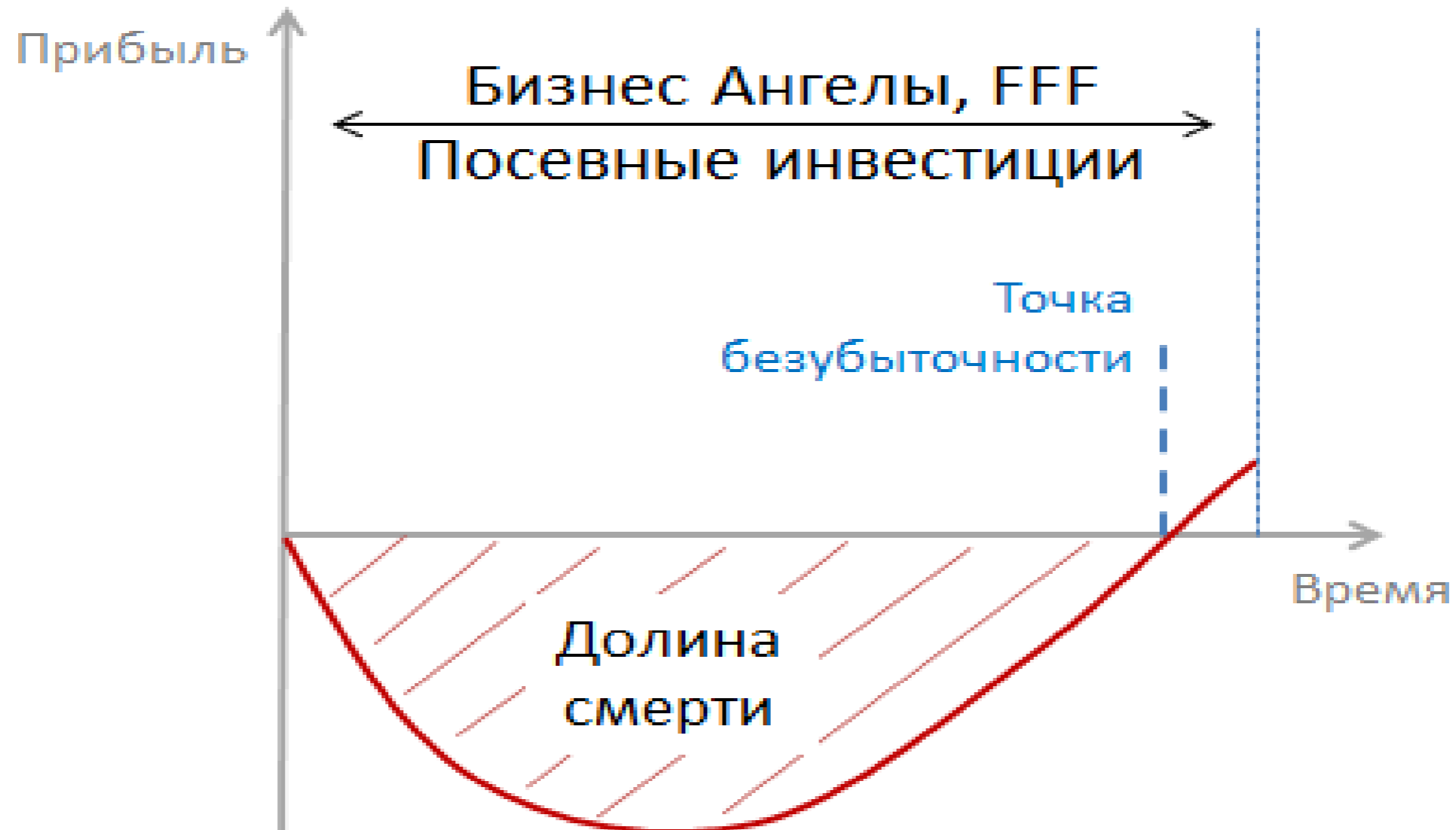
2. ВЕРИФИЦИРОВАТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРОЕКТА

3. ПЛАНИРОВАТЬ БИЗНЕС:

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ:

ЧТО ДЕЛАТЬ? НА ЧЕМ ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЕГ?

