



**Как технологично
построить и развивать
управленческую команду**

GAIN

**Вебинар
23 августа 2018**

АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу, «Развитие персонала и внедрение изменений», ЭКОПСИ Консалтинг

Timofeyeva@ecopsy.ru


СТАНИСЛАВ КУЛИКОВ

Руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений», ЭКОПСИ Консалтинг

Kulikov@ecopsy.ru

КИРИЛЛ ЦАРЕВ

Председатель Правления, Генеральный директор
АО Сбербанк Лизинг



**ВЕДУЩИЕ
ВЕБИНАРА**

ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00
(по Московскому
времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущим
можно задавать во
вкладке «вопросы» в
течение всего вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть
технические
вопросы – пишите
в «общий чат»



ПЛАН ВЕБИНАРА

1

КОГДА НУЖНО РАЗВИВАТЬ
КОМАНДУ МЕНЕДЖЕРОВ



2

ПОДХОД GAIN



1

КОГДА НУЖНО РАЗВИВАТЬ
КОМАНДУ МЕНЕДЖЕРОВ



2

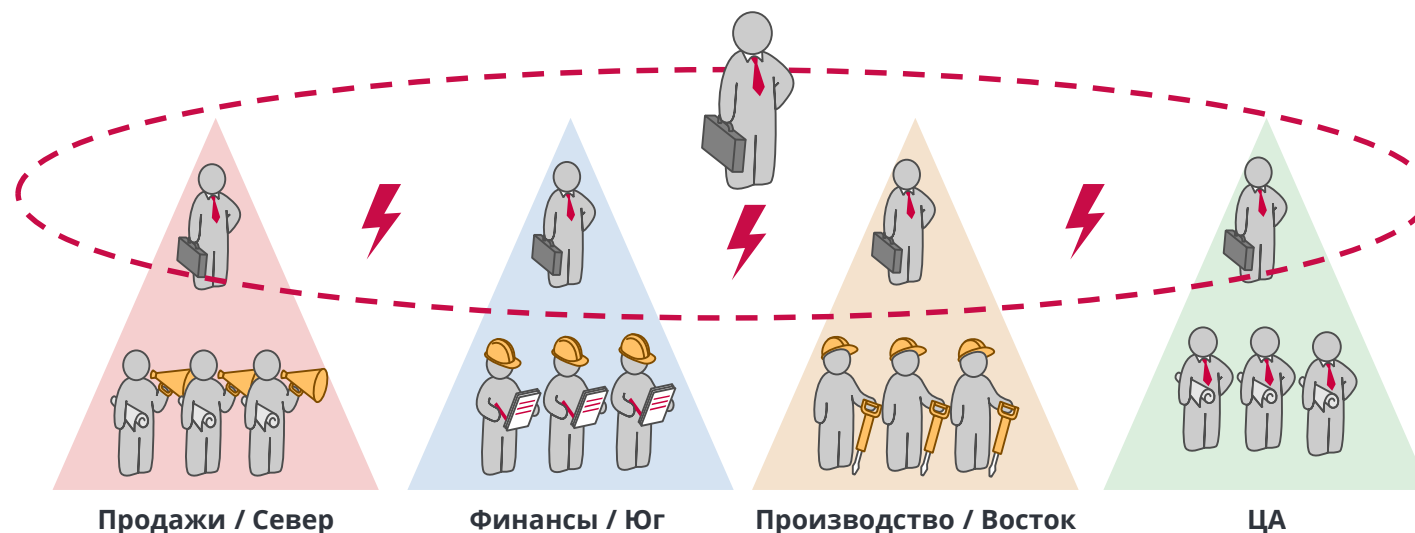
ПОДХОД GAIN



Что такое управленческая команда?

Команда – группа людей, взаимодействующих друг с другом ради достижения общих целей. **Горизонтальное взаимодействие преобладает над иерархическим, вертикальным.**

Управленческая команда – группа равноправных менеджеров с руководителем во главе, взаимодействующих друг с другом ради достижения общих целей.



Пример: **команда правления**, состоящая из руководителей разных функций (финансы, производство, логистика, продажи и т.д.) во главе с первым лицом – лидером команды.

