

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА БУДУЩЕГО

С.Р. Филонович,

*д.ф.-м.н., ординарный профессор,
декан Высшей школы менеджмента
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»*

КОМАНДОБРАЗОВАНИЕ: ЗВОНКИЙ ТЕРМИН ИЛИ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МЕТОД?



ИСТОРИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

- ✓ «Японское чудо»
- ✓ Японский менеджмент и Э.Деминг
- ✓ Уроки японского автопрома
- ✓ *Teambuilding* как противовес американскому индивидуализму
- ✓ Универсальны ли методы командообразования?

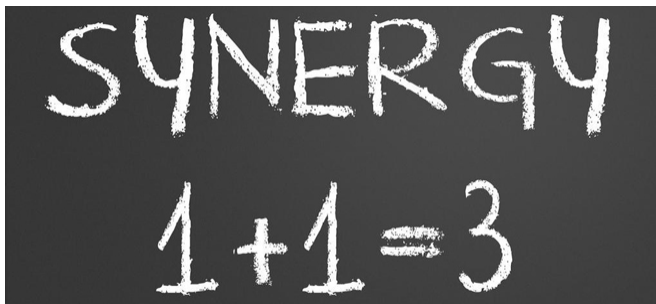
ПРИЧИНЫ ВНИМАНИЯ К КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ

- Сокращение расходов на управление
- Усиление корпоративной культуры посредством использования командных форм деятельности
- Философский аспект: командная деятельность как противовес усилению конкуренции
- Расширение сферы управления проектами

ОТЛИЧИЕ КОМАНДЫ ОТ ГРУППЫ

Основное отличие команды от группы заключается в том, что в команде возникает синергетический эффект.

Суть синергетического эффекта состоит в том, что результат групповой работы значительно превышает сумму результатов индивидуальных усилий.



ГРУППА И КОМАНДА

Что такое

ГРУППА

КОМАНДА



- Наличие разделенных ценностей
- Внутренняя взаимозависимость
- Преданность
- Навыки межличностного общения
- Согласованность
- Доверие
- Разрешение конфликтов
- Слушание
- Сотрудничество
- Фокус на групповых процессах



РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ЦЕННОСТИ

Ценности корпоративной культуры Сбербанка



- Я – лидер
- Мы – команда
- Все для клиента



Атрибуты культуры

- ✓ Открытость
- ✓ Скорость
- ✓ Коллаборативность
- ✓ Сопричастность



ВНУТРЕННЯЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

ТРИ УРОВНЯ ЗАВИСИМОСТИ



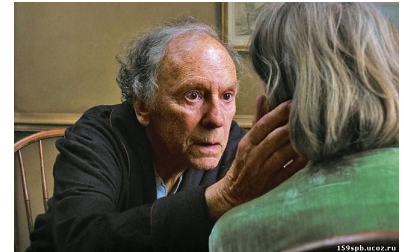
Что такое взаимозависимость?

Как вы понимаете выражение Пушкина «постылая свобода»?

Что такое «синергетический эффект»?

ПРЕДАННОСТЬ

Преданность - верность и непоколебимая приверженность, основанная на любви и проявляемая даже в трудных обстоятельствах.



- 👍 Мы любим то, что делаем
- 👍 Нам симпатичны люди, с которыми мы работаем
- 👍 Мы готовы осваивать новое, потому что мы профессионалы
- 👍 Мы готовы преодолевать трудности, поскольку они делают нас сильнее

НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Умение слушать и умение слышать

Наша речь: источник смысла и источник шума

Коллективные коммуникации: в чем проблема?



СОГЛАСОВАННОСТЬ

Концентрация на общей цели

Учет интересов коллег

Готовность к переговорам



Внутренняя согласованность ценится больше эффективной работы.

Артур Блох

ДОВЕРИЕ

Доверие – готовность поставить себя в уязвимое положение.



Для формирования доверия требуется время, поскольку оно основывается на истории отношений.

Можно ли ускорить формирование доверия?

КОЛЛАБОРАТИВНОСТЬ

Коллаборативность – готовность к сотрудничеству.



