



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

1-2 ДЕКАБРЯ 2023 ОНЛАЙН

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»

Валидизация методики актуального состояния команды по модели 5F 2023



Максим
Долгов





АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в ХХI веке»

МАКСИМ ДОЛГОВ



Эксперт по развитию управленческих команд и системным проектам по формированию корпоративной культуры на основе ценностей.

Опыт работы более 25 лет (с сентября 1993 года), Сертифицированный тренер Российской Ассоциации Бизнес Образования (РАБО), 2006 год.

Основатель Школы Командного лидерства Максима Долгова, управляющий партнер Центра Командных Компетенций

Старший преподаватель ВШГУ РАНХиГС, Факультет Оценки и Развития Управленческих Кадров, Завкафедрой Технологий Командного Менеджмента Академии Социальных Технологий (АСТ)

Автор книги «Модель 5F – геометрия команды, создающая энергию»

Финалист номинации Тренер Года 2020 (2е место)



ДИНАМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

Модель групповой динамики (Б. Такман)



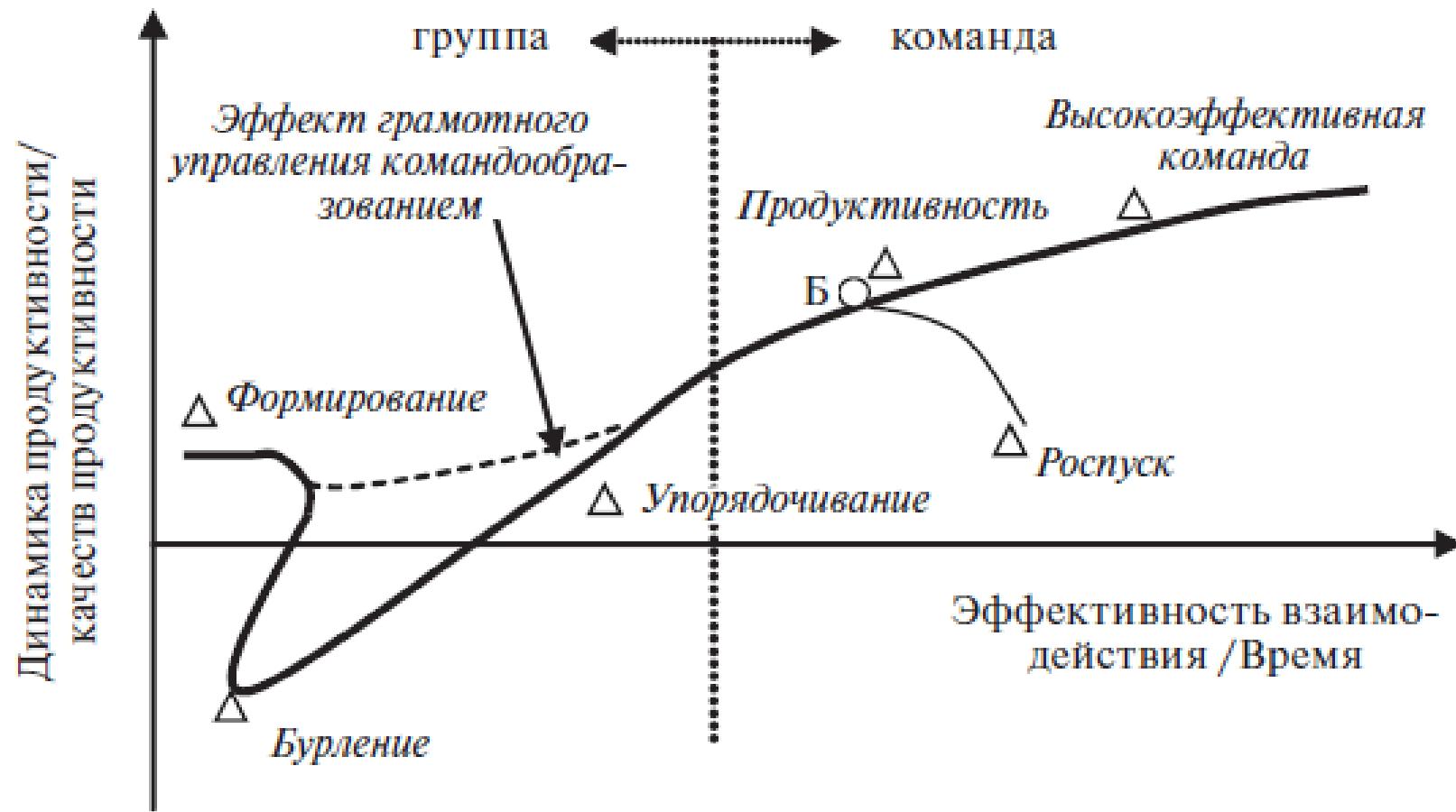
Модель развития команды по Такману





ДИНАМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

Модель
Катценбаха и Смита



ДИНАМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

Модель а-Сиббета





ПАТРИК ЛЕНСИОНИ - 5 ПОРОКОВ КОМАНД

Безразличие к
результатам

Нетребовательность

Безответственность

Боязнь конфликта

Недоверие

КАК СПРАВИТЬСЯ С ПЯТЬЮ ПОРОКАМИ КОМАНДЫ

НЕДОВЕРИЕ

БОЯЗЬ
КОНФЛИКТОВ

БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ

НЕТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ

БЕЗРАЗЛИЧИЕ
К РЕЗУЛЬТАТАМ

Лидер должен первым продемонстрировать истинную уязвимость, а затем создать атмосферу, где никто не будет бояться быть уязвимым.

Лидер не должен оберегать команду от стрессов. Ему необходимо демонстрировать самообладание и позволять команде самой принимать решения, каким бы тяжелым ни был процесс.

Соблюдать три основных правила: в конце совещания подводить итоги и оглашать решения, устанавливать дедлайны, анализировать вероятные сценарии.

