



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

# Танцуют все.

СТОЛКНОВЕНИЕ И СБЛИЖЕНИЕ МИРОВ.  
Практика работы с ТОП-Командами

Евгений Креславский





ИНСТИТУТ  
«НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ»



# Евгений КРЕСЛАВСКИЙ

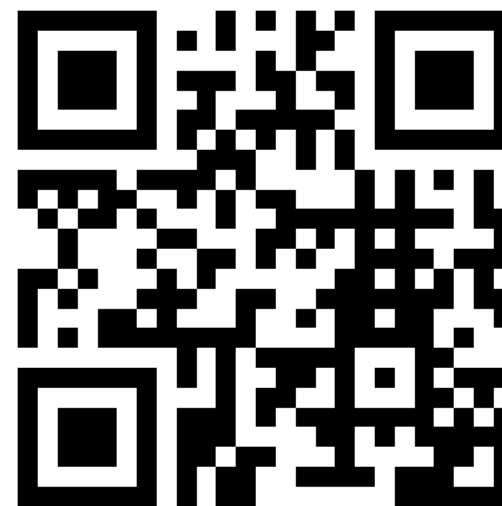
эксперт по эффективности команд,  
организационному развитию и проведению  
изменений в организациях

около 50 лет работаю с группами

35 лет работаю с организациями

> 4000 проектов для 250 компаний

8 (812) 325 54 73





► Джон Сибрук - журналист и писатель в Nobrow, посвященной культуре маркетинга и маркетинга культуры описывает следующую историю.

► Подростком отец привёл его к портному-китайцу в Нью-Йорке. Портной не очень хорошо говорил по-английски. Измерив со всех сторон, спросил: «Какая сторона?» Сибрук растерялся и тогда отец пояснил: «Он спрашивает с какой стороны ты носишь член, справа или слева?»

► Так я, как тот китаец. Меня приглашают только тогда, когда действительно хотят реальных изменений в команде. Я почти 50 лет работаю с группами и более 30 лет с командами. Здесь будут выступать выдающиеся мастера, а я ремесленник. Работаю нежно, но твердо.





# В проектном мире команды основная форма организации работы





**КОУЧИНГ КОМАНД - ИНТЕГРАТИВНАЯ** практика поддержки команд и рабочих групп, цель которой повышение эффективности и научение самостоятельно разрешать проблемы



Помни, что твоя цель – повышение эффективности команды и научение команды самостоятельно разрешать проблемы. **Не растворяйся в группе.**



**Планируй, но всегда будь готов к неожиданностям** и будь гибким, имея в запасе набор инструментов или создавай новые. Планирование всегда основано на понимании отраслевых особенностях и знании организационной среды.



Логика процесса должна **быть максимально простой**, и дизайн сессии понятен участникам. Структура стержень процесса, но если она не работает, ломай её и создавай новую.



Если есть сомнения, то **всегда стоит советоваться с участниками**. Мудрость группы поможет найти правильный путь.



**Паузы рожают чудо. Поэтому – заткнись!**



Поверь, твое актерство бессмысленно. **Это бенефис участников**, поэтому дай им сыграть написанную вами вместе пьесу.



**Слушай музыку, которую исполняет группа**, и только при диссонансах (слишком тихо или, напротив, слишком громко или когда говорит только один голос или еще что-то не так) вмешивайся.



# Уровни интервенции в коучинге команд

## 1. Организационный уровень

- роли и функции
- цели деятельности
- ценности

## 2. Процессуальный уровень

- процессы
- информирование
- делегирование
- контроль

## 3. Межличностный уровень

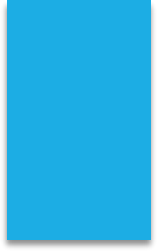
- межличностные отношения
- установки
- принятие и неприятие
- восприятие

## 4. Внутрличностный уровень

- установки
- ценности
- идентичность
- экзистенция

## Рекомендации по уровню интервенции

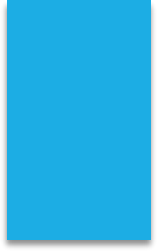
1. Никогда не предпринимайте интервенцию на более глубоком уровне, чем это необходимо.
2. Предпринимайте интервенцию на уровне, расположенном не глубже того, на котором члены команды могут использовать свою энергию и средства для решения проблемы и изменения.



