



Новые методы работы с командой

Евгений Лурье, руководитель центра разработки оценочных технологий «ЭКОПСИ Консалтинг»

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Современный бизнес – это командная игра. Причем игра с очень сложными и постоянно меняющимися правилами. Сегодня руководители заинтересованы в коллективе профессионалов с мощным групповым интеллектом и общими ценностями. «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала несколько новых форматов для развития команды.

TeamQ – центр развития команды

На наших глазах специфика управленческих и проектных команд меняется. Они становятся динамичными, один сотрудник может быть одновременно занят в нескольких проектах. Кроме того, чрезвычайно разнородные по составу команды все больше полагаются на технологии, особенно в коммуникации, и все меньше – на личное общение. Это приводит к неопределенности относительно распределения ролей и сфер ответственности. Человек зачастую просто не понимает, чего ему ждать от других членов команды, а также чего, в свою очередь, ждут от него.

Это приводит к неразберихе и неэффективности в работе. Одного в кризисной ситуации видят лидером, а он, как говорится, ни сном ни духом. Другой, напротив, вопреки ожиданиям, вдруг начинает «командовать». Прямо как в песне: «Мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает...»

Как же проверить, насколько соотносятся между собой представления и ожидания людей вашей команды? Специалисты компании «ЭКОПСИ Консалтинг» разработали TeamQ – центр развития команды. В основу разработки были положены поведенческая теория игр (behavioral game theory)

Руководители заинтересованы в коллективе профессионалов с мощным групповым интеллектом и общими ценностями

и серьезнейшие исследования командного взаимодействия. В частности, в Норвегии был проведен научный анализ командной

Игра на распределение дополнительной нагрузки



работы экипажей подводных лодок. Ученые смотрели, какие факторы влияют на эффективность команды. Выяснилось, что наиболее важным является то, насколько совпадают взаимные ожидания членов одного экипажа. Когда каждый понимает, что будет делать он сам и все остальные, в критический момент команда не тратит время на обсуждение ситуации.

В другом исследовании (его проводили специалисты NASA) изучалась деятель-

ность команд, управляющих беспилотными летательными аппаратами. Результаты были аналогичными: важно не то, как расписаны роли, а то, готов ли человек в нештатной ситуации переключиться на некомфортную для него роль, если члены команды от него этого ожидают.

Формат TeamQ – это набор деловых игр, в которых отыгрываются типичные ситуации: распределение ролей и ответственности, внутренняя конкуренция и т. п. Выигрыш зависит от учета позиции и ожиданий партнеров и правильного прогноза их действий. Каждый ход (решение) игрока формализуется – вносится в специальные компьютерные бланки. Параллельно все решения стекаются в компьютер ведущего для анализа. Участники получают моментальную обратную связь: ведущий сообщает, как команда сыграла на текущем ходу.

Например, может быть отыграно распределение нагрузки. Сначала каждый участник рассказывает о том, чем он занят в настоящий момент. Затем ведущий предлагает ситуацию: команде нужно подготовить серьезный отчет, работа над которым займет 100 часов. Игроку нужно взять какое-то количество часов себе и указать, какую нагрузку, по его мнению, возьмет на себя каждый из участников. Задача – распределить между собой нагрузку таким образом, чтобы выйти на искомое количество часов. За «перебор» и «недобор» команда штрафует. В этот момент оценивается способность команды действовать слаженно, когда нет возможности обсуждать индивидуальные решения.

Или игра на проверку совпадения ценностей – индивидуальных и коллективных. Ситуация: как только команда сдала проект клиенту, стало известно, что в работе есть упущения, последствия которых скажутся через какое-то время. Если сообщить об этом клиенту, имиджу компании будет нанесен урон – есть риск вообще потерять клиента. Игрокам нужно выбрать решение из трех предложенных вариантов. Сначала каждый участник делает собственный выбор. Затем отвечает на вопрос: «Как вы считаете,

если бы вам дали возможность обсудить ситуацию, к какому решению пришла бы ваша команда?» И наконец, игрокам дают минуту на обсуждение, чтобы они пришли к общему решению. Здесь можно увидеть, насколько индивидуальные ценности совпадают с командными.

Можно отыграть ситуацию конфронтации и проанализировать, чего ожидать от взаимодействия в проекте конкретных людей, какие есть риски. Кроме того, TeamQ позволяет понять, кто из членов команды демонстрирует «максимум понимания» в отношении намерений других, а кто, предугадывая действия коллег, ошибается чаще всего. Анализ такой информации

ложится в основу конкретных рекомендаций по взаимодействию в каждой паре участников.

