



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

📅 1-2 ДЕКАБРЯ 2023 🌐 ОНЛАЙН

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»

Развитие команд первого уровня



Руслан
Олейников





Давайте знакомиться

ОЛЕЙНИКОВ Руслан



8+ лет опыта в проведении тренингов и модераций

Опыт проведения модерационных сессий с количеством участников **до 200 человек**



Школа тренеров «Бюро Карен Рихтер»



Основные специализации и темы:

- Развитие команд первого уровня
- Построение высокоэффективных управленческих команд
- Эмоциональный интеллект
- Критическое мышление
- Личная эффективность
- Ведение переговоров
- Навыки публичных выступлений;
- Agile/Scrum/Kanban

Определение команды первого уровня



Какие основные компоненты содержатся в термине «Команда первого уровня»?

КОМАНДА ПЕРВОГО УРОВНЯ ИЛИ ТОП-КОМАНДА



Группа топ-менеджеров компании, возглавляющих все или ключевые функциональные направления (ГД-1).



Выполняет функцию управления деятельностью компании во всех аспектах: от постановки бизнес-целей до стратегий и тактик их достижения.



Отличается от любой другой команды компании не только уровнем управления и власти, но и рядом особенностей, призывающих изучать ее как отдельный феномен.

Особенности развития команд первого уровня в России

БЫСТРАЯ РОТАЦИЯ

Срок работы российских генеральных директоров в два раза меньше, чем у их западных коллег

КОРОТКИЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ

Отечественные компании мыслят не десятилетиями, а годами и даже месяцами

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЮНОСТЬ

Средний возраст участников команды первого уровня – 47,5 лет.

БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ БЭКГРАУНД

Четверть российских CEO имеют опыт работы на госслужбе

Коммуникативные особенности в российских командах первого уровня

Неформальное общение

Решение управленческих вопросов в неформальной обстановке для России – обычное дело, потому что команда воспринимается как «вторая семья»

Сила традиций

Для западных команд в приоритете правила и нормы, с которыми согласны все участники команды первого уровня. Русский менталитет предполагает избегание слишком жёстких правил и ориентируется на имеющиеся традиции

Непосредственность реагирования

Демонстрация всего спектра эмоций (особенно в случае несовпадения точек зрения)

Защита от сострадания

Тонкое понимание других при одновременном наличии механизма защиты от нежелательной эмпатии

Коммуникативные особенности в российских команды первого уровня

Толерантность к негативу

Российские CEO умеют хорошо справляться с экстремальными ситуациями – кризисами и катастрофами

Толерантность к неопределенности

Навык достижения результатов в условиях высокой неопределенности

Низкая командная восприимчивость

Те, кто могут оказать поддержку, испытывают трудности с предоставлением ОС, а те, кто способен открыто критиковать, делают это без вовлечения и мотивации

Высокий индекс дистанции власти

Оторванность от команды, что влечет появление авторитарности в стиле управления

Коммуникативные особенности в российских команды первого уровня

Доверие	Более половины российских ТОП-менеджеров формируют команды, руководствуясь принципом схождения взглядов и убеждений. Команда первого уровня формируется как некий закрытый клуб, правила в котором человеку извне сложно понять
Русская смекалка	Дефицит стратегического мышления компенсируется «импровизацией», а точнее смекалкой
Взаимная ответственность	Перерождение принципа коллективной ответственности в коллективную безответственность
Отношение к обучению	В силу управленческой юности российские ТОП-менеджеры готовы учиться всему и вся. При этом зрелые руководители всегда задаются вопросом о практической применимости полученных знаний

Мифы о командах первого уровня

1 МИФ

Наиболее эффективна та команда первого уровня, в которой у участников больше сходства, чем различий. Сходство в стилях управления порождает сплочённость и обеспечивает прорывную деятельность команды

2 МИФ

У команды первого уровня всегда настолько высочайший уровень социально-психологической сплочённости, что в ней нет места конфликтам или вероятность возникновения таких конфликтов минимизирована

3 МИФ

Большие команды способны на большее: чем больше в команде участников, тем быстрее и качественнее решаются проблемы. Поэтому CEO стремится к увеличению количественного состава ТОП-менеджеров

