



Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Демонстрационный материал



КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА – это самоорганизующаяся группа, способная анализировать свою деятельность и находить внутренние ресурсы для развития и преодоления затруднений. Тип команды определяется организационной культурой.

- **Ситуационное лидерство и ролевая сбалансированность** предполагает распределение ролей и ответственности; расширение ролевого репертуара.
- **Ориентация на проблему** предполагает умение строить обсуждение вокруг идей и методов, а не личностей.
- **Объектное, а не предметное управление** предполагает способность целостно видеть управленческий процесс.
- **Позиционирование управленческой команды в организации** предполагает построение системы эффективного взаимодействия как внутри управленческой команды, так и между управленческой командой и другими рабочими группами.
- **Позиционирование Заказчика в команде** предполагает, что позиция Заказчика в команде будет соответствовать его представлениям, особенностям оргкультуры и требованиям деятельности.



КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Эмоциональная сторона:
групповая динамика

«командные испытания»	Деловые игры, тренинги с техниками символизации
естественное развитие групп	Тренинги навыков; консультационное сопровождение сформированных команд

Инструментальная сторона: техники и навыки работы в команде

Командные испытания имеют выраженное спортивное происхождение. Группам приходится преодолевать различные препятствия, степень экстремальности которых варьируется.



Тренинги навыков имеют обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы.

Тренинги с техниками символизации направлены не только на обучение конкретным навыкам, но и на согласование целей и ценностей. Активно используются проективные методы и методы работы с символической реальностью.

Деловые игры строятся вокруг имитации деятельности. Базой для разработки и проведения деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование предстоящего мероприятия и т.п. Запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностное и смысловое пространство.





КОМПЛЕКТАЦИЯ КОМАНДЫ: МОДЕЛЬ МЕРЕДИТА БЕЛБИНА (1)

Роли и их описание – вклад командной роли	Слабые стороны
 <p>Реализатор (РЕ) Претворяет идеи в практические дела. Выполняет и организует работу; дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный. Это человек, берущийся за работу, которую не сделает никто другой.</p>	<p>Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности.</p>
 <p>Совершенствователь (СВ) Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Выявляет аспекты деятельности, которые требуют внимания. Стремится довести деятельность до результата.</p>	<p>Склонен беспокоится по поводу мелочей. Неохотно делегирует полномочия, придирчив.</p>


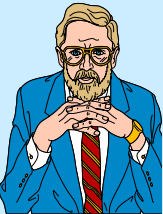


КОМПЛЕКТАЦИЯ КОМАНДЫ: МОДЕЛЬ МЕРЕДИТА БЕЛБИНА (2)

Роли и их описание – вклад командной роли	Слабые стороны
 <p>Ведущий (ВЕ) Выбирает путь продвижения команды к общим целям. Не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно встряхнуться и принять решение, а когда закончить совещание. Работает с талантливыми людьми, а не борется против них.</p>	<p>Обычный с точки зрения интеллекта и способностей. Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной команде.</p>
 <p>Мотиватор (МТ) Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Нужен, чтобы бросать вызов, беспокоить, вытаскивать группу из рутины. Часто достигает очень высокого темпа работы, использует самые разнообразные подходы к делу.</p>	<p>Склонен к нетерпению и раздраженности; подозрителен. Задевает чувства других людей.</p>




КОМПЛЕКТАЦИЯ КОМАНДЫ: МОДЕЛЬ МЕРЕДИТА БЕЛБИНА (3)

Роли и их описание – вклад командной роли	Слабые стороны	
	<p>Генератор идей (ГИ) Выдвигает новые идеи, талантливый, восприимчивый, устремленный к творчеству; ценит интеллект и оригинальность; показывает превосходные результаты интеллектуальных тестов. Склонен к интроверсии, привержен своим идеям.</p>	<p>Недооценивает практические детали. Бюрократические документы считает посягательством на свою свободу.</p>
	<p>Аналитик (АН) Стратегически мыслящий, проницательный, рассматривает варианты. Способен к прозорливым суждениям, редко ошибается. Обладает высоким уровнем интеллекта, способен беспристрастно оценить конкурирующие предложения.</p>	<p>Отсутствие вдохновения и способности побуждать других людей, слабая ориентация на личный успех.</p>



КОМПЛЕКТАЦИЯ КОМАНДЫ: МОДЕЛЬ МЕРЕДИТА БЕЛБИНА (4)

Роли и их описание – вклад командной роли	Слабые стороны
 <p>Гармонизатор (ГМ) В то время как другие говорят, не слушая, ВД умеет внимательно слушать других. Спокойное, но твердое вмешательство ВД предотвращает возникновение противоречий и помогает «трудным» личностям в команде направить их навыки в конструктивное русло.</p>	<p>Может проявлять нерешительность в решающие моменты. Легко поддается влиянию. Говорит меньше, чем другие.</p>
 <p>Изыскатель (ИС) Обнаруживает новое во внешней среде и сообщает команде об идеях и ресурсах за пределами группы. Налаживает внешние контакты и проводит переговоры. Проявляет стойкость в сложной обстановке.</p>	<p>Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность Средний в тестах на оригинальность.</p>



КОМПЛЕКТАЦИЯ КОМАНДЫ: МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ

Для эффективного исполнения той или иной командной роли (ролевой компетентности) требуется сочетание двух условий: наличие необходимых способностей и психологической готовности к поведению определенного типа.