Усилия по созданию команды зачастую адресованы к сплоченности, межличностному пониманию или развитию личных навыков



- **Классический тимбилдинг** – серия игр и упражнений, направленных на то, чтобы члены управленческой команды лучше узнали друг друга, начали доверять коллегам как людям, а не как носителям должности.
Citrix and Wakefield Research (США, 2010): 31% сотрудников не нравится участвовать в командообразующих мероприятиях
- **Личностные опросники:** типологии MBTI или DISC, модели психологических ролей Р. М. Белбина или И. Адизеса, применение которых подчеркивает ценность различий между людьми, позволяет перестать видеть в них не проблему, а ресурс.
- **Развивающие мероприятия** – тренинги или мастер-классы по личностным или управленческим навыкам, которые должны помочь руководителям стать более эффективными, а заодно – лучше взаимодействовать в команде.

Эти решения ОК, но возвращаясь в привычное рабочее окружение, люди забывают полученные инсайты и продолжают взаимодействовать как раньше...



Правда ли, что существуют некомандные люди? Всегда ли нужна команда из руководителей?

Типичные проблемы управленческих команд

- Преобладание функциональных интересов над общекомандными – фокусировка на функциональных целях, КПЭ, участках работы.
- Нехватка синергии и кооперации. Преобладание недоверия, конкуренции или безразличия друг к другу.
- Непродуктивные конфликты в межфункциональном взаимодействии.
- Невозможность прийти к единому решению, договориться.
- невыполнение совместных договоренностей.

Иногда все эти проблемы – всего лишь бизнес-контекст, в котором работает группа руководителей, НЕ ИМЕЮЩАЯ ОБЩЕЙ БИЗНЕС-ЦЕЛИ

Истинные причины проблем – не в отдельных людях, а в Системе

- Большинство руководителей – в порядке: психически здоровы, хотят достигать успеха, умеют общаться и сотрудничать с окружающими.
- Выстраиванием команды как социальной системы – никто **специально** не занимается. Большинство проблем взаимодействия проще и привычнее относить к недостаткам людей, а не к системе («ошибка атрибуции»).
- Система, которой никто не занимается – **начинает создавать проблемы**: сначала провоцирует некомандность в нормальных людях. А затем — «притягивает» неправильных людей.

GAIN

1

КОГДА НУЖНО РАЗВИВАТЬ
КОМАНДУ МЕНЕДЖЕРОВ



2

ПОДХОД GAIN



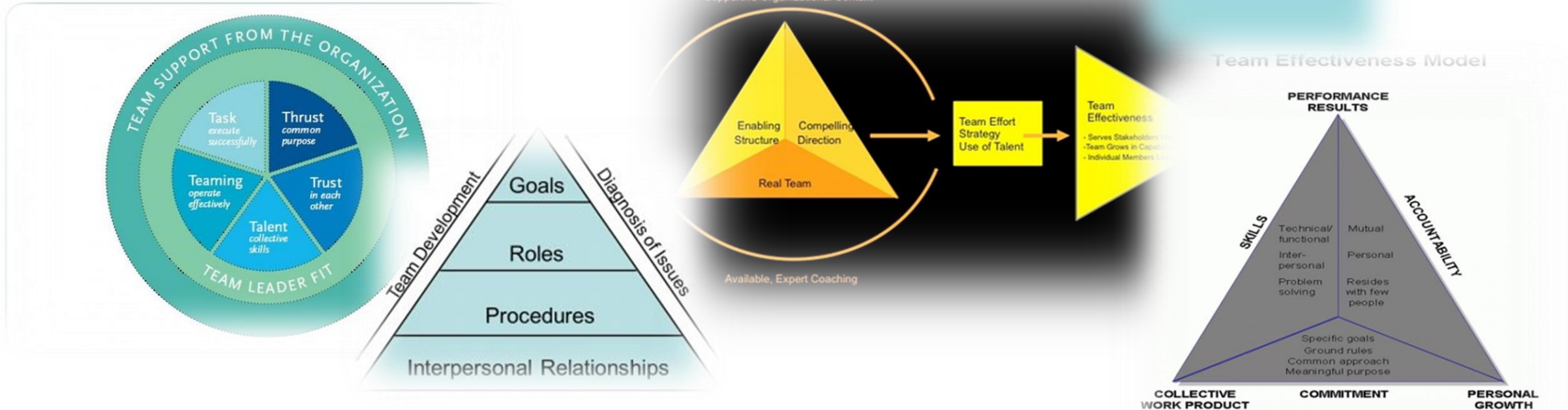
Модель GAIN основана на данных и сопоставима с другими системными подходами, существующими на рынке:

- Сформирована на основе выделения и анализа **факторов, влияющих на результативность** управленческих команд;
- **Подтверждена исследованиями** в сферах Производство и Услуги нескольких десятков управленческих команд в РФ.