Мифы о командах первого уровня

4

МИФ

В команде должен быть только один лидер. Остальные участники должны следовать мнению лидера ТОП-команды

5

МИФ

Команда нуждается в выработке прорывных идей, поэтому чем больше гениев в команде, тем выше результат её работы

6

МИФ

Предпочтителен гендерно-монолитный состав команды первого уровня. Ведь прямой аналогией служат классические командные виды спорта

Мифы о командах первого уровня

7

МИФ

Создание команд направлено ради повышения эффективности работы и не связано с эмоциональным состоянием их участников

8

МИФ

В эффективной команде первого уровня должны быть только «звёзды», поэтому надо всячески стремиться к тому, чтобы укомплектовать команду такими её участниками, которые уже достигли более-менее значимых результатов за периметром команды первого уровня

9

МИФ

В эффективных командах первого уровня происходит постоянное общение. Для этого постоянно организуются встречи, совещания, планерки и т.п.

Взгляд ВІТОВЕ на феномен команд первого уровня

КОМАНДА ПЕРВОГО УРОВНЯ ИЛИ ТОП-КОМАНДА, —



отдельный объект управления, отличающийся высокой степенью самоорганизации и являющийся главным драйвером изменений в компании.



Команда первого уровня несет ответственность за достижение всех стратегических целей бизнеса, и ее успехи включают в себя результативность других управленческих команд компании.



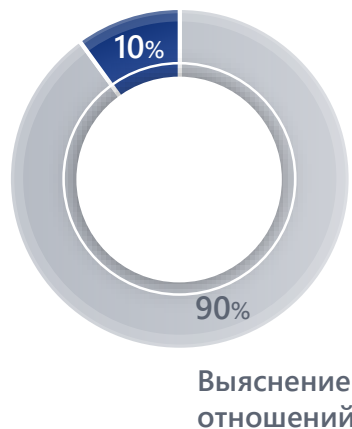
От модели построения **команды первого уровня** зависит модель всей компании.

Участники управленческой команды на своем примере задают все «правила игры» в компании — правила управления, корпоративную культуру.

BITOBE, основываясь на своей практике, понимает, с какими сложностями сталкиваются команды первого уровня

В большинстве случаев состав команды первого уровня включает **состоявшихся лидеров**, что неминуемо повышает вероятность **конфликтов**, порождающих ряд **типичных проблем**

Решение бизнес-задач



По результатам исследования лишь

10% времени

команда топ-менеджеров уделяет решению бизнес-задач,

а 90% —

выяснению отношений и попыткам разрешить конфликты

ЧАСТО ОЗВУЧИВАЕМЫЕ ПРОБЛЕМЫ



Личные цели участников команды не совпадают с общей целью команды



В команде опасаются открытых диалогов, каждый скрывает часть информации и преследует личные интересы



Участники команды часто соперничают за ресурсы



Эффективность команды нестабильна, нельзя отследить закономерность и критерии эффективности принимаемых решений



Личные отношения мешают достижению бизнес-цели

«Треугольник командного прогресса» – комплексное решение BITOBE для повышения эффективности команды первого уровня



МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ «ТРЕУГОЛЬНИК КОМАНДНОГО ПРОГРЕССА»



В ответ на вызовы, стоящие перед командой, консалтинговая группа BITOBE разработала комплексное решение для развития команды, которое держит в фокусе внимания **3 ЭЛЕМЕНТА**: **бизнес-цель, амбиции лидера и амбиции команды.**



Для повышения эффективности команды все 3 элемента должны быть уравновешены и развиваться **ВЗАИМОЗАВИСИМО.**



Для установления **БАЛАНСА** между тремя элементами, мы достраиваем взаимоотношения внутри команды и поддерживаем организационные изменения.



Модель разработана для команд **первого уровня**, но может быть **адаптирована** под разные уровни управленческих команд




© Модель BITOBE «Треугольник командного прогресса»

Этапы развития команд первого уровня по методологии BITOBE



Выбор оптимальных методов формирования и развития команды первого уровня производится после диагностики текущего состояния коллектива.