УСТАНОВКИ

ОПРОСНИКИ, ИНТЕРВЬЮ:

определение индивидуальных предпочтений к той или иной командной роли и установок на командную работу и сотрудничество.

СПОСОБНОСТИ

ТЕСТИРОВАНИЕ:

оценка интеллекта, оценка критического и творческого мышления; определение личностных ориентаций (экстраверсия-интроверсия; эмоциональная устойчивость – неустойчивость и др.)



ПРОВЕРКА В РЕАЛЬНОЙ КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

ситуационно-поведенческое тестирование, деловые игры. Оценивается готовность и способности к определенному ролевому типу одновременно. Субъектами оценки выступают наблюдатели-оценщики и партнеры по команде.



КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ: МЕТОДЫ И ТЕХНИКИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Базовые коммуникативные умения включают умение поддерживать контакт (пристройки, открытость/закрытость, дистанция), техники активного слушания, умение задавать активизирующие и уточняющие вопросы, управление невербальным поведением (жестикуляция, контакт глаз, пара и экстралингвистика); организацию пространства и времени; умение убеждать (ключи доступа, метафоры, работа с возражениями, техники конструктивного отказа).

Методы организации внутреннего взаимодействия включают метод мозгового штурма, метод модерации, метод SWOT анализа, метод ролевого обогащения, методы распределения задач, методики управления групповой дискуссией, техники визуализации и схематизации.

Методы организации межгруппового взаимодействия базируются на технологиях проведения деловых и организационно-деятельностных игр, методах «Дельфи-групп», техниках презентаций, техниках публичного выступления и предполагают реализацию принципов организации пространства и критериальности принятия решений.



ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИКОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ЗАДАЧИ ЭТАПА:

1. Фиксация **целей** и **задач** командообразования, ожиданий участников, нормирование работы, определение формы принятия групповых решений.
3. Диагностика **затруднений** во внутригрупповом и межгрупповом взаимодействии.
4. **Отработка** коммуникативных навыков и навыков внутригруппового взаимодействия.
5. Разработка **разделяемого видения** относительно целей и задач команды, проектирование имиджа команды внутри организации.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Разделяемые нормы группового взаимодействия, разделяемое представление о сильных и слабых сторонах команды, возможностях и угрозах организации; зафиксированные цели и задачи команды; усвоенные техники организации групповой работы; проект имиджа управленческой команды внутри организации.



НАВЫКИ ВНУТРИКОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (1)

ТЕХНИКИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Материалы для участников семинара

ПАМЯТКА ВЕДУЩЕГО МОЗГОВОГО ШТУРМА

Мозговой штурм – это форма групповой дискуссии, направленная на порождение новых вариантов решений для проблемной ситуации.

Мозговой штурм состоит из двух этапов: творческого и критического.

ТВОРЧЕСКАЯ ФАЗА МОЗГОВОГО ШТУРМА

Цель группы: получить как можно больше предложений.

Правила работы:

- Предлагать максимальное количество любых идей;
- Запрещена критика даже самые “бредовые” идеи;
- Высказаться должен каждый;
- Все предлагаемые идеи записываются;
- В каждый момент времени говорить только по одному.

Цели ведущего: организовать работу по предложению идей.

Задачи ведущего:

1. Объявить регламент работы: тему и время обсуждения.
2. Объявить правила мозгового штурма.
3. Провести пробный мозговой штурм на шутовую тему.
4. Организовать фиксацию предлагаемых идей.
5. Активно слушать участников мозгового штурма.
6. Активизировать пассивных участников мозгового штурма.
7. Напоминать правила мозгового штурма при их нарушении.
8. По окончании огласить список предложенных идей.

КРИТИЧЕСКАЯ ФАЗА МОЗГОВОГО ШТУРМА

Цель группы: проанализировать идеи и сохранить все самое ценное.

Правила работы:

- Критикуются идеи, а не люди;
- Высказаться должен каждый;
- В каждый момент времени говорит только один.

Цели ведущего: организовать работу по предложению идей.