История первая

# Новый генеральный из своих





Транснациональная компания. Новый генеральный директор долгое время работал в компании, из функциональных директоров. На это место претендовало несколько человек. Проигравшие в конкурентной борьбе приняли это назначение с обидой, некоторые с завистью и не очень доброжелательно. Отношения в группе были довольно формальные и, несмотря на многолетнюю совместную работу, они очень мало знали друг о друге.

## Сближение миров

### Цели

- снизить уровень напряжения в группе
- уменьшить дистанцию между генеральным и коллегами
- определить правила игры
- направить коллег на командную работу

### Фаза 1 Интервью

Глубинное интервью всех 9-ти функциональных директоров о ситуации в компании и команде

### Фаза 2 Сессия командной эффективности

1 этап

Приветствие генерального директора: Видение будущего компании. Ожидания от команды.

2 этап

Открытый форум. Три самых важных вопроса по содержанию выступления.

3 этап

Кто ты? Интервью генерального директора.

## Сближение миров

### 4 этап

Три совета генеральному в отношении будущего компании и работе с командой

### 5 этап

Исследование актуальной ситуации в команде:

- ☐ Что вас больше всего радует в вашей совместной работе?
- ☐ Что вас больше всего печалит?
- ☐ Что вызывает гнев?

### 6 этап

Общегрупповая дискуссия по актуальной ситуации в команде

### 7 этап

Нормы командной работы: О чем нам необходимо договориться, чтобы в будущем повысить эффективность нашей совместной работы?

### 8 этап

Написать сценарий и снять короткий фильм к Международному дню счастья (20 марта)

## Сближение миров

### Интервью генерального директора

- ☐ Что для Вас означает Ваша компания? Какую роль она играет в Вашей жизни?
- ☐ Что, по Вашему мнению, в наибольшей степени помогло в Вашем становлении как лидера?
- ☐ Как Вы выбрали свою профессию?
- ☐ О каких ошибках как руководителя, Вы сожалеете?
- ☐ Понимаю, что Ваша работа занимает почти все время, есть ли еще что-нибудь чему Вы отдаетесь со страстью и что вызывает у Вас сильный интерес?
- ☐ Каким Вы видите компанию в ближайшем будущем и через 10-15 лет?
- ☐ Если бы сейчас Вы выступали перед студентами Вашего института, какие 3 совета Вы им обязательно дали?
- ☐ Что Вы считаете своими самыми крупными достижениями в жизни? Не обязательно в работе, а в более широком контексте.



История вторая

# Жизнь в разных мирах



Команда директоров средней производственной компании. Генеральный директор, он же основатель и собственник, 55 лет. Разработал новое технологическое оборудование, с успехом продают в России. Генеральный директор действительно нацелен на развитие своей команды. Ежегодно в процессе стратегического планирования и, соответственно, формировании бюджета в команде возникало сильное напряжение. При том, что все члены группы с большим уважением относятся друг к другу, в этот период некоторые из них срывались, до драки не доходило, но эмоциональные реакции были очень яркие. Я присутствовал на нескольких совещаниях в этот период и наблюдал эту очень впечатляющую картину. С этой командой много работал, были определенные положительные результаты, но каждый год все повторялось. В какой-то момент почувствовал полнейшее бессилие и именно тогда как мне кажется, понял причину происходящего. Если выразить её кратко – они жили в основном в разных жизненных мирах и на основе своего видения мира формировали свои оценки и архитектуру принятия решений.

Вопросы, которые стояли передо мной:

- ☐ как выявить и как можно более ярко продемонстрировать, это различие миров?
- ☐ как добиться признания этого различия?
- ☐ что потом с этим делать?