Долина смерти стартапов

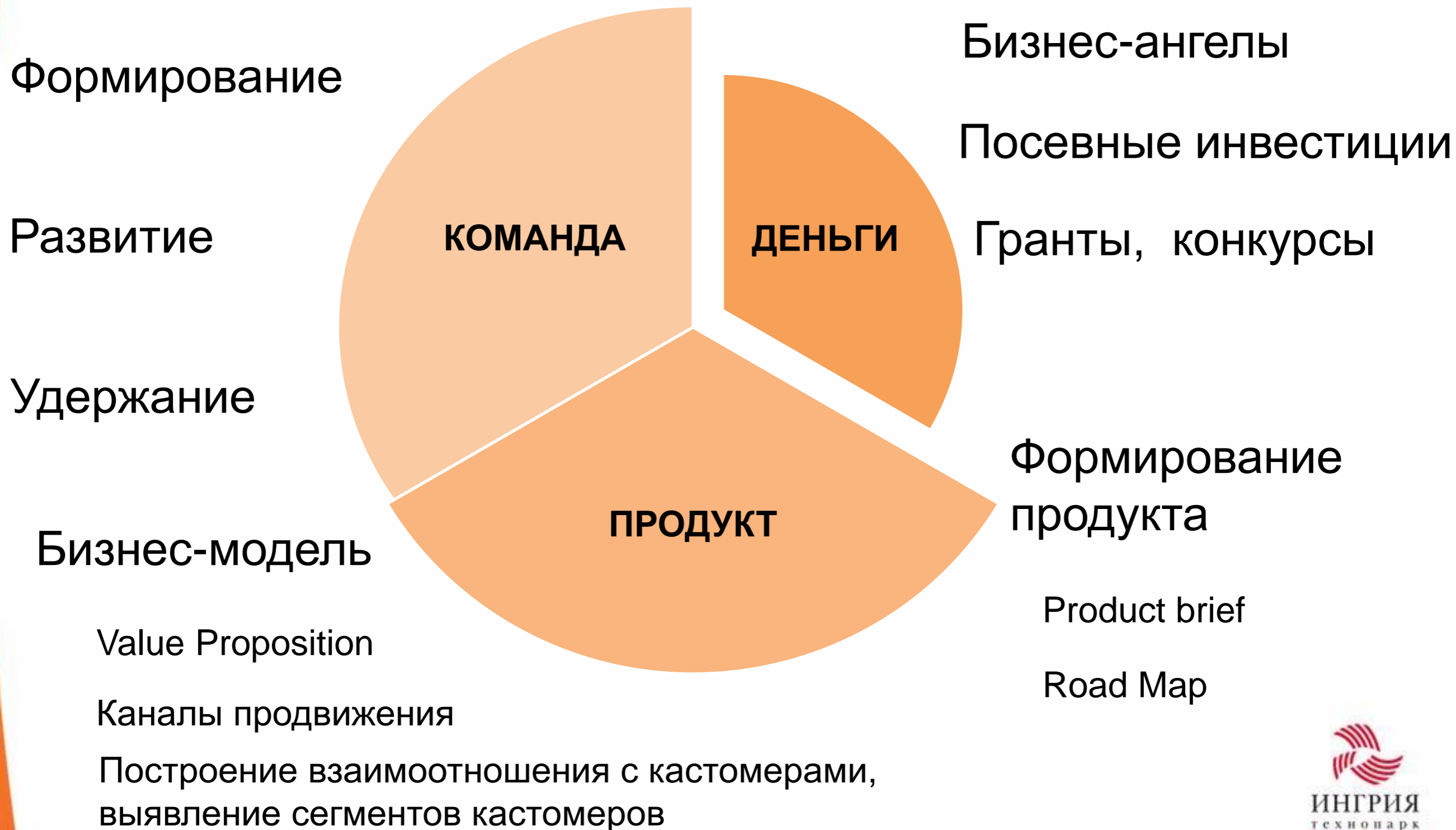


Долина смерти стартапов

ХАРАКТЕРИСТИКИ:

- Проблемы с продуктом.
- Бизнес-модель не работает
- Денежные средства закончились, а продаж еще нет
- Проблемы в команде

Как преодолеть долину смерти?