McLagan, 2002. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances

13.17 Model of Team Effectiveness



From The Wisdom of Teams by J. Katzenbach and D. Smith, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993

Управленческая команда, как здоровая система. 4 фактора эффективности — “GAIN”*

G OALS

У КОМАНДЫ ЕСТЬ РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ОБЩИЕ ЦЕЛИ (корреляция с результативностью 0,87*).

Эти цели:

- Соответствуют ожиданиям стейкхолдеров (вышестоящие, клиенты и др.)
- Одинаково понимаются всеми членами команды
- Члены команды вовлечены, привержены достижению общих целей

A LIGNMENT

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ (ОП) СОГЛАСОВАНЫ (корреляция с результативностью 0,76)

- ОП каждого члена команды — одинаково понятны всем и согласованы друг с другом для достижения общих целей
- Ответственность сопровождается адекватными Полномочиями и наоборот
- Есть понятный и принятый всеми механизм координации для обсуждения спорных вопросов и зон ответственности

I NDIVIDUALS

ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ = СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СВОЕЙ ДОЛЖНОСТИ (корреляция с результативностью 0,93)

Каждый член команды:

- Хорош как профессионал в своей области
- Хорош как руководитель, менеджер на своем месте
- Обладает навыками совместной работы

N ORMS

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ НА БАЗЕ ЕДИНЫХ НОРМ (корреляция с результативностью 0,75)

- Принципы и правила взаимодействия одинаково понимаются и соблюдаются всеми членами команды
- Есть понятные всем и эффективные форматы взаимодействия в команде

*GAIN – англ. усиление, прирост, выигрыш

* Предварительные данные исследования 2015-18 гг. Несколько десятков управленческих команд компаний в сферах Производство и Услуги в России. Корреляции Пирсона с оценкой результативности. Все корреляции значимы на уровне 0,05

Как развивать управленческую команду по GAIN. 6 шагов



* Если этот шаг необходим, его лучше сделать до проведения сессий по развитию команды.

Шаг 1. Провести аудит команды по GAIN

Как можно оценить GAIN команды?

МЕТОД	КТО ОЦЕНИВАЕТ	ЧТО ОЦЕНИВАЕМ*	ФОРМАТ ИТОГА	ВРЕМЯ	КРИТЕРИЙ ВЫБОРА
1 Опрос про команду в целом <i>«В нашей команде...»</i>	Анонимно, члены команды и лидер	Факторы GAIN в команде	Групповой отчет	30 мин	Оперативность
2 Опрос про членов команды «180 градусов» (два в одном) <i>«Иванов соблюдает договоренности...»</i>		Факторы GAIN как в команде, так и в поведении конкретных коллег и лидера	Групповой отчет + Индивидуальные отчеты	1-1,5 ч	Комплексность: информация и про команду, и про каждого ее члена

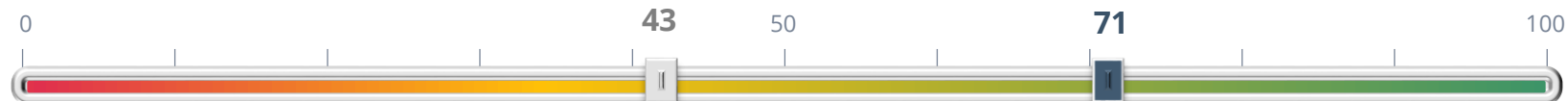
Дополнительные возможности исследования

- 3** Опрос «внешнего контура команды» — смежников, клиентов, вышестоящих
- 4** Включенное наблюдение за взаимодействием в команде на реальных совещаниях

Шаг 2. Определить программу развития по итогам аудита вместе с лидером команды. Решить, с чего начать (I, G, A, N).