Варианты методик для проведения диагностики и составления командного профиля



ВАРИАНТ 1. ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ЛИДЕРА И КОМАНДЫ «ЭРА»

ЭРА – это три опросника, результаты которых позволяют увидеть комплексный портрет, выявить ключевые мотиваторы, ресурсы и факторы, препятствующие решению бизнес-задач, построению карьеры и эффективному взаимодействию.

Результаты инструмента:

- Лидер понимает причины снижения эффективности своей команды, чтобы перераспределить ответственность, видит сильных участников, на которых может опираться
- Лидер понимает, как и куда развивать людей и как перераспределить свои задачи, чтобы сосредоточится на стратегических
- Команда понимает, по каким ценностям участники совпадают, а где расходятся, чтобы скорректировать корпоративную культуру

Всесторонняя оценка потенциала лидера и команды

ЭРА – это три опросника, результаты которых позволяют увидеть комплексный портрет, выявить ключевые мотиваторы, ресурсы и факторы, препятствующие решению бизнес-задач, построению карьеры и эффективному взаимодействию.

Личностные черты	Деструктивные стратегии	Мотивационные драйверы
6 качеств которые позволяют выстраивать позитивную культуру команды и добиваться успеха	11 деструкторов или негативных характеристик, которые негативно влияют на умение человека выстраивать взаимоотношения и процессы	16 мотиваторов или источников энергии и усилий человека для реализации профессиональной деятельности



ВАРИАНТ 2. СОЦИОМЕТРИЯ


Слаженность и динамика работы команды первого уровня во многом зависят от того, как выстроено взаимодействие между её участниками и насколько они доверяют друг другу. На эти и многие другие вопросы помогает найти ответы диагностика межличностных отношений (социометрия). Данный метод позволяет наглядно представить структуру командного взаимодействия, точки напряжения и центры силы в команде.

Результаты инструмента:

- Наглядная визуализация взаимоотношений в коллективе посредством графа – «карта расстановки сил»
- Оценка сплоченности команды
- Рекомендации по организации взаимодействия в команде



СОЦИОМЕТРИЯ




ВАРИАНТ 3. КОМАНДНАЯ РОЛЕВАЯ ДИАГНОСТИКА

Опросник прогнозирует наиболее свойственные сотрудникам командные роли и помогает определить соотношение командных ролей в команде.

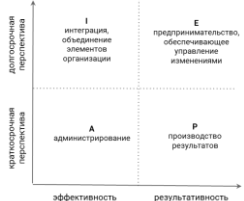
Результаты инструмента:

- Ролевое распределение в команде.
- Сильные стороны и факторы риска для команды с учетом дефицитов или переизбытка ролей.

Ролевая модель Р.М. Белбина



Ролевая модель И. Адизеса



Возможные ролевые модели для диагностики

Преимущества ВІТОВЕ в работе с командой первого уровня



Сотрудничая с ВІТОВЕ, вы работаете с командой профессионалов, выстраивающих индивидуальный диалог с каждым участником команды и подбирающих уникальные решения под текущую стадию развития команды

Почему ВІТОВЕ?

- 01 При управляемом развитии команды первого уровня мы работаем одновременно в трех направлениях, последовательно сближая **амбиции бизнеса, первого лица и команды**
- 02 Подход ВІТОВЕ к работе с командами первого уровня – интегральный, он основан на **большом исследовательском и практическом опыте**, что позволяет нам реализовывать точный подбор инструментов к каждой конкретной команде
- 03 Наш **экспертный опыт** по развитию команд первого уровня можно посмотреть [здесь](#)
- 04 Мы практикуем **гибкий подход к реализации проектов**, то есть проектируем дальнейшие шаги исходя из движения команды первого уровня по пути развития
- 05 Мы соблюдаем баланс между **бизнес-повесткой и социально-психологической повесткой** мероприятий



РУСЛАН ОЛЕЙНИКОВ

Модератор, руководитель
проектов практики
модераций BITOBE, эксперт
по развитию команд первого
уровня