Пути решения:

1. Закрыть бизнес
2. Новую Бизнес-модель
3. Взять еще денег

Последствия:

- Неизбежно: размытие долей участников/потеря (или сжатие) контрольного пакета
- Даже у самых успешных и крупных стартапах доля основателей в конечном итоге может достигнуть 20%

4. Менторство

Создание вовлеченной команды *PayPal*

Макс Левчин подбирал себе следующих людей:

- Трудоголиков без MBA, опыта в консалтинге и богатых родителей и серьезных увлечений спортом
- Амбициозных
- Начитанных
- Способных говорить на нескольких иностранных языках
- Высококласных математиков
- Таких же как он и его сооснователь

PayPal собрал выдающуюся команду с нетипичным мышлением.

Создание вовлеченной команды **PayPal**

Впоследствии PayPal мафия основала множество стартапов

Slide



SpaceX



Yelp



Geni



LinkedIn



Tesla Motors



Solar City



Kiva.org и другие



DAIMLER



Инвестировали в Facebook, YouTube, Digg и



«Команда

– 70% успеха любого стартапа» **АВВУУ**

Руководят компанией люди которые стартовали еще в 1991 году.

Каких людей подбирал Давид Ян?

- Желаящих создать что-то новое в этом мире, создать лучший продукт
- Стремящихся к победе
- Открытых друг другу
- С творческим потенциалом
- Дисциплинированных
- Талантливых
- Разделяющих идеи команды и руководителя
- Обладающих высоким интеллектуальным потенциалом, умеющих думать
- Усидчивых, умеющих справляться с собственной ленью

Давид Ян о лидерстве:

Люди начинающие проект, привлекаются в качестве партнеров

Компания должна быть построена правильно/эпоха безумного предпринимательства уходит

Лидер привносит в компанию крупное виденье, но не демотивирует мелкими указаниями

Цель : не заработать сегодня денег и развалиться, а построить компанию нацеленную на нужды потребителей

Неправильно, когда есть один руководитель и много помощников и заместителей

Лидер берет в команду 4-5 хороших специалистов дружественных ему по духу

Лидер направляет людей к цели, но предоставляет им самостоятельность



Группа или команда



Группа или команда



КОМАНДА – небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными.