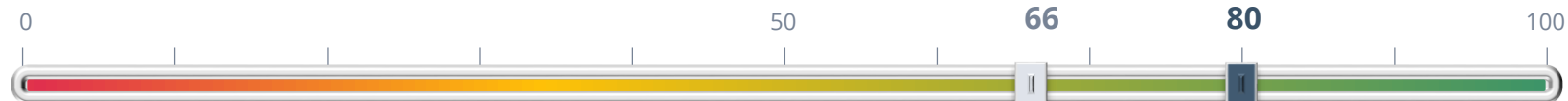
GOALS

(общность целей)



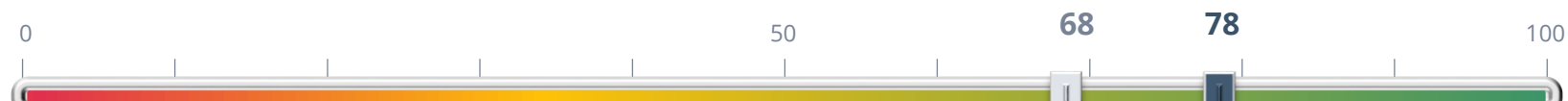
ALIGNMENT

(согласованность ответственности и полномочий)



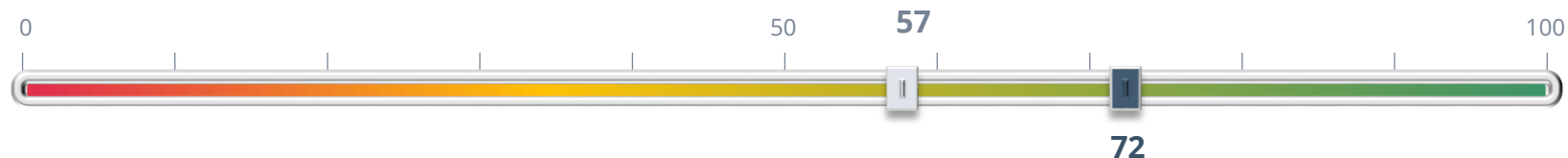
INDIVIDUALS

(сильные люди в команде)



NORMS

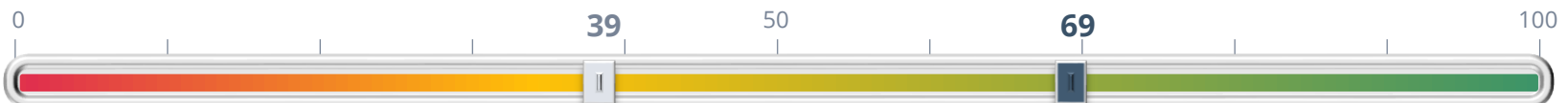
(продуктивное взаимодействие на базе общих норм)



РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ КОМАНДЫ



- Объем достигнутого
- Качество работы
- Соблюдение сроков



По команде X

В среднем по российским управленческим командам

Шаг 4. Провести запускающие сессии с командой

ТИПИЧНЫЕ СЦЕНАРИИ ЗАПУСКАЮЩИХ КОМАНДНЫХ СЕССИЙ

Goals (ОБЩНОСТЬ ЦЕЛЕЙ)

- 1 Выявляем различия в понимании общекомандных целей.
- 2 Модерируем варианты общекомандных целей.
- 3 Ранжируем цели, и помогаем решить конфликт приоритетов.
- 4 Спорим и договариваемся по формулировкам и значениям целей.
- 5 Выявляем внутренние и внешние барьеры и факторы успеха в достижении общекомандных целей.
- 6 Договариваемся, что делать, чтобы снять барьеры и «включить» факторы успеха.

Norms (ПРОДУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НА БАЗЕ ОБЩИХ НОРМ)

- 1 Формируем перечень основных проблем в командном взаимодействии.
- 2 Модерируем варианты общекомандных норм взаимодействия.
- 3 Выбираем самые значимые, актуальные нормы. Договариваемся по формулировкам и смыслу.
- 4 Договариваемся о способах взаимной поддержки членов команды для того, чтобы все следовали принятым нормам.
- 5 Обсуждаем, какие форматы регулярного взаимодействия нам необходимы, и как сделать их эффективными.

Alignment (СОГЛАСОВАННОСТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ)

- 1 Социодрама: «Командная расстановка – мессиджи друг другу»
- 2 Каждый участник формулирует ответ на 3 вопроса:
 - В чем мой вклад в достижение общекомандных целей?
 - Что я/моя функция «должен давать» другим членам команды?
 - Что я/моя функция «имею право требовать» от других членов команды, каковы мои полномочия?
- 3 Ведем переговоры по зонам расхождений в полномочиях и ответственности членов команды.
- 4 Подтверждаем согласованное распределение полномочий и ответственности.

* Сценарии адаптируются по результатам опроса GAIN и предварительного обсуждения с лидером команды. Сессию по Alignment необходимо проводить после того, как в команде согласованы Goals и Norms.