Условия длительного сотрудничества

- Доверие
- Понимание смысла совместной деятельности
- Взаимная симпатия
- Нетерпимость к эгоизму

ФОКУС НА ГРУППОВЫХ ПРОЦЕССАХ

- ❖ Принятие решений
- ❖ Распространение информации
- ❖ Распределение ресурсов
- ❖ Признание достижений
- ❖ Критика недостатков



ПРИЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

АПОЛЛО-СИНДРОМ И ПРОБЛЕМА ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Apollo Syndrome описан Мередитом Белбиным в 1981 г.

Аполло-синдром проявляется в удивительно низкой результативности команд, составленных из людей, обладающих сильным интеллектом и блестящими аналитическими способностями.

Деструктивные формы поведения в таких командах:

- они тратят недопустимо много времени на бесплодные дискуссии («мертвая хватка»)
- они испытывают трудности с принятием решений, демонстрируя несговорчивость при очень широком разбросе мнений
- члены такой команды придерживаются предпочитаемой ими линии поведения, не обращая внимания на других, поэтому такими командами трудно управлять
- в некоторых случаях, поняв, что происходит, команды ударяются в другую крайность вообще избегая дискуссий, что сказывается на качестве принимаемых решений

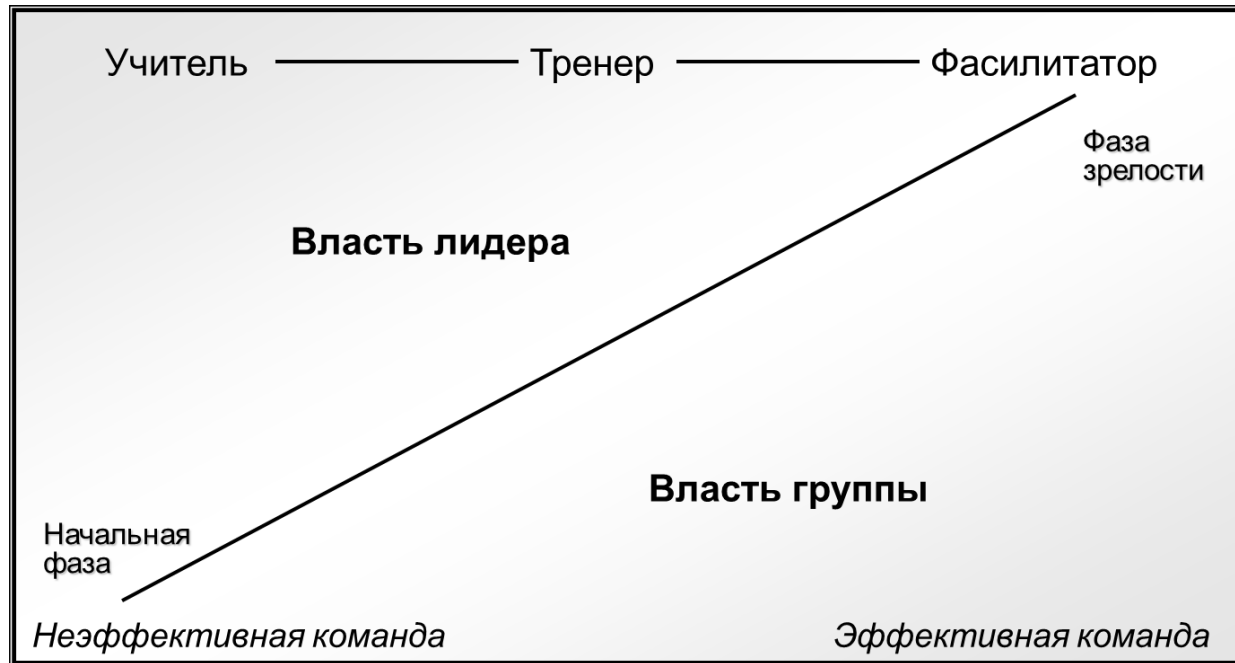
ПРОЯВЛЕНИЕ АПОЛЛО-СИНДРОМА



РОЛИ В КОМАНДЕ ПО БЕЛБИНУ

Тип роли	Качества	Достоинства	Возможные недостатки
<i>Трудяга</i>	Консервативность, исполнительность, предсказуемость	Организационные способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Отсутствие гибкости, невосприимчивость к недоказанным идеям
<i>Председатель</i>	Спокойствие, уверенность в себе, контролируруемость	Способность правильно взаимодействовать и поощрять вклад любого члена команды по заслугам и без предвзятости. Сильно развитое чувство справедливости.	Средний уровень интеллекта и способности мыслить творчески.
<i>Реализатор</i>	Высокая энергетика, общительность, динамизм	Мотивация к деятельности и готовность преодолеть инерцию, неэффективность, самодовольство и самообман	Предрасположенность к гневу, раздражительность и нетерпеливость
<i>Генератор идей</i>	Индивидуализм, серьезность, неортодоксальность	Талант, интеллект, воображение, знания	Витание в облаках, склонность пренебрегать практическими соображениями и правилами