Характеристики лидера в команде по опыту компаний-резидентов Ингрии



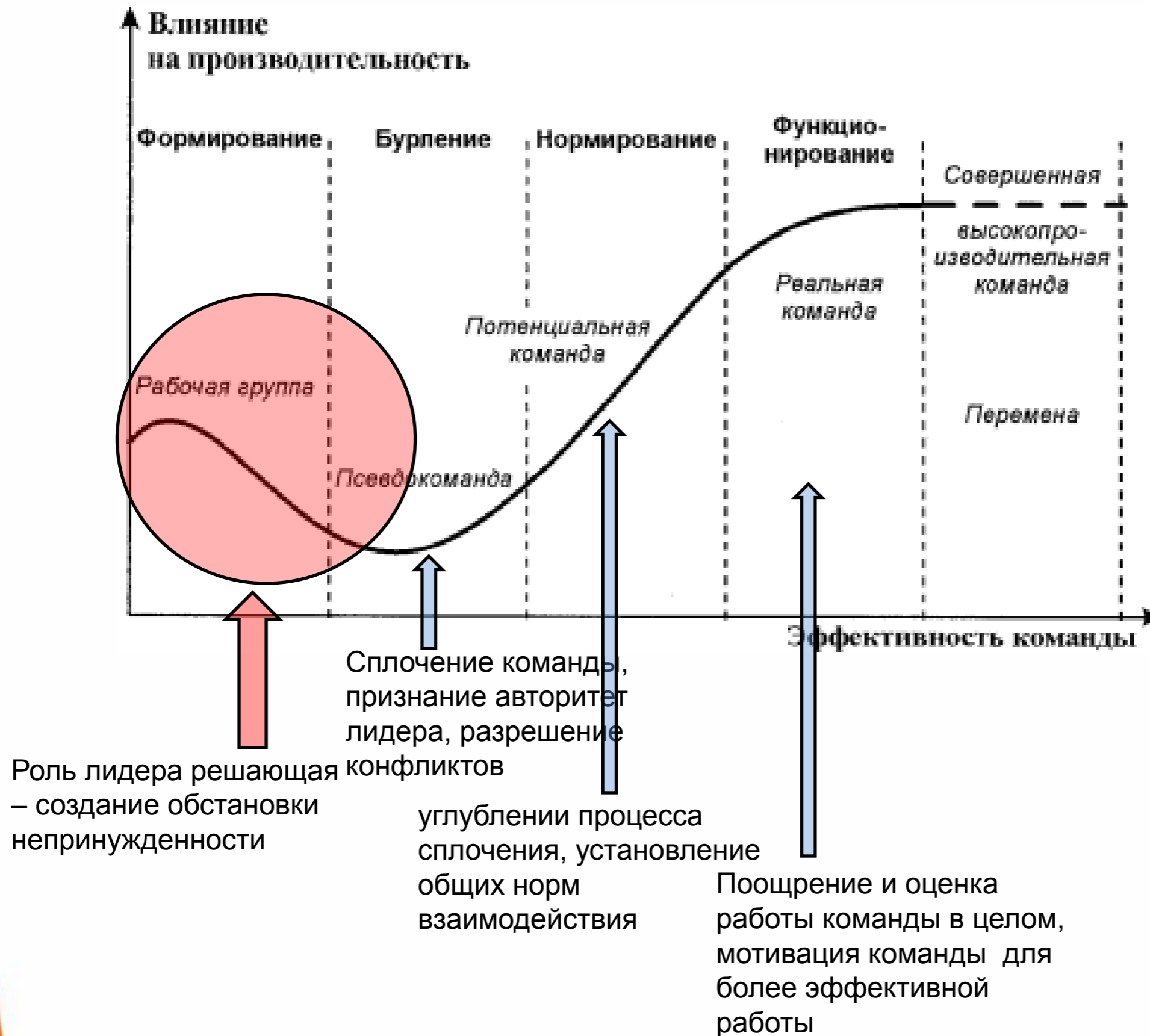
Группа или команда

	ГРУППА	КОМАНДА
ЦЕЛИ	Не связаны друг с другом. Нет общности.	Временно связаны коллективной целью, выработанной в коммуникации.
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ	Нет различия ролей	Роли и задачи четко распределены и известны участникам.
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	Случайное соседство. Нет обязательств.	Взаимная зависимость. Исследование результатов взаимодействия.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Пассивное ожидание.	Каждый участвует в решении общих задач. Взаимная поддержка. Подстраховка.
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Отсутствует.	Коллективная внешняя и персональная – внутри группы.

От группы к команде

- Еженедельные совещания (вопросы стратегии, другие важные вопросы) – 10-30 минут с привлечение всего коллектива
- Дайте сотрудникам возможность принимать участие в формировании стратегических вопросов.
- Выслушивайте их критику
- Ежедневные короткие совещания – 2-5 минут (по рутинным вопросам)
- Определите миссию, основные ценности и стремления Вашей компании
- Цели 3-5 лет, дерзкие цели
- Развивайте компетенции сотрудников: изучайте их интересы, давайте им амбициозные задачи, анализируйте, какие задачи у них больше получаются:
 - ✓ Карта компетенций
 - ✓ Карта задач
 - ✓ Персональные профайлы
- Совместные мероприятия: выезды, кино и т.д.

Групповая динамика. Этапы развития команды.



Что еще нужно знать о команде?

4 функции командных ролей Адизеса

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД		КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС
ФУНКЦИИ	ДЛЯ ПРЕВРАЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ...	ХАРАКТЕРИЗ АЮЩИЕСЯ	НА ВРЕМЕННОМ ГОРИЗОНТЕ	
(P) Production – производство результатов	Функциональную	Результативно стью	В краткосрочном аспекте	Что нужно сделать?
(A) Administrating - Администрирование	Систематизированну ю	Эффективнос тью	В краткосрочном аспекте	Как это нужно сделать?
(E) Enterpreneuring - Предпринимательство	Готовую к упреждающим действиям	Результативно стью	В долгосрочной перспективе	Когда/ зачем это нужно сделать?
(I) Integrating - Интеграция	Единый организм	Эффективнос тью	В долгосрочной перспективе	Кто это должен сделать?

РАЕІ

Ицхак Адизес



**Оригинальное название
книги:**

**Management/Mismanagement
Styles:**

**How to Identify a Style and
What to Do about It**

Как можно замотивировать сотрудников стартапа

?