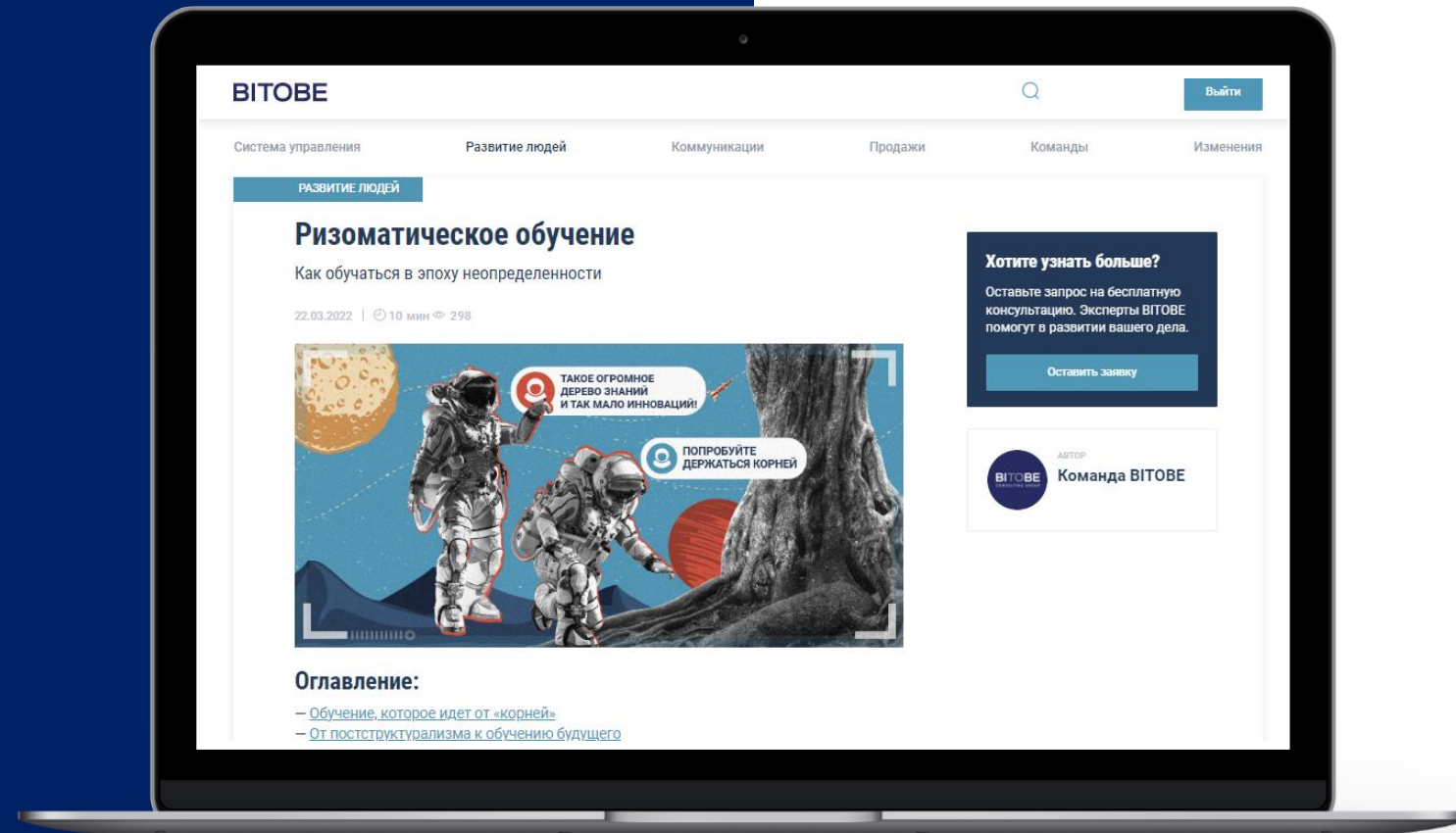
Рад пообщаться после выступления



Читайте статьи
в блоге BITOBE

НОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ:

- Коучинг как инструмент руководителя среднего звена
- Как сделать людей в компании более ответственными
- Принцип Oz: оставаться над чертой
- Причины провальных проектов