<i>Искатель ресурсов</i>	Экстраверсия, энтузиазм, любопытство, общительность	Способность привлекать людей и использовать инновации. Способность откликаться на трудности ситуации	Способен терять интерес к делу после того, как проходит начальное возбуждение
<i>Оценщик</i>	Здравомыслие, низкая эмоциональность, расчетливость	Здравомыслие, осторожность, твердость в суждениях	Отсутствие, вдохновения и неспособность мотивировать других людей
<i>Командный игрок</i>	Социальная ориентированность, относительная мягкость, чувствительность	Способность откликаться на нужды людей и ситуации, поощрять командный дух	Нерешительность в кризисные моменты
<i>Финишер</i>	Усердие, любовь к порядку, совестливость, тревожность	Способность доводить дело до конца, стремление к совершенству	Тенденция беспокоиться о пустяках. Колебания в ситуациях, когда дело можно пустить на самотек

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ



ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Стадия развития команды	Основные мотивационные факторы
Формирование	<ul style="list-style-type: none">• Любопытство• Потребность во включенности• Определенность цели• Ожидание
Бурление	<ul style="list-style-type: none">• Потребность в уважении• Разнообразии навыков, «перекрестное обучение»• Самовосприятие
Выработка норм	<ul style="list-style-type: none">• Потребность во включенности• Самоидентичность• Справедливость
Функционирование	<ul style="list-style-type: none">• Самореализация• Достижения• Удовлетворенность работой

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Выработка и анализ единых целей



- Ошибочно полагать, что провозглашенные цели все члены команды понимают одинаково
- Необходимы действия для проверки единого понимания целей
- Для этого часто используют специальные собрания команды

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Совершенствование навыков командной работы



Слаженность в работе
достигается путем
длительных тренировок



МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Развитие навыков межличностных коммуникаций

- Никто не может, как бы он ни старался, совершенно избежать коммуникаций
- Осуществление процесса коммуникаций не обязательно означает взаимное понимание
- Коммуникации необратимы
- Коммуникации всегда происходят в определенном контексте
- Коммуникации - это динамический процесс



МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

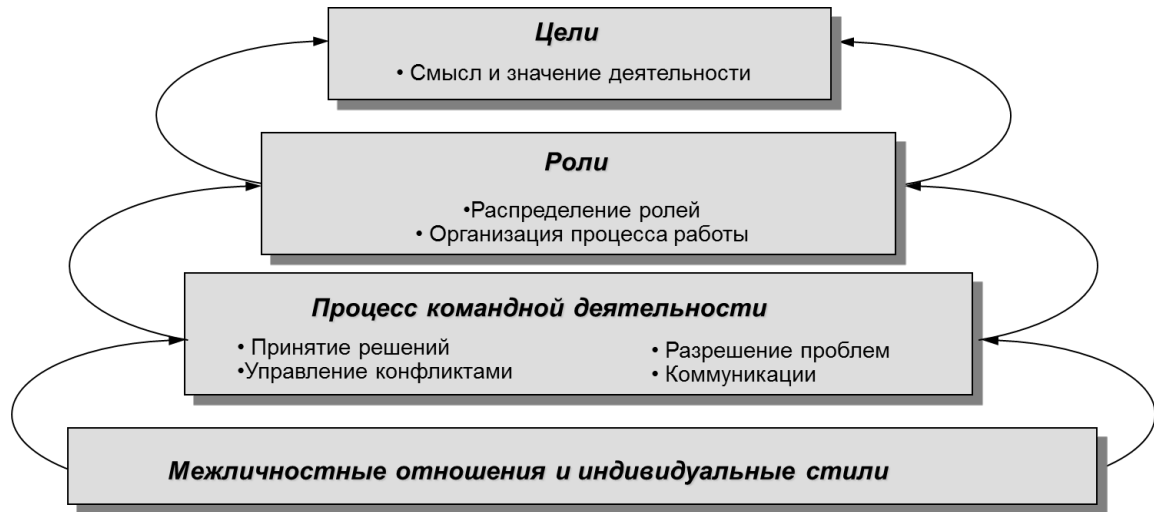
Освоение технологий управления конфликтами



ОСВОЕНИЕ МЕТОДОВ АНАЛИЗА КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

G.R.P.I. (Goals - Roles - Processes - Interaction)

G.R.P.I. представляет собой иерархическую модель диагностики и повышения эффективности групповой деятельности. Регулярное обсуждение итогов оценочного анкетирования (10 вопросов) позволяет избежать потерь или спадов в работе группы.



ВОПРОСНИК G. R. P. I.

Оцените свою команду:

1 = Вы не согласны с утверждением

3 = Вы согласны с утверждением частично

5 = Вы полностью согласны с утверждением полностью

G.Цели

1. Цели ясны, и люди привержены их достижению

1 2 3 4 5

R.Роли

2. Работа организована таким образом, что отчетливо способствует достижению целей команды

1 2 3 4 5

3. Максимально используются индивидуальные возможности каждого члена команды

1 2 3 4 5

4. Каждый четко знает, за что отвечает и выполнения какой работы от него ждут

1 2 3 4 5

5. Лидерство распределено между членами группы

1 2 3 4 5

ВОПРОСНИК G. R. P. I.

P. Процессы командной деятельности

6. Решения принимаются с учетом того, кто обладает большими опытом и информацией, а не на основе иерархии и авторитета 1 2 3 4 5
7. Конфликты в команде рассматриваются открыто и конструктивно 1 2 3 4 5

I. Межличностные отношения и индивидуальные стили

8. В межличностных отношениях и в общении преобладают доверие и открытость 1 2 3 4 5
9. Выделяется время для анализа процесс совместной работы (как мы относимся друг к другу, как общаемся, управляем конфликтами и т.п.) с целью его совершенствования 1 2 3 4 5
10. Поощряются гибкость, чуткость к нуждам других людей и творческий подход 1 2 3 4 5

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Освоение методики «распределенного» лидерства

Основная идея



Для реализации цели в группе (команде) не обязателен постоянный (фиксированный) лидер.

Лидерство на каждом этапе работ принимает на себя тот член группы, который обладает наиболее значимой для данного этапа компетенцией.

КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ: ОСОБЕННОСТИ И ПРИЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ

ВАЖНЕЙШИЕ ФУНКЦИИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ПО АДIZESУ

P (production) – получение результата

A (administration) – администрирование

E (entrepreneurship) – предпринимательство

I (integration) – интеграция

ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Пример неэффективного менеджера
(P - - -)

Пример эффективного менеджера
(p A e i)

Пример весьма эффективного менеджера
(P a e I)

ПОЛУЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА



- Выполнение работы качественно и в полном объеме
- Опора на собственные силы
- Предпочтение знакомых способов выполнения заданий
- Уверенность в том, что цель оправдывает средства

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ



- Поддержание порядка в организации
- Упорядочение бизнес-процессов
- Формирование отчетности
- Дисциплина ради дисциплины
- Культ единообразия
- Отсутствие гибкости
- Ненависть к инновациям