Информировать людей о целях и стандартах. Регулярно анализировать ситуацию. Отказаться от вознаграждения за личные достижения, поощрять командные результаты.

Руководителю нужно постоянно нацеливать команду на результат. Научить сотрудников оценивать работу не только в цифровом выражении. Награждать тех, кто реально достигает результата.



HIGH PERFORMANCE TEAM (HPT)

3 драйвера слаженности и 9 факторов успешной команды



МОДЕЛЬ ХЭКМАНА





Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в XXI веке»

У КОМАНДЫ ЕСТЬ РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ОБЩИЕ ЦЕЛИ (корреляция с результативностью 0,87*). Эти цели:

- Соответствуют ожиданиям стейкхолдеров (вышестоящие, клиенты и др.)
- Однаково понимаются всеми членами команды
- Члены команды вовлечены, привержены достижению общих целей

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ (ОП) СОГЛАСОВАНЫ (корреляция с результативностью 0,76)

- ОП каждого члена команды — одинаково понятны всем и согласованы друг с другом для достижения общих целей
- Ответственность сопровождается адекватными Полномочиями и наоборот
- Есть понятный и принятый всеми механизм координации для обсуждения спорных вопросов и зон ответственности

ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ = СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СВОЕЙ ДОЛЖНОСТИ (корреляция с результативностью 0,93) Каждый член команды:

- Хорош как профессионал в своей области
- Хорош как руководитель, менеджер на своем месте
- Обладает навыками совместной работы

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ НА БАЗЕ ЕДИНЫХ НОРМ (корреляция с результативностью 0,75)

- Принципы и правила взаимодействия одинаково понимаются и соблюдаются всеми членами команды
- Есть понятные всем и эффективные форматы взаимодействия в команде

*GAIN – англ. усиление, прирост, выигрыш * Предварительные данные исследования 2015-18 гг. Несколько десятков управленческих команд компаний в сферах Производство и Услуги в России. Корреляции Пирсона с оценкой результативности. Все корреляции значимы на уровне 0,05