При помощи TeamQ можно не только оценить согласованность взаимных ожиданий и ценностей, уровень доверия, но и проанализировать способность команды к обучению: несколько итераций игры дают участникам возможность приспособиться друг к другу, попробовать иную модель поведения, принять другое решение. Это способ оценить, насколько силен групповой разум команды, и понять, что конкретно нужно поменять во взаимных ожиданиях и в поведении игроков для более эффективного взаимодействия.

Бизнес-симуляция

Любая компания, инвестирующая в развитие персонала, хочет быть уверена, что деньги потрачены с пользой: люди получают необходимые знания и навыки, которые будут применять в работе.

Отчасти такую возможность дает тренинг за счет обратной связи со стороны тренера и коллег, участия в упражнениях и ролевых играх. Однако тренинг обычно направлен на отработку конкретных навыков. При этом участнику сложно оценить, какие именно действия системно привели его к тому или иному результату. Возьмем в качестве примера ситуацию, когда участники отработали на тренинге навык планирования. При этом по-прежнему остается непонятным, что произойдет на этапе реализации планов и какими будут финальные результаты проекта с учетом всех факторов и рисков. Кроме того, в обстановке тренинга участники имеют возможность продемонстрировать то поведение, о котором просит их тренер. Вот и получается, что жесткие в жизни руководители временно превращаются в «блеющих овечек», чтобы дать обратную связь подчиненному в ролевых упражнениях. В реальности они *никогда* так не поступят, но на тренинге «тренируют алгоритм» по просьбе ведущего.

Бизнес-симуляция как формат обучения имеет по сравнению с тренингом ряд преимуществ:

1. Дает участникам возможность быстро и ясно самостоятельно осознать свою неэффективность и сделать выводы.
2. Позволяет сначала увидеть процесс своей деятельности как совокупность шагов, системно приводящих к определенным результатам, а уж после этого тренировать отдельные полезные навыки.
3. Минимизирует возможность демонстрации социально желаемого поведения. Процесс должен быть настолько увлекательным, чтобы участники не задумывались о том, как они выглядят в глазах коллег и тренера, а действовали так же, как в реальной жизни.



4. Закладывает основу для глубокого и качественного анализа полученного опыта с опорой на фактические результаты.
5. Закрепляет алгоритм успешного поведения после анализа успехов и неудач.

Одна из наших новых симуляций – **Managing3** – направлена на развитие управленческих навыков. На игровом столе моделируется деятельность конкретной компании. Все как в жизни: набирается персонал, открываются офисы, выпускается продукция. Участники стратегически

Сильная сторона симуляции в том, что игроки могут быстро увидеть последствия принятых ими решений, оценить их эффективность

планируют работу предприятия на 10 лет и начинают реализовывать план. Для успеха игрокам нужно постоянно помнить о факторах, которыми они управляют, – о стратегии, финансах, людях. Если одно направление просело, неизбежно просядут остальные. Неверно выбранная стратегия влечет за собой неверные управленческие решения в области набора персонала, инвестиций и т. п. Справедливо и другое: когда в рамках вроде бы верной стратегии руководитель не готов принимать непопулярные решения (такие, например, как увольнение лишнего персонала), стратегия не срабатывает (вырастают затраты на персонал, компания несет убытки).

Сильная сторона симуляции в том, что игроки могут быстро увидеть последствия принятых ими решений, оценить их эффективность и при необходимости скорректировать стратегию. Немедленная обратная связь дает людям возможность совершать ошибки, цена которых в реальности была бы очень высокой, экспериментировать с разными решениями. Что еще более важно, игра помогает участникам взглянуть на компанию глазами собственника или топ-менеджера, понять особенности мышления и принятия решений на этом уровне. HR-директор одного из банков, для которых мы проводили эту симуляцию, поделилась своим открыти-

ем: «Раньше я шла к своему руководителю с просьбой „дай денег и людей“, особенно не задумываясь. Теперь могу посмотреть на ситуацию его глазами». Благодаря бизнес-симуляции ее мышление стало смещаться от парадигмы функционального руководителя к парадигме первого лица компании.

Еще один пример: финансовый директор филиала нефтяной компании в процессе симуляции создал себе «поле для экспериментов». Решения, которые он принимает в реальности, имеют очень высокую цену и влекут за собой серьезные последствия для бизнеса. В игре он смог попробовать разные сценарии, в том числе и те, которые никогда не стал бы рассматривать в жизни. Его вывод: «В жизни я перестраховываюсь – можно больше рисковать, более того, я готов это делать в работе».