Виды мотивации работников стартапа

1

- Ощущение важности того, что делает сотрудник. Ощутимость вклада в бизнес.
- Вера в идею стартапа, в то, что получится что-то очень ценное

2

- Финансовая мотивация (получение в будущем)
- Участие в капитале компании (доля, опцион)

3

- Профессиональные возможности, возможность самореализации
- Мобильность структуры, отсутствие бюрократии

Мотивация в стартапе



Какие люди нужны Вам? (на что следует обратить внимание при приеме на работу)



- ✓ Сможет ли кандидат вписаться в культуру Вашей компании? Соответствует ли он базовым ценностям компании?*
- ✓ Выбирайте людей с оптимистичным взглядом на жизнь
- ✓ Обязательно давайте тестовое задание (увидите, как человек мыслит)
- ✓ Поработайте с кандидатом в течение нескольких дней, 1-2 недели
- ✓ 1 прекрасный человек сможет заменить трех хороших.

Берите меньше людей, но платите им больше

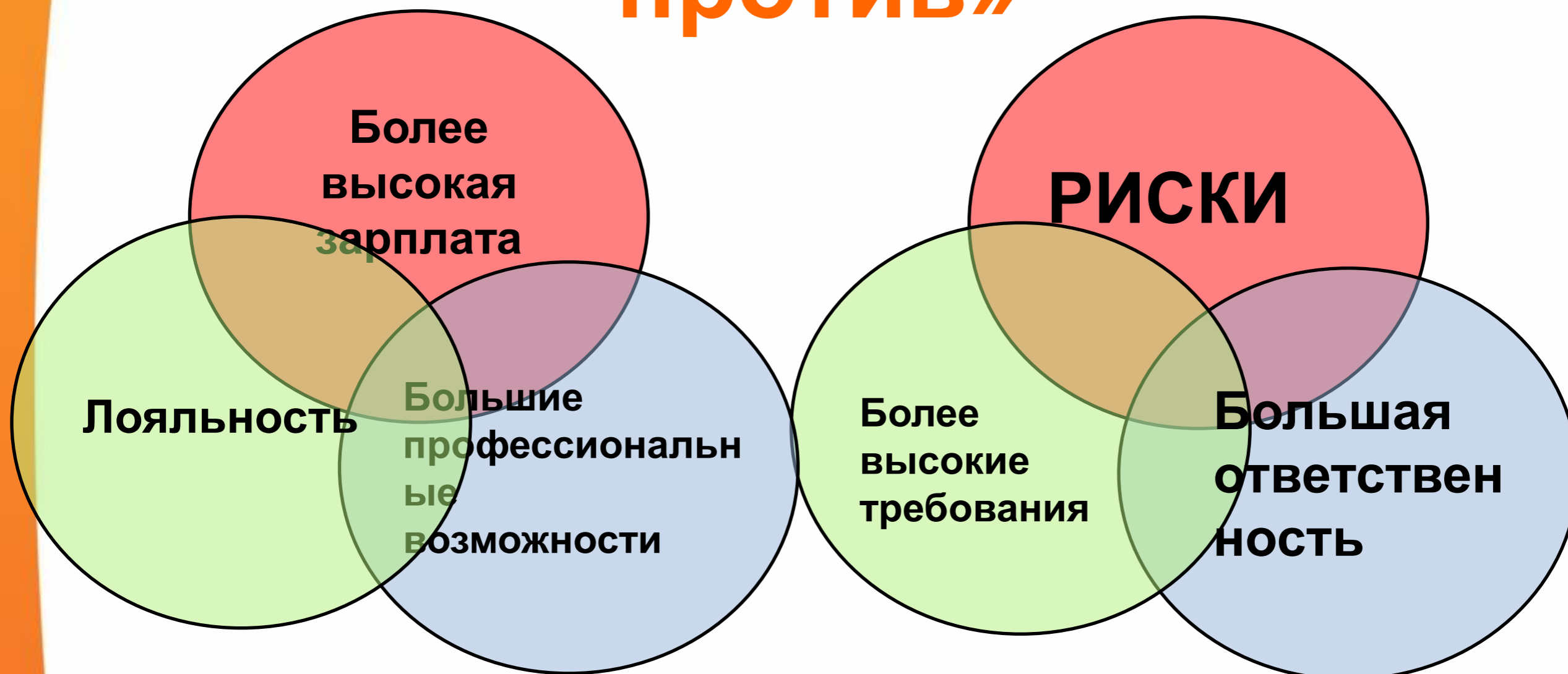
Важно помнить!