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ



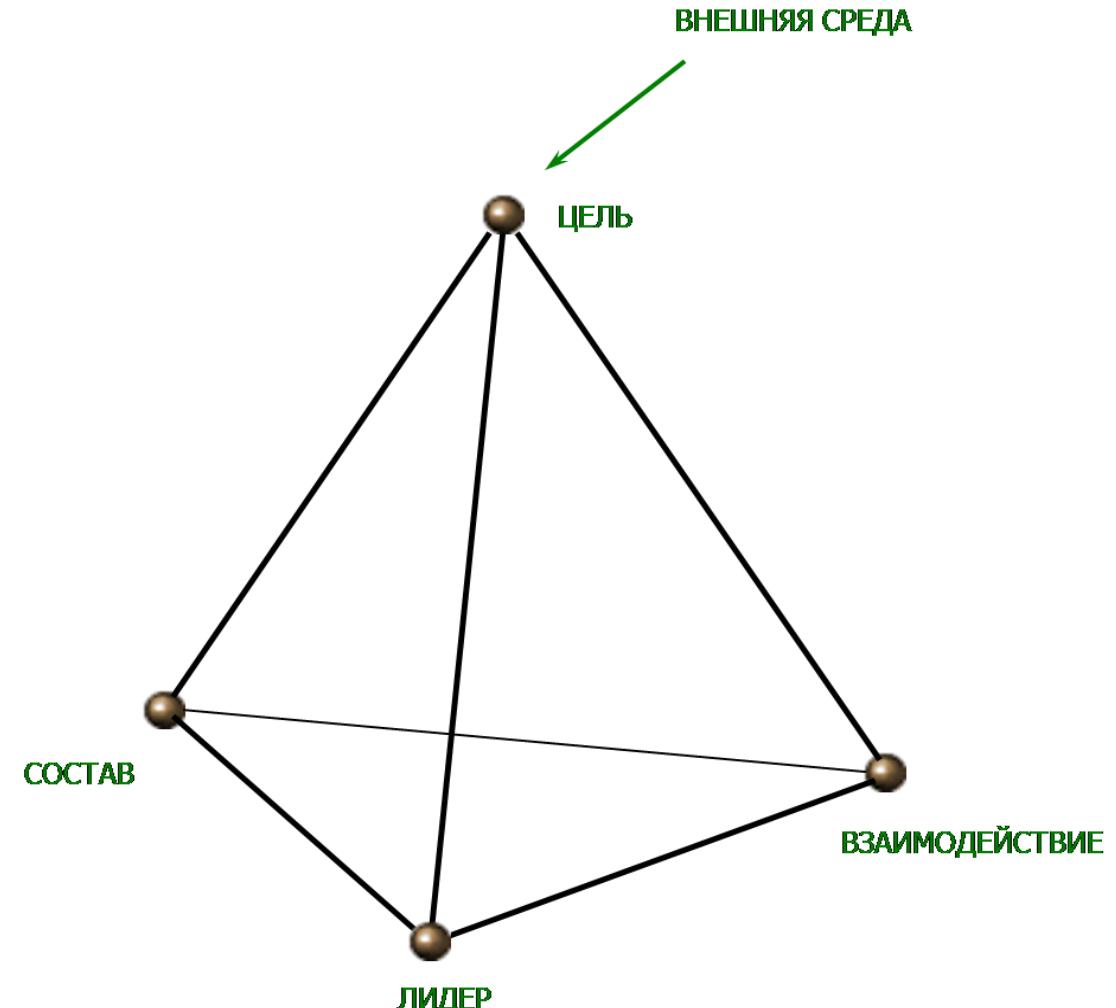
GOALS
ALIGNMENT
INDIVIDUALS
NORMS



МОДЕЛЬ 5F

КОМАНДА -

это группа единомышленников с ярко выраженной специализацией, объединенная единой целью, авторитетом Лидера, обладающая стандартами взаимодействия и ясным пониманием кто и что делает в каждый момент времени для достижения общего контрастного результата.