Задачи ведущего:

1. Объявить регламент, организовать работу по сортировке идей.
2. Зафиксировать на отдельных плакатах итоги сортировки идей.
3. Организовать повторное обсуждение группой каждой спорной идеи: минимизировать отрицательные стороны, «сузить» идеи.
4. Организовать фиксацию материалов и итогов обсуждения.
5. По окончании резюмировать итоги обсуждения.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

- это форма групповой дискуссии, направленная на порождение новых вариантов для проблемной ситуации. Мозговой штурм состоит из двух этапов: творческого и критического.

Цель группы на творческом этапе: получить как можно больше предложений по разрешению проблемной ситуации.

Цели группы на критическом этапе: проблематизировать идеи, обработать предложения, систематизировать и классифицировать их, выделить приоритеты.



НАВЫКИ ВНУТРИКОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (2)

ТЕХНИКИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Материалы для участников семинара

ПАМЯТКА ВЕДУЩЕГО ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

Групповая дискуссия – это форма коллективного обсуждения, предполагающая соотнесение точек зрения участников по обсуждаемой теме.

НОРМЫ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

(кодекс кооперативности Грайса):

1. **Правило стиля:** выражаться ясно.
2. **Правило количества информации:** не говорить больше, чем требуется, не говорить меньше, чем требуется.
3. **Правило качества информации:** предоставлять качественную информацию.
4. **Правило релевантности:** не отклоняться от темы.
5. **Правило вежливости:** слушать собеседников, не перебивать.

Цели ведущего групповой дискуссии:

- устанавливать предметную коммуникацию между участниками (по теме, без перехода на обсуждение личностей);
- организовывать взаимопонимание между участниками групповой дискуссии.

Задачи ведущего групповой дискуссии:

1. Сформулировать регламент групповой дискуссии: тему и время работы, результаты работы.
2. Огласить нормы групповой дискуссии.
3. Избегать высказывать свое мнение по теме групповой дискуссии.
4. Активно слушать участников групповой дискуссии.
5. Парфразировать высказывания участников дискуссии с целью проверки общего понимания обсуждаемых вопросов.
6. Активизировать пассивных участников групповой дискуссии, обеспечить высказывание своего мнения каждым участником.
7. Резюмировать высказывания участников групповой дискуссии.
8. Фиксировать противоположенные точки зрения.
9. Следить за временным регламентом и «продвижением» группы к запланированным результатам работы, напоминать группе об оставшемся времени.
10. Обозначить итоговые результаты групповой дискуссии.

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

- это форма коллективного обсуждения, предполагающая соотнесение точек зрения участников по обсуждаемой теме. Используется для проведения деловых совещаний.

Цели ведущего групповой дискуссии:

1. Установить предметную коммуникацию между участниками.
2. Организовать взаимопонимание между участниками групповой дискуссии.



НАВЫКИ ВНУТРИКОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (3)

ТЕХНИКИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Материалы для участников семинара

ВОЗМОЖНЫЕ ФОРМЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

Голосование

При голосовании выбирается Председатель и Секретарь. Председатель просит высказать предложения по вариантам принимаемого решения. Секретарь записывает все предложенные варианты. Председатель предлагает голосовать по каждому варианту в отдельности. Секретарь подчитывает голоса и составляет протокол, в котором указывает предложенные варианты и количество голосов. Если в группе есть кто-то не согласный с принятым решением, то в протокол вносится особое мнение этого члена группы. В протоколе подписываются Председатель и Секретарь. Варианты – открытое голосование, тайное голосование.

Консенсус

Проводится обсуждение до этапа полного согласования. В протоколе совещания все члены группы подписываются под фразой: “С решением группы согласен полностью”.

Решение руководителя группы

Руководитель сам или по рекомендации членов рабочей группы принимает решение и подписывает протокол. Руководитель делегирует принятие решения участнику - “эксперту”. Протокол подписывает не только руководитель, но и участник - “эксперт”.

Медианное принятие группового решения

Секретарь группы фиксирует все варианты группового решения. На отдельном (подписанном) бланке каждый член группы индивидуально ранжирует варианты решений по степени предпочтительности. Секретарь собирает данные и подсчитывает среднее арифметическое. В протокол заносится решение, получившее по среднему наивысшее значение, протокол подписывает Секретарь. К протоколу прилагаются бланки индивидуальных оценок.

Одной из ключевых норм внутригруппового взаимодействия является форма принятия **групповых решений**. В процессе командообразования группа пробует различные формы принятия решений и останавливается на оптимальной форме, соответствующей субкультуре управленческой команды.

Основными формами принятия групповых решений являются:

1. Голосование (открытое, тайное);
2. Консенсус;
3. Решение руководителя группы;
4. Медианное принятие группового решения.