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО



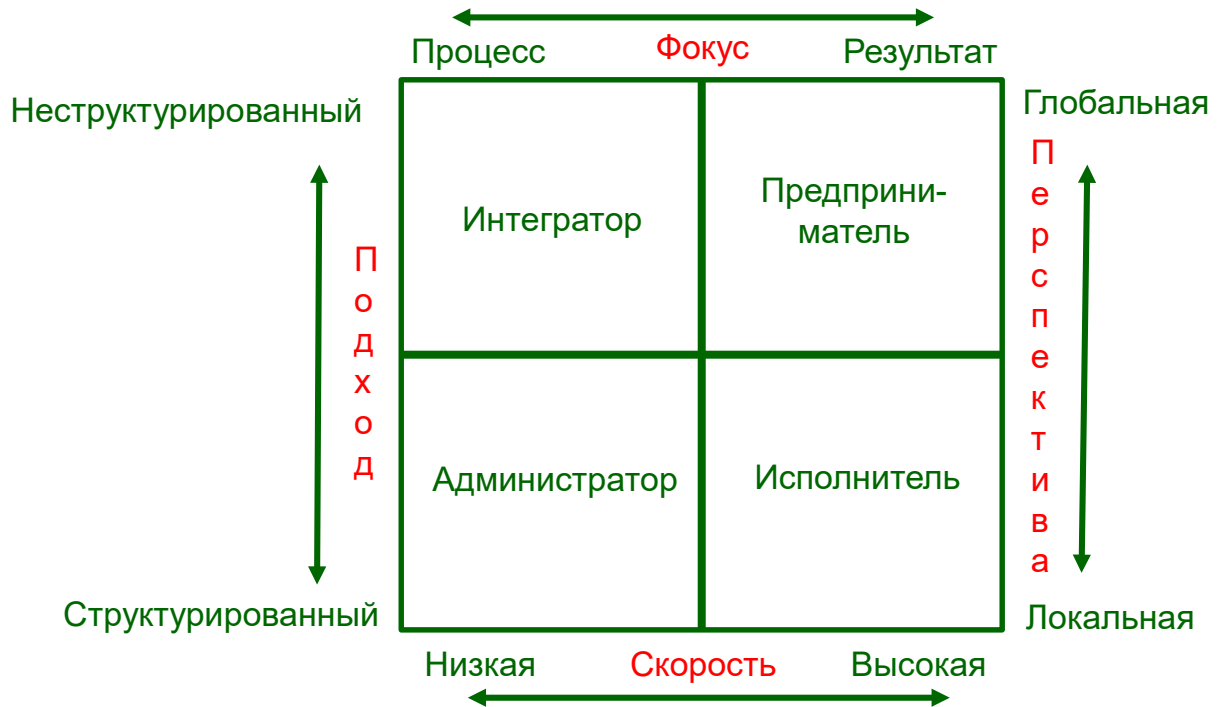
- Генерация новых идей
- Критическое осмысление имеющихся практик
- Высокая энергетика
- Пренебрежение правилами
- Избыточная нетерпимость к традициям
- Чрезмерная убежденность в собственной правоте

ИНТЕГРАЦИЯ

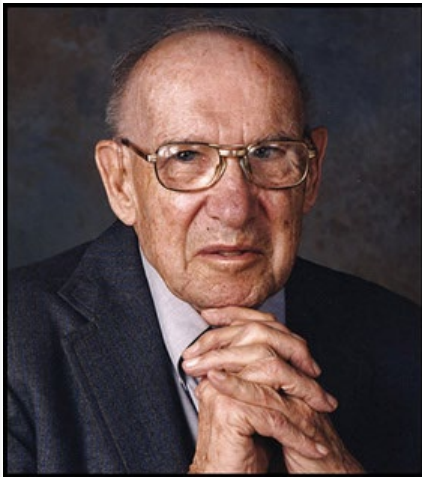


- Способность организовать коллективную работу
- Создание благоприятной атмосферы в коллективе
- Уважение к людям
- Умение примирять
- Терпимость в посредственности
- Нерешительность

ПОНЯТИЕ О ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩЕЙ КОМАНДЕ



КЛЮЧЕВОЙ НАВЫК БУДУЩЕГО: СОТРУДНИЧЕСТВО С НЕПОХОЖИМИ ЛЮДЬМИ



Переход от некомпетентности к посредственности отнимает существенно больше энергии и сил, чем доведение первоклассного исполнения до совершенства.