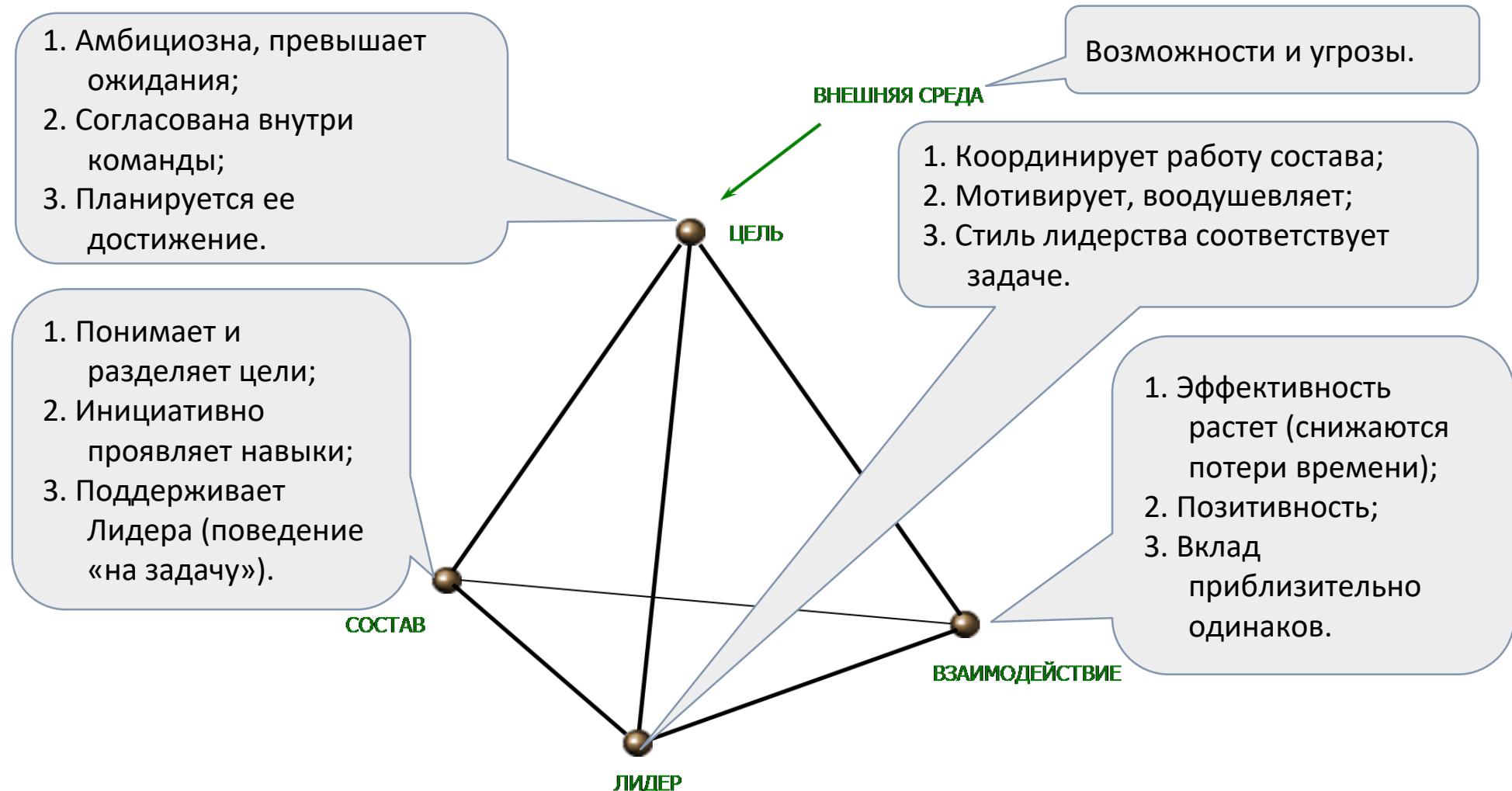


Модель 5F

(Максим Долгов, 2002 год)



МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНД 5F





МОДЕЛЬ 5F

Появление Пяти факторной модели команды
(Максим Долгов, Евгений Доценко, Александр Гурихин, 2002г.)

Создание опросника оценки актуального состояния
команды по модели 5F (М.Долгов, Евгений Доценко, 2004г.)

Опыт применения в работе с командами разных типов и его описание
«Модель 5F – геометрия команды, создающая энергию» (Максим Долгов, 2016г.)