Goals: В управленческой команде завода - низкая согласованность общих целей (Было)

Пример результатов диагностики

- «Повышение безопасности, снижение травматизма и аварийности»
- «При всем многообразии целей каждого руководителя, в любом случае у нас совместная слаженная командная работа на достижение одного общего результата - бесперебойной во всех аспектах и безаварийной работы завода»

- Формирование/внедрение новой корпоративной культуры с акцентом на развитие персонала и непрерывные улучшения

- «Повышение социальной удовлетворенности сотрудников предприятия»
- «Формирование положительного имиджа предприятия как социально-ориентированного предприятия и ответственного работодателя»
- «Счастливые сотрудники»

- «Производство качественной и конкурентоспособной продукции»
- «Счастливые потребители»



- «Оптимизация процесса, остановочный ремонт»
- «Оптимизация численности»
- «Интеграция инструментов Lean»
- «Развитие и повышение эффективности предприятия»

- «ВПР X%»
- «Повышение эффективности работы предприятия в целом (в т.ч. через выполнение плана с каскадом ниже)»

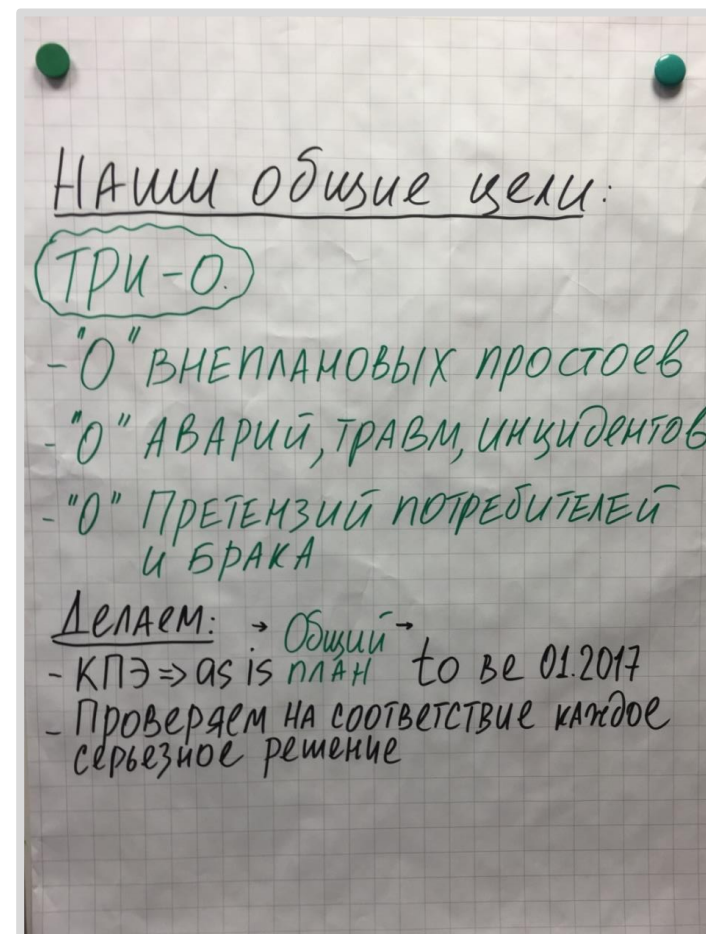
- «Достижение наилучшего результата»
- «Достижение высокого уровня эффективности»
- «Работать на один общий результат»
- «Развитие и совершенствование процессов, людей и себя»

Goals: На сессии управленческая команда договорилась об общих целях (Стало)

Пример результатов сессии

КРИТЕРИИ ХОРОШИХ ОБЩЕКОМАНДНЫХ ЦЕЛЕЙ:

- Цели важны стейкхолдерам команды
- Понятны каждому члену команды. И их подчиненным — тоже
- Кросс-функциональны, требуют вклада каждого члена команды
- Нетривиальны — не сводятся к финансовым показателям, производственному плану, «счету на табло», несут энергию, увлекают членов команды
- Идеал, который можно измерять и достигать, а не сложная формула
- Позволяют проверять правильность управленческих решений



Norms: В команде правления сервисной компании были трудности с взаимодействием

Пример результатов диагностики

На графике приведен процент менеджеров, поставивших ■ низкие/ ■ средние/ ■ высокие оценки*

Средняя
оценка



Norms: На сессии команда правления договорилась о нормах взаимодействия и о том, как их практиковать. (Стало)

Пример результатов сессии

Когда нормы работают :

- Они адресованы к наиболее важным проблемам взаимодействия в конкретной команде (есть общие темы, но нет универсального списка)
- Нормы – продукт осознания, консенсуса, добровольного согласия членов команды (не навязаны извне, или лидером в директивной форме)
- Когда норм немного (лучше если 7+/- 2), их можно запомнить
- Нормы конкретны: их соблюдение / нарушение легко наблюдаемо, не требует сложных умозаключений.
- Команда договорилась, как будет практиковать, напоминать отслеживать соблюдение, пока нормы не войдут в привычку.
- Лидер команды соблюдает нормы (не ставит себя выше норм), но и не является единственным «цербером норм» – к соблюдению норм побуждают все члены команды.