РАЗРАБОТКА РАЗДЕЛЯЕМОГО ВИДЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

Непосредственное влияние на формирование целей организации оказывают

Сотрудники

Руководители

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Клиенты

Собственники

как **минимум четыре контрагента**. Достижение **баланса** в отражении интересов ключевых групп в целях организации является одним из важнейших условий ее развития.

Существуют определенные параметры, которым должна отвечать формулировка цели. Одна из наиболее популярных технологий целеполагания называется **SMART** (умный, англ.):

Specific - цель должна быть максимально конкретной и ясной, однозначно воспринимаемой всеми.

Measurable - цель должна быть измеримой, не только в конечном результате, но и в промежуточных.

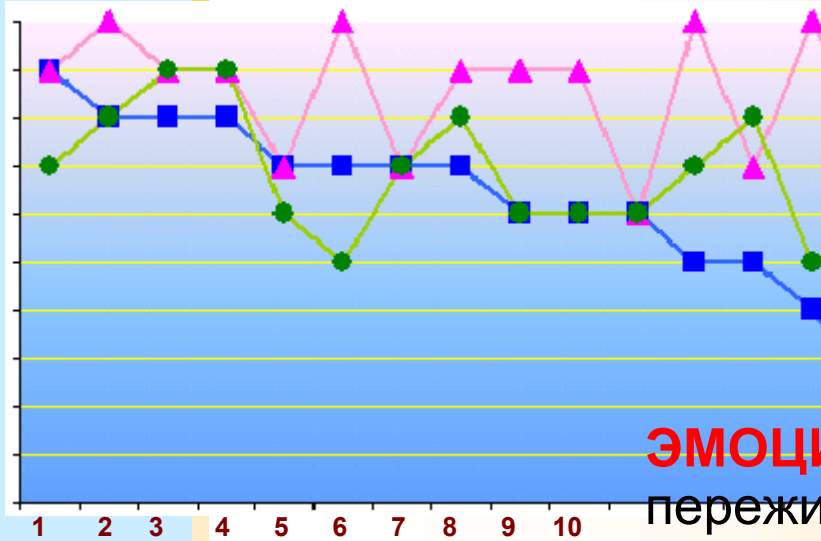
Achievable - цель должна быть адекватной и достижимой с точки зрения внешних и внутренних ресурсов.

Relevant - цель должна быть экологичной, т.е. уместной в данной ситуации, не нарушающей баланс с другими целями и приоритетами, не ставящей «под удар» другие значимые направления работы.

Timebound – цель должна иметь срок или точный период выполнения, это главная характеристика цели.



ГРУППОДИНАМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ



ОБУЧЕНИЕ:

приобретение новых коммуникативных умений и навыков умений, новых схем анализа деятельности и групповой реальности, решение задач в «зоне ближайшего развития».

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ЗАРЯД:

переживание единства, сплочения, ощущение «корпоративного духа» обновление деятельности, активизация творческого потенциала, приобретение позитивной групповой идентичности.

РАЗВИТИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ:

возможность проявить себя, увидеть коллег в неформальной обстановке, понять свое место в группе, «оживление» существующих повседневных связей и приобретение новых, возможность проработать скрытые конфликты в «безопасных» условиях.



ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



ЗАДАЧИ ЭТАПА:

1. Определить **«информационные поводы»** для встреч управленческой команды с сотрудниками, определение категорий участвующих сотрудников.
2. Подготовить **совместное заседание** с сотрудниками компании, распределить роли по ведению совместного заседания, отработать проблемные моменты в проведении заседаний.
3. **Проинформировать** и подготовить сотрудников к участию в мероприятиях. **Провести** заседание. Проанализировать итоги заседания.
4. Подготовить рекомендации по направлениям **развития** управленческой команды и оптимизации межгруппового и внутрикомандного взаимодействия.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Разработанный имидж управленческой команды; сценарий встречи; задачи членов управленческой команды в межгрупповом взаимодействии; усвоенные навыки межгруппового взаимодействия; раздаточные и информационные материалы; отчет; рекомендации.



ПРОГРАММА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Этап	Сроки в режиме семинара	Сроки без отрыва от работы	Процедуры
Первый этап комплекта- ция команды	_____	От 1 рабочей недели (в режиме отдельных встреч), 1 день - Центр оценки	Интервью с руководством, центр оценки управленческой команды
Второй этап - внутрико- мандное взаимодей- ствие	4 дня в режиме семинара / выезда	1 месяц в режиме одна четырехчасовая встреча в неделю	Групповая работа с управленческой командой, индивидуальная работа членов управленческой команды.
Третий этап - межгруппо- вое взаимо- действие	2 дня в режиме семинара / выезда	1 месяц в режиме одна четырехчасовая встреча в неделю, реализация зависит от разработанной программы	Групповая работа с управленческой командой, групповая работа с сотрудниками.