*Питер Дракер
(1910-2005)*

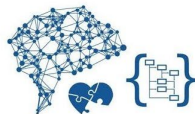
- Как же предотвратить негативные последствия вашей некомпетентности в определенной области?
- Сотрудничеством с непохожим на вас человеком с компетенциями, которые дополняют ваши.
- Большинство же людей предпочитает сотрудничать с людьми, похожими на них самих.

НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА БУДУЩЕГО

TOP 10 SKILLS

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility



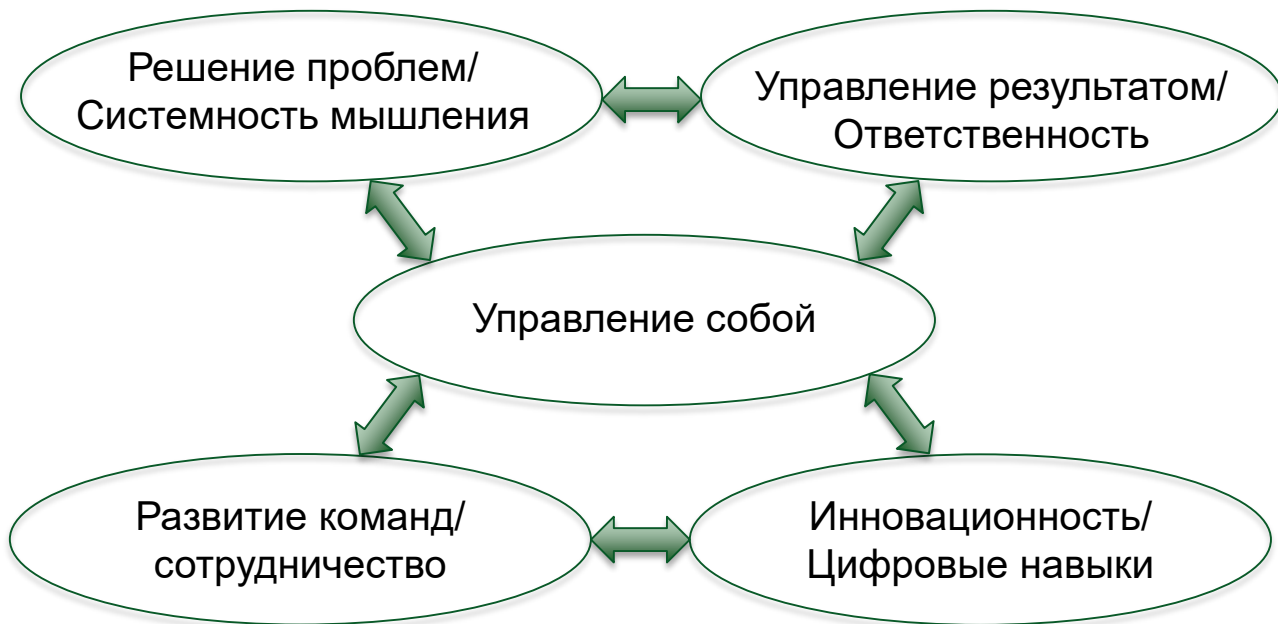
Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ КЛЮЧЕВЫХ НАВЫКОВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА



НЕРЕШЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И СЛОЖНОСТИ В ФОРМИРОВАНИИ НАВЫКОВ

- ☞ Битва за критическое мышление
- ☞ Нелюбовь к дисциплине мышления
- ☞ Проблема психопатии
- ☞ Как соединить конкурентное мышление с психологией сотрудничества?
- ☞ Развитие навыков как выход за пределы зоны комфорта