В управлении нужно отделять людей от осуществляемой ими работы.

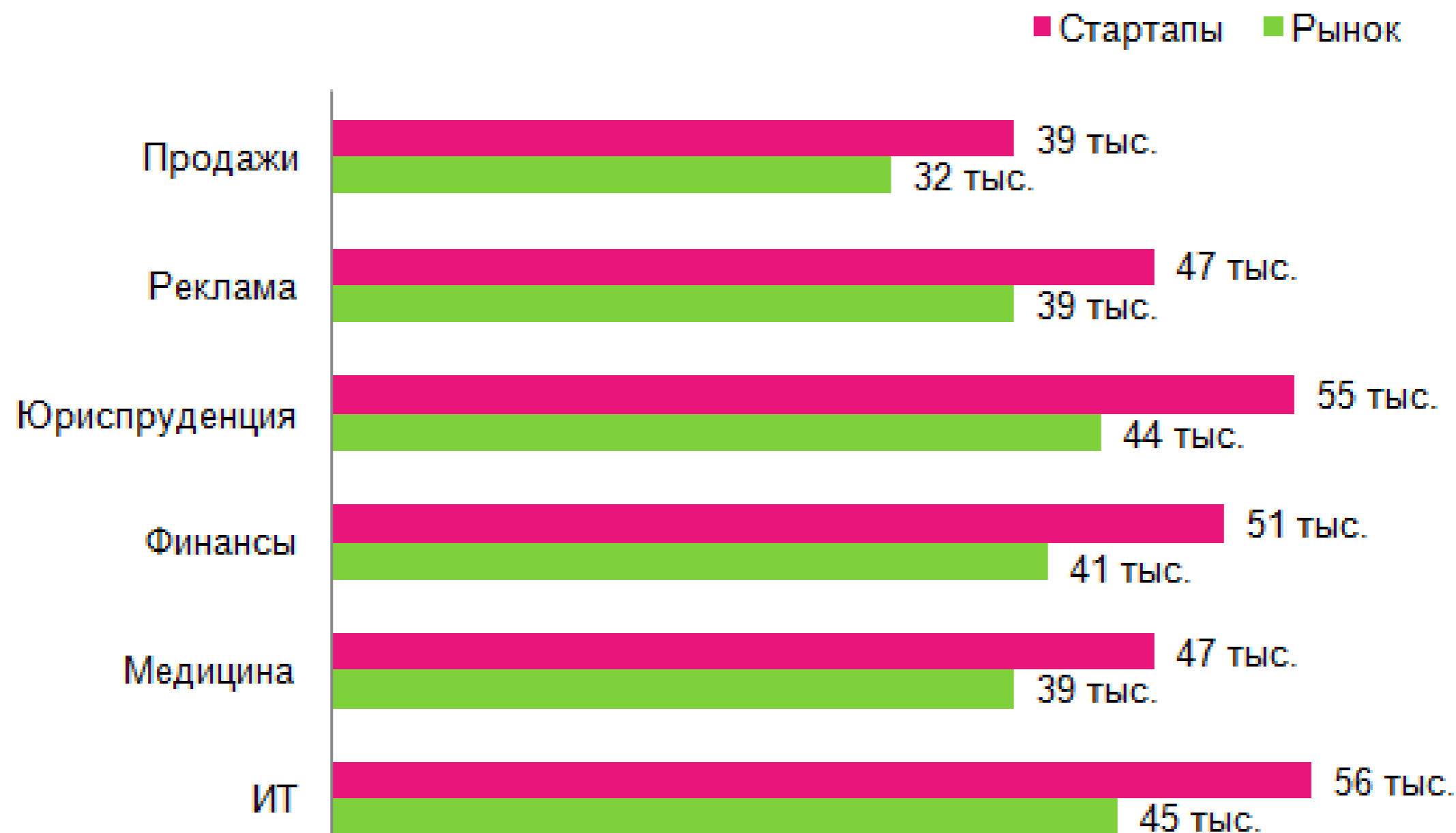
Невозможно управлять людьми!

Возможно управлять их деятельностью...