Другая новинка «ЭКОПСИ» – симуляция **FreshBiz** и ее менеджерская версия **FreshManager** – динамичная игра, помогающая выявить ограничивающие убеждения, которые мешают человеку быть эффективным, а также отработать и закрепить нужные модели поведения. Под задачу клиента мы можем заложить в нее темы управления временем, изменениями, людьми, системного мышления, целеполагания и т. п.

В отличие от игры **Managing3**, которая моделирует деятельность компании, сохраняя термины и элементы реальной деятельности (менеджеры, финансы, персонал, офисы), **FreshBiz/FreshManager** погружает участников в метафорическую реальность. Здесь присутствуют игровые поля, «остров счастья», фишки, игральные кубики, специальные игровые роли. Задача этой симуляции – погрузить человека в игру, где он вел бы себя максимально естественно.

FreshBiz/FreshManager позволяет увидеть и проанализировать те убеждения, которые мешают человеку в реальности быть более успешным, эффективным, проявлять не соперничество, а готовность сотрудничать, использовать командный ресурс. Между играми мы проводим подробный и глубокий разбор с переносом выводов на рабочую практику участников.

Один из частых инсайтов участников после этой симуляции: «Оказывается, я не готов рисковать, использовать те шансы, которые предоставляет жизнь, бизнес». В игре шансы изображены в виде карточек с разными деловыми возможностями: право на дополнительный доход, на быстрое перемещение к цели, на внеочередное получение прибыли со своих предприятий и т. п. Как правило, игроки ждут идеального момента, чтобы достать заветную карточку и сорвать максимальный куш. Каково же разочарование тех, кто досидел до конца игры и не воспользовался шансом только потому, что закончилось время, – и как это похоже на жизнь...

Изначально симуляция FreshBiz была направлена на индивидуальное развитие человека. Мы переработали ее под корпоративный формат, сделали менеджерской.

Социодрама

Социодрама – родная сестра психодрамы, метода психологического консультирования, разработанного Якобом Морено. Но если в психодраме отыгрываются мечты и конфликты отдельного человека, то в социодраме сюжет выстроен вокруг группы людей или процесса. Здесь можно отыграть любую историю, связанную с командой или организацией. Это бизнес-театр, где актеры могут выступить в роли возможностей и ограничений, ценностей, целей, стратегии или конфликтов.

Приведем пример. Тема социодрамы, которую мы проводили для одного из заказчиков, звучала следующим образом: «Как нам улучшить отношения между Москвой и регионами». В основу социодрамы была положена реальная ситуация: из Москвы поступил пакет корпоративных стандартов, который позиционировался как «помощь сверху». Регионы о такой помощи не просили и по большому счету в ней не нуждались. Поэтому документы отложили в сторону и вскоре о них забыли. Спустя какое-то время головной офис вспомнил о «помощи» и заинтересовался, почему региональное представительство не пользуется разработанными для него стандартами. Последовало «выяснение отношений», результатом которого стали обида и непонимание с обеих сторон.

По новым правилам, после нескольких раундов игры выбирается «менеджер», которому подчиняются определенные категории игроков. Структура игры остается прежней, но добавляются дополнительные вводные: появляются «регионы», стратегия, менеджерские решения, индивидуальная работа представителей одной команды в разных «регионах», ставятся другие финансовые цели. Игра становится более сложной и динамичной: участникам нужно проявить навыки системного мышления, управления людьми, гибкость и т. п. Добиваясь поставленной цели, «менеджер» управляет своей категорией игроков за разными столами. При этом каждый «подчиненный» действует исходя из собственной игровой ситуации. Это напоминает взаимодействие головного офиса и региональных представительств.

В бизнес-театре, как и в театре обычном, возможно все. Поэтому «помощь» была представлена как корзинка с пирожками, которую изображал один из участников. Участники исполнили также роли отправителя корзинки, который руководствовался исключительно благими намерениями, и получателя, который вообще не ест пирожки. Высказанные вслух мысли, претензии и обиды участников социодрамы (в особенности «корзинки с пирожками», которую пинают туда-сюда) позволили заказчикам понять, что происходит в реальной жизни, и сделать правильный вывод: если хочешь помочь, сначала спроси, нуждаются ли в твоей помощи. А если на самом деле хочешь ввести единые для Москвы и регионов стандарты, то так и говори: «Это приказ!»

Как работает социодрама? Как известно, человеческий мозг состоит из двух полушарий: левое отвечает за логическое мышление, правое – за образное. Пытаясь решить бизнес-задачу, мы, как правило, активнее обращаемся к своей «левой стороне». Рациональный подход и здравый смысл позволяют нам смоделировать и проанализировать проблему и принять структурированное решение.