Наши Нормы :

- ① Открыто говори о проблемах.
И не нападай на тех, кто говорит о проблемах.
- ② Слушай и старайся понять.
НЕ перебивай.
- ③ Благодарю. Говори 'Спасибо'
- ④ Обещал-выполни.
Договоримся – СОБЛЮДАЙ.
- ⑤ Совещания
- Вовремя начали и закончили
- УЧАСТВУЮТ ТОЛЬКО ТЕ, ОТ КОГО НУЖЕН ВКЛАД
- ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА 'НА ВХОДЕ'
- ОПТИМАЛЬНО ≤ 30 мин.

Alignment: Типичные проблемы распределения Полномочий (имею право требовать) и Ответственности (должен давать) в управленческих командах

Многие лидеры управленческих команд, стараясь решить эти проблемы, излишне верят:

- **В регламентацию** – но чем сложнее регламенты, тем легче их нарушать
- **В способность членов команды «самим договориться»** – но для этого сначала нужны общие цели, нормы взаимодействия, формат диалога
- **В естественный отбор** – да, те, кто «идет по трупам» лучшие в отборе, но им плевать на общие цели команды
- **В свою личную роль «разруливателя»** – члены команды решают все «через верх»

Необходим управляемый диалог в команде по этой теме.



**ДУБЛИРОВАНИЕ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ И
ПОЛНОМОЧИЙ**

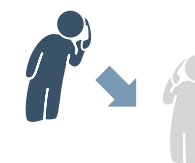


**ОБЩИЕ = НИЧЬИ
ВОПРОСЫ**



НЕСОГЛАСОВАННОСТЬ

Я думаю одно,
а сосед – другое



ДИСБАЛАНС

У одного – всегда только
ответственность.
У другого – всегда только
полномочия

Alignment: Членам команды не вполне ясны их полномочия и ответственность в отношении коллег. (Было)

Пример результатов диагностики

На графике приведен процент менеджеров, поставивших ■ низкие/ ■ средние/ ■ высокие оценки*



Alignment: В результате сессии члены команды договорились о распределении полномочий и ответственности. (Стало)

Пример результатов сессии

В команде есть «Alignment», если:

- Члены команды одинаково понимают, какой вклад требуется от них (их функции) в достижение общекомандных целей.
- Члены команды имеют одинаковые представления о том, что они (их функция) должны давать коллегам, что коллеги имеют право от них ожидать и требовать
- Члены команды имеют одинаковые представления о том, что они (их функция) имеют право требовать от своих коллег
- Лидер команды согласен с таким распределением ответственности и полномочий.

На флипчарте представлен пример матрицы согласования взаимных ожиданий →

НАЧ. ЦЕХА 318.

КОЛЛЕГИ	Что должен ДАВАТЬ Я (цех)? Что имеют право треб.	Что я (цех) имею право ТРЕБОВАТЬ? В чем их ответственность?
//////	МОЯ ОТВЕТСТВЕН.	МОИ ПОЛНОМОЧИЯ
1. Начальники других цехов	- Бесперебойная подача сырья - своеврем. и точн. инф. о кол. и кач. сырья	- Оперативная инф. об изменениях технол. режима
2. Служба гл. механика	- Полная и своевр. инф. о: - техническом сост. оборуд. - нарушении т. режима - проблемах в р-те оборуд.	- Технические задания МТО - Оперативный ремонт/замена оборуд-я
3. Служба гл. энергетика	- Разрешения и допуски (вовремя) - подготовка емких работ к ремонту кип.А	- Консультации по вопросам эксплуатации оборудования кип.А - Участие в сост. ТЗ - Оперативный ремонт энергооборудования

Шаг 5. Сопровождать развитие команды





АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу
Направление «Развитие персонала и
внедрение изменений»

Тел.: +7 (925) 238 35 86

E-mail: Timofeyeva@ecopsy.ru