Работа в стартапе «За и против»

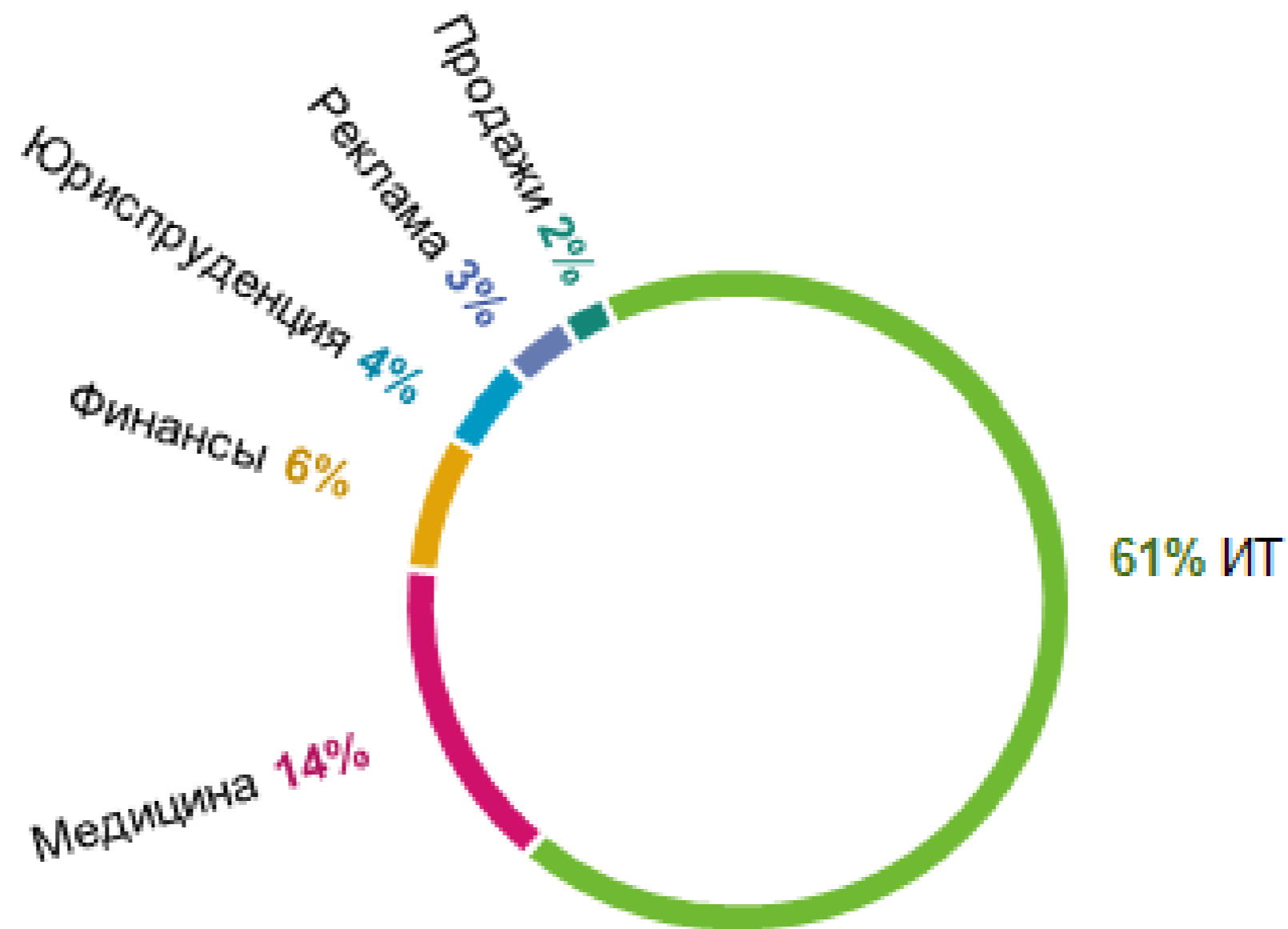


Сравнение зарплат в стартапах и на рынке



По данным hh.ru

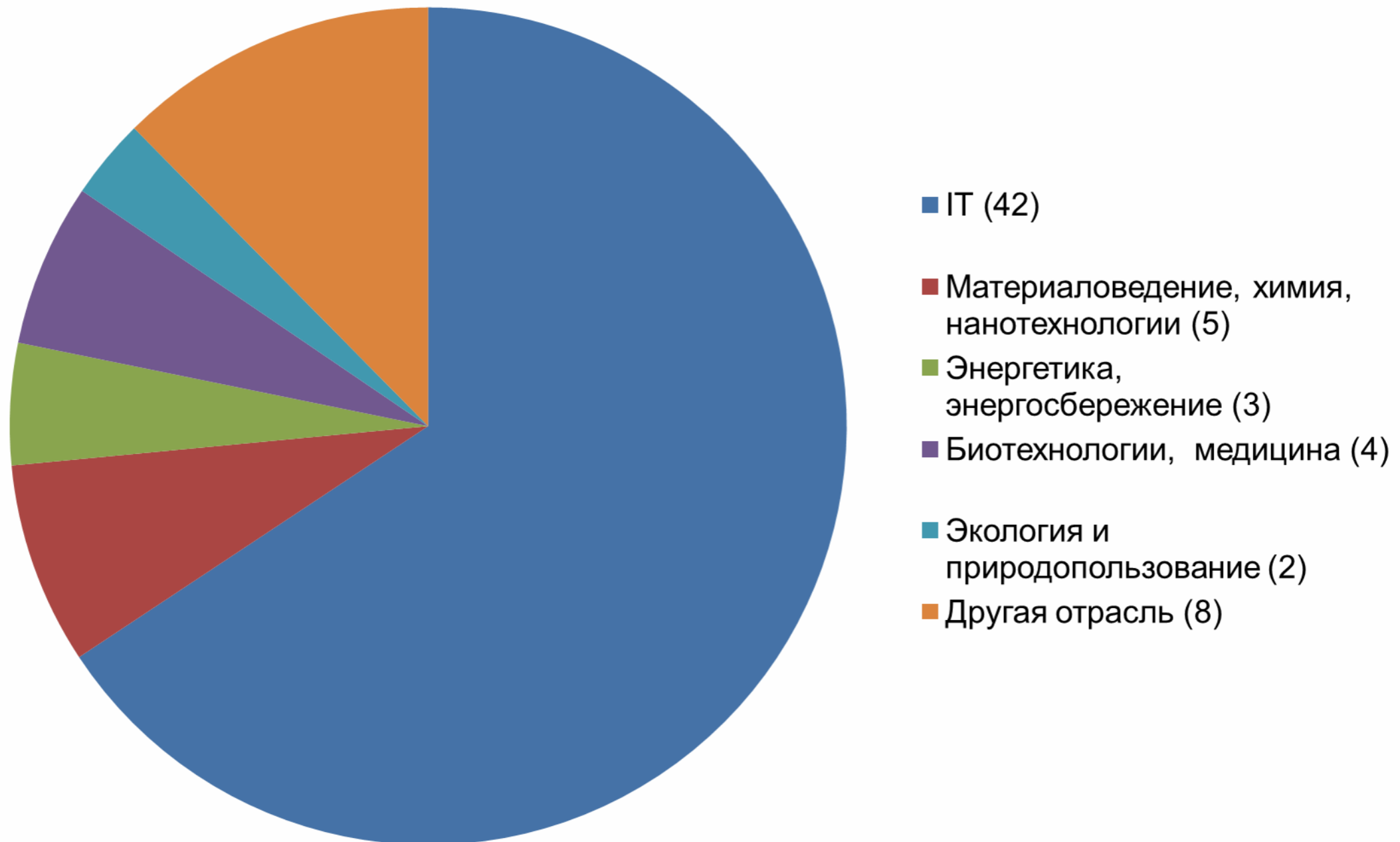
Сферы, в которых более активно развиваются стартапы



По данным hh.ru

Сферы, в которых развиваются стартапы Инкубатора Ингрия

РЕЗИДЕНТЫ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА ИНГРИЯ



Истории успеха резидентов Ингрии



6 чел. к 32
чел. Менее,
чем за 1,5
года



8 чел. к 40
чел. менее,
чем за 1,5
года

Что было? Что Вы узнали?

1

- Кто такой лидер: его роль и качества
- Почему лидер такой
- Каким лидер должен стать

2

- Долина смерти – это.....

3

- Группа и команда: отличительные черты
- Лидер в группе и команде
- Этапы развития команды

4

- Командные роли по Адизесу
- Мотивация в стартапе



Благодарю Вас за внимание!

ВАШИ ВОПРОСЫ???????

Консультант проектов Бизнес-Инкубатора Ингрия

Евгения Барченко

e.barchenko@ingria-park.ru

+7 921 926 63 16