



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 управлеченческих 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»?

## Определение команды 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

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЮНОСТЬ

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

## КОРОТКИЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ

Отечественные компании мыслят не десятилетиями, а годами и даже месяцами

## БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ БЭКГРАУНД

Четверть российских СЕО 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 сходства 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 «звезды», 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 ВИТОВЕ 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 управлеченческих команд компании.



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

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

# ВИТОВЕ, 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 ВИТОВЕ для повышения эффективности команды первого уровня

 **МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ  
«ТРЕУГОЛЬНИК КОМАНДНОГО ПРОГРЕССА»**

 В ответ на вызовы, стоящие перед командой, консалтинговая группа ВИТОВЕ 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 ВИТОВЕ «Треугольник командного прогресса»

# Этапы развития команд первого уровня по методологии ВИТОВЕ



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

# Управляемая трансформация команд первого уровня в формате «Треугольник командного прогресса»

» 1 квартал

2 квартал

3 квартал

4 квартал

»»

Работа с целью

## ЭТАП 1. ТЕКУЩИЙ ОБРАЗ КОМАНДЫ

1.2

Анализ документации, связанной с бизнес-целью, участие (проведение) в бизнес-ориентированных встречах/сессиях команды с целью диагностики

## ЭТАП 2. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРЕХОДА К НЕМУ

2.1

Диагностика разрывов между целью, амбициями лидера и амбициями команды

## ЭТАП 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

3.1

Участие (проведение) в бизнес-ориентированных встречах/сессиях команды с целью корректировки КПР, индивидуальных треков развития

Работа с лидером

1.1

Встреча по бизнес-повестке: уточнение запроса с лидером команды

2.2

Проектирование целевого образа команды

2.4

Согласование командного плана развития (КПР)

3.2

Индивидуальный коучинг лидера

3.5

Встреча по подведению итогов

Работа с командой

1.3

Индивидуальные интервью с участниками команды

2.3

Стартовая командная сессия по формированию командного плана развития (КПР), оценка соответствия КПР бизнес-цели

3.3

### ЦИКЛ КОМАНДНЫХ СЕССИЙ

Командный комитет, авторские развивающие сессии

3.6

Сессия по подведению итогов

1.4

### ДИАГНОСТИКА

(см. слайд №7)  
участников команды,  
формирование командного профиля

3.4

### ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРЕКИ РАЗВИТИЯ

Индивидуальный коучинг, программы развития и обучения

Представлена типовая программа трансформации команды.

Содержание, наполнение и стоимость программы корректируется под запрос и решаемую задачу.

# 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



## 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



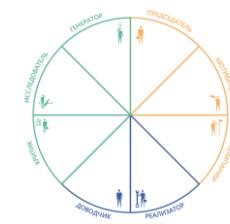
## ВАРИАНТ 3. КОМАНДНАЯ РОЛЕВАЯ ДИАГНОСТИКА

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

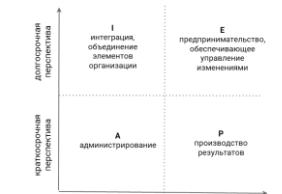
### Результаты инструмента:

- 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 ВИТОВЕ в работе с командой первого уровня



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

## Почему ВИТОВЕ?

- 01 При управляемом развитии команды первого уровня мы работаем одновременно в трех направлениях, последовательно сближая **амбиции бизнеса, первого лица и команды**
- 02 Подход ВИТОВЕ 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 BITOVE, эксперт  
по развитию команд первого  
уровня

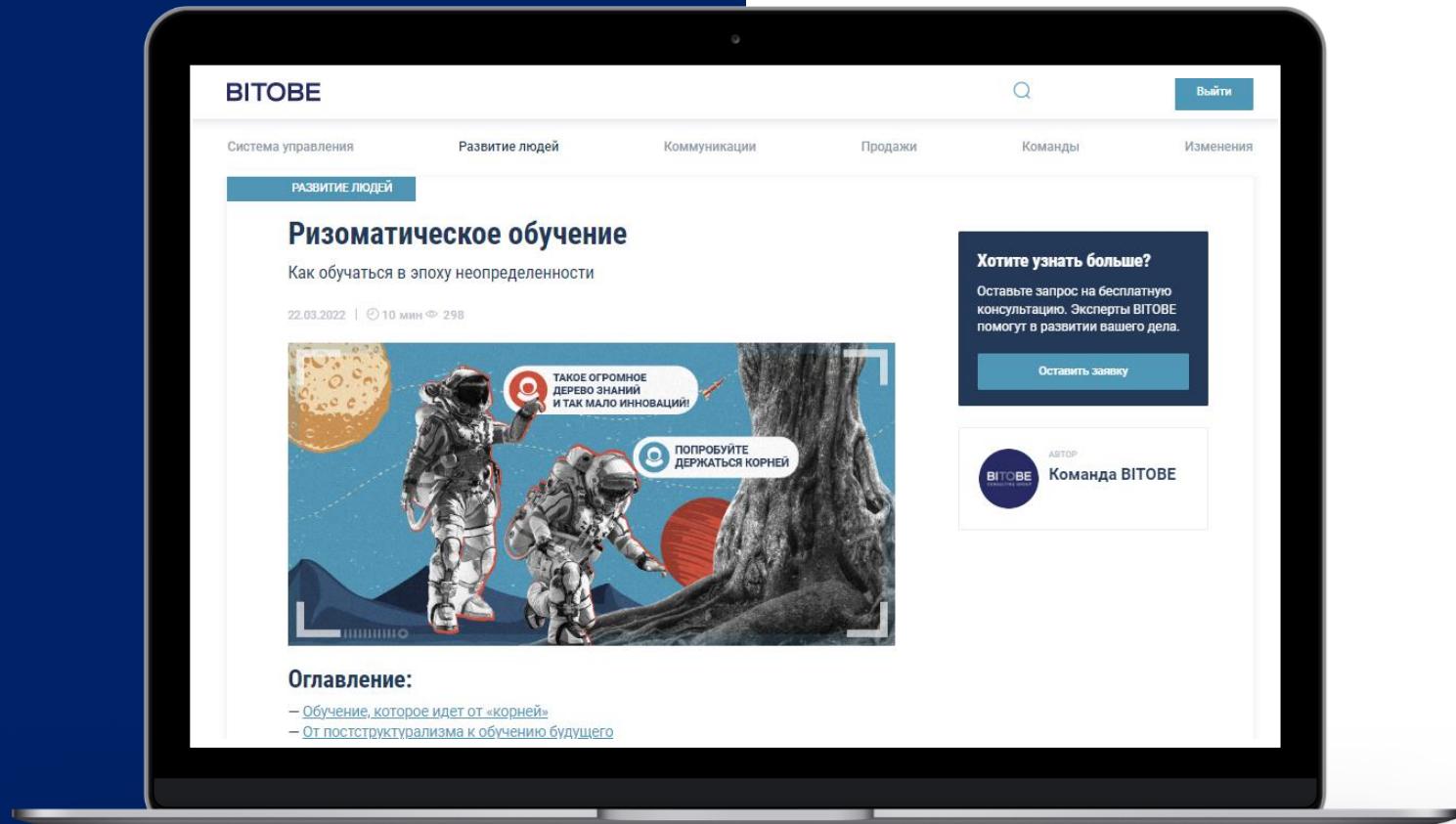
Рад пообщаться после выступления



Читайте статьи  
в блоге ВИТОВЕ

# 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

# НГОНИКИ ВІТОВЕ!

Здесь мы говорим просто о сложном  
и делимся интересными и эксклюзивными  
мероприятиями ВІТОВЕ 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/)