Люк Болтянски



Лоран Тевено



Эв Кьяпелло



Люк Болтянски, Лоран Тевено Критика и обоснование справедливости: Очерки социологии градов

Люк Болтянски, Эв Кьяпелло Новый дух капитализма.

## 7 ЖИЗНЕННЫХ МИРОВ

### **Мир рынка**

Значимость людей в мире рынка определяется их материальным состоянием, богатством, а значимость вещей и благ – их ценой. Цель актора, мыслящего в категориях рыночного мира – прибыль, капитализация, деньги.

**Индустриальный мир** (научно-технический или промышленный мир) - значимость людей определяется их профессионализмом и результативностью. Взаимодействие людей в индустриальном мире организовано по принципу функциональности. Способом достижения отлаженной работы всех элементов является строгое регламентирование обязанностей и четкое планирование.

### **Мир вдохновения**

Объединяющими началами здесь служат вдохновение, озарение, высшая сила, овладевающая человеком.

В мире вдохновения успех воспринимается как реализация «мечты», причем процесс ее воплощения в реальность часто связан с одержимостью, полным погружением в проблему. В мире вдохновения граница между личной и профессиональной сферой, между домашним и рабочим пространством размыта.

### **Домашний мир**

Домашний (патриархальный) мир зиждется на общем благе, составленном триединством «иерархия – род – традиция». В мире, организованном по принципам домашнего, рабочие отношения обычно контролируются посредством вне рабочих связей.



## 7 ЖИЗНЕННЫХ МИРОВ

### **Мир известности**

Для мира известности (репутации) мерилom значимости является мнение окружающих, создающих дурную или добрую славу лицу или вещи. Акторы в мире известности оцениваются через категории «брендовости», престижа, тиражируемости. Сегодня мир репутации ассоциируется прежде всего с информационным пространством массмедиа.

### **Гражданский мир**

В гражданском мире высшим принципом считается общая воля, выраженная в коллективных решениях.

Величие актора в гражданском мире измеряется его представительскими полномочиями, его преданностью коллективным интересам и законам.

### **Проектный (сетевой мир)**

В основе этого мира лежит сетевая (горизонтальная, слабо иерархичная) модель общественной организации (ценно все, что имеет отношение к установлению связей).

Проектный мир выступает как система ограничений, которые воздействуют на сетевые отношения, благоприятствуя тому, чтобы новые связи завязывались только при условии, когда участники проекта следуют в своих действиях разделяемым общим правилам и нормам.

Подобно домашнему миру в нем делается акцент на личных отношениях, конфиденциальности и доверии. Проектный мир построен как система ситуативных «номадических (номада – кочевники) техноремесленников», собирающихся в команды для совместной работы над проектом. «Команда» – это типичная форма самоорганизации высокотехнологичного бизнеса в проектном мире.

## Столкновение и сближение миров

### Цели

- Исследовать жизненные миры каждого члена команды
- Показать точки столкновения и сближения индивидуальных миров
- Оценка стратегических решений и достижение компромисса

### Фаза 1 Исследование жизненных миров членов команды

Индивидуальное знакомство с подробным описанием 7 жизненных миров.

Рейтинг проживания в каждом из миров (определить в каком из этих миров они чаще всего живут (в процентном отношении во времени)).

### Фаза 2 Сессия командной эффективности

1 этап

Представление жизненных миров каждого члена команды

2 этап

Общегрупповая дискуссия: Как различие в жизненных мирах влияет на принятие решений?

## Сближение миров

### 3 этап

Оценка стратегических выборов на основе погружения в конфликтующие жизненные миры членов команды. Архитектура принятия решений.

Вы живете в этом мире: Какие выгоды и какие угрозы для вашей компании?

Как эти оценки влияют на достижение стратегических целей и, соответственно, распределения бюджета?

# Спасибо за внимание!

- ▶ Следующая конференция состоится ровно через год, 01 декабря 2024 г.
- ▶ Приглашаем Вас зарегистрироваться на неё по ссылке:
- ▶ <https://ast-academy.ru/zapis/team2024pre/>