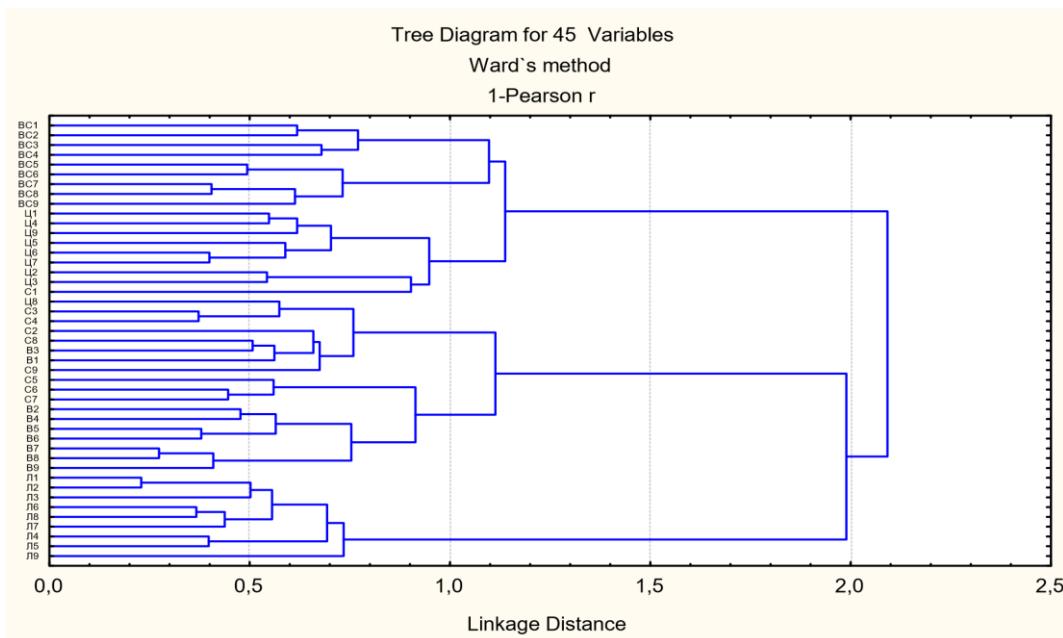
Оценка актуального состояния управлеченческих команд в России (2018 – 2020г. ЦКК)

Продолжение исследований команд по модели 5F и связей с результативностью +
с различными характеристиками потенциала команды: Внешней Среды, Состава, Лидера (ЦКК)





МОДЕЛЬ 5F



Высокая корреляция вопросов между собой говорит о том, что методика замеряет один параметр, который можно называть Качество командной работы,

Отчетливо выделяются содержательные шкалы отражающие составляющие качества командной работы.

Их измерение и интерпретация полезны для определения областей улучшения работы конкретной команды.

Для проверки гипотез использовали результаты опроса 1000 человек из различных команд.

МОДЕЛЬ 5F

Все вопросы значимо положительно коррелируют между собой. Это говорит о том, что опросник измеряет один фактор, при этом 5 факторов заложенных в опросник статистически различимы.

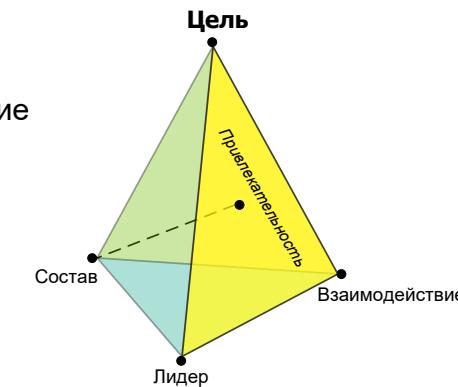
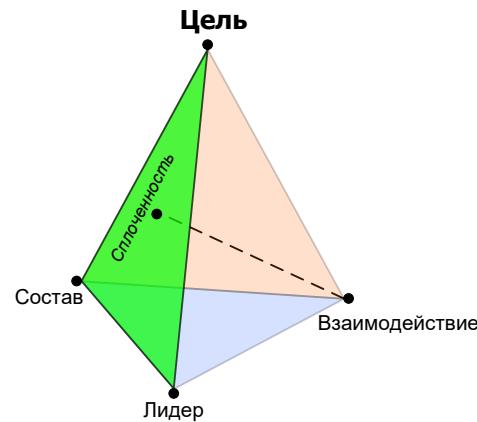
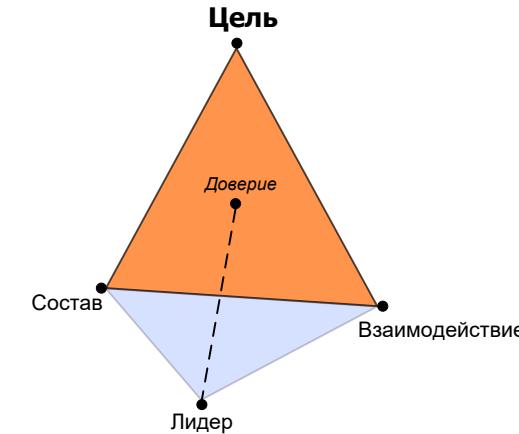