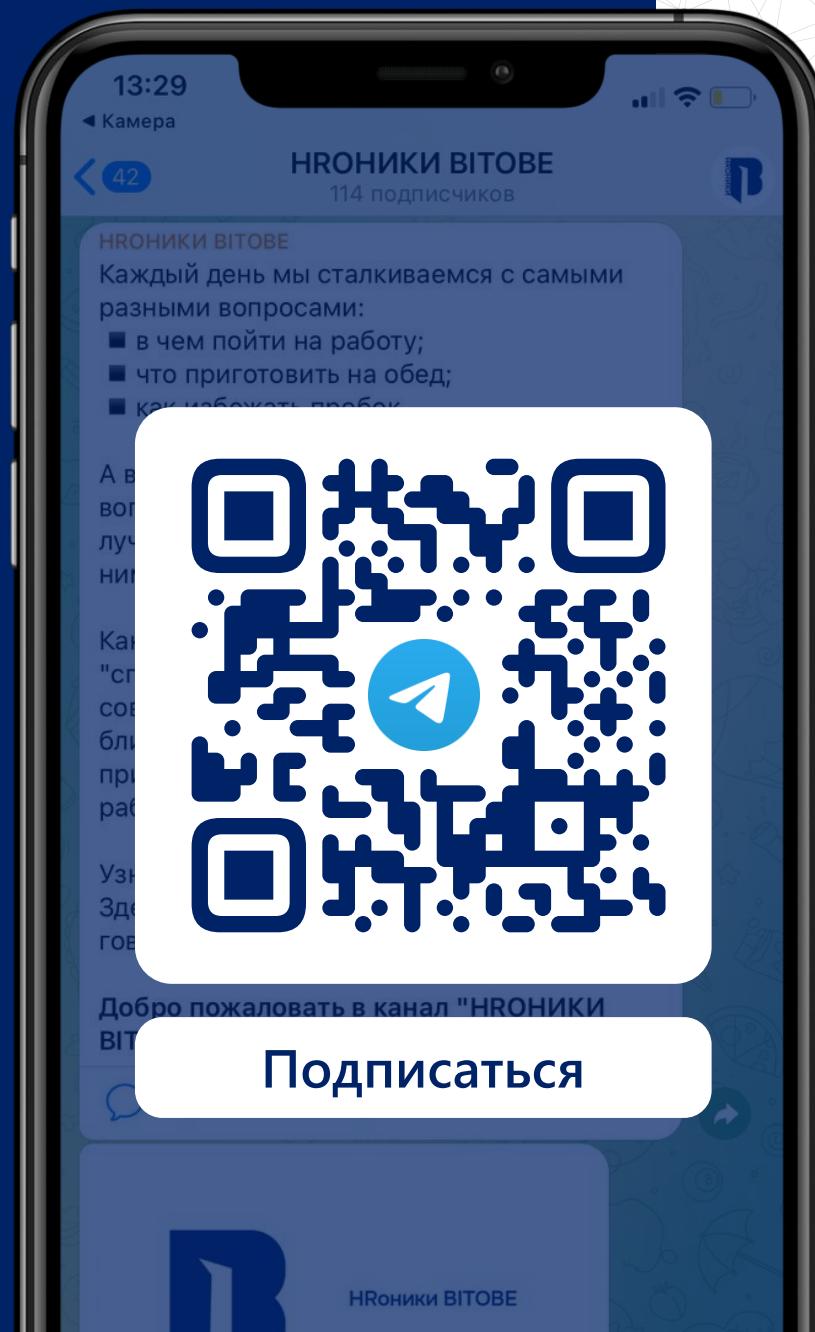


ХОТИТЕ БЫТЬ В КУРСЕ
ТРЕНДОВ И НОВОСТЕЙ HR?

Присоединяйтесь к каналу

HRОНИКИ BITOBE!

Здесь мы говорим просто о сложном
и делимся интересными и эксклюзивными
мероприятиями BITOBE и не только!



О
ОБУЧЕНИЕ

О
МОДЕРАЦИИ

О
ОЦЕНКА
персонала

О
КОУЧИНГ

О
ТРЕНДЫ
И ЛАЙФХАКИ
в развитии персонала



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»

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/](https://ast-academy.ru/zapis/team2024pre/)