Но люди не роботы, и как только они пытаются реализовать логически выверенную

и выстроенную на бумаге стратегию, оказывается, что за бортом рациональных рассуждений остались чьи-то страхи и нежелание перемен либо, напротив, неучтенные ресурсы, основанные, например, на иррациональном воодушевлении, интуитивные догадки и прозрения.

Социодрама позволяет раздвинуть рамки шаблонов, интеллектуальных представлений о реальности, в плену которых мы обычно пребываем. Призывая эмоции, фантазию и интуицию на помощь логике, люди выходят за привычные границы и «проживают» будущую реальность. Например, отыгрывая различные ситуации, они так же, как и в жизни, сталкиваются со своими ограничениями, о которых при логическом подходе предпочитают не думать. Эмоции и интуиция нужны, чтобы уверенно шагнуть в будущее. Жить исключительно рациональным умом в иррациональном мире нельзя. Социодрама – это способ пробудить в человеке творческое, живое эмоциональное начало – удачное дополнение к рассудочно-аналитическим левополушарным методам групповой работы.

Часто встречающаяся тема социодрамы – путь к цели. Это проектирование будущего, возможность проверить, как будет осуществляться новая стратегия. Отыгрывая запланированное будущее, команда

увидит, какие есть барьеры: как воспримут перемены клиенты и конкуренты, хватит ли у компании ресурсов и т. п. Например, результатом социодрамы для одного из наших клиентов стало неприятное открытие, что через два года компанию ждет тот же финансовый результат (нулевой рост), несмотря на амбициозные цели руководства. Это открытие породило плодотворную дискуссию о неясности рычагов будущего роста. Раньше эта тема была «запретной»: управленческая команда ее избегала.

Другая типичная тема – командное или межфункциональное взаимодействие. Такая социодрама помогает наладить взаимопонимание между подразделениями или частями организации. Например, для разрешения конфликта между производством и маркетингом в ролях разыгрываются проблемы, возможности, потоки информации, реакции клиентов. Или возьмем такую непростую материю, как взаимоотношения головного офиса и филиалов. Упомянутая выше социодрама «Как нам улучшить отношения между Москвой и регионами» привела игроков к выводу, что эти отношения наладятся, если очистятся от лукавства, когда приказ из Москвы маскируется под помощь, а затем получатели «помощи» в регионах говорят, что абсолютно в ней не нуждаются.

Третья интересная тема социодрамы – миссия, ценности, корпоративная культура, то есть духовное начало в компании. Это попытка через правополушарные методы (не через логику и рассуждения) понять, ради чего люди работают. Можно сколько угодно рассуждать о ценностях, но идеалы останутся декларацией, пока не будут «прожиты» сотрудниками. Допустим, компания провозгласила: «Мы не обманываем клиентов». Проживая в социодраме реальные ситуации, можно проверить, является ли эта ценность истинной для компании, за какую цену она готова (или не готова) продать свои идеалы.

Бизнес-театр помогает заново и более глубоко осознать то, что происходит в реальности, чтобы дальше действовать исходя из более широкой и точной картины мира.



ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИИ

Если вам необходимо провести комплексное обучение конкретной категории сотрудников, например, менеджеров проектов, продавцов, HR-специалистов, то идеальным решением является интенсивный практичный фокусный курс развития категории – программа развития функции от «ЭКОПСИ».

Мы предлагаем программы развития следующих функций:

- Продажи и работа с клиентами
- Охрана труда и промышленная безопасность
- Управление персоналом
- Управление индустриальными проектами
- Управление IT-проектами
- Управление научными коллективами и инновациями
- Бережливое производство

Особенности программ:

1 Непрерывность развития

Сочетание очных модулей и межмодульных практик (проектной работы, обучения на рабочем месте, e-learning, само-развития и т.п.); встроенная в программу оценка «на входе» и «на выходе»; у группы есть персональный куратор (групповой коуч), который помогает осмыслить и применять на практике полученные знания и навыки.

2 Вовлечение участников

Разнообразные интерактивные форматы проведения (бизнес-симуляции, тренинги, мастер-классы с экспертами, конференции, вебинары и пр.) и использование автоматизированных систем повышения эффективности обучения.

3 Глубокая экспертиза

Привлечение к участию в программе руководителей и внутренних экспертов компании, а также экспертов из отраслевых и неспецифических компаний для обмена лучшими практиками. Возможность примерить эти практики к специфике деятельности компании и выбрать эффективные.

4 Кастомизация содержания и формата

Адаптация к специфике бизнеса, целевым установкам и компетенциям сотрудника функции. Возможность выбрать круг тем, формат и продолжительность программы.

Участники не просто развивают свою компетентность. Они становятся проводниками новых ценностей и стратегии, соавторами позитивных изменений в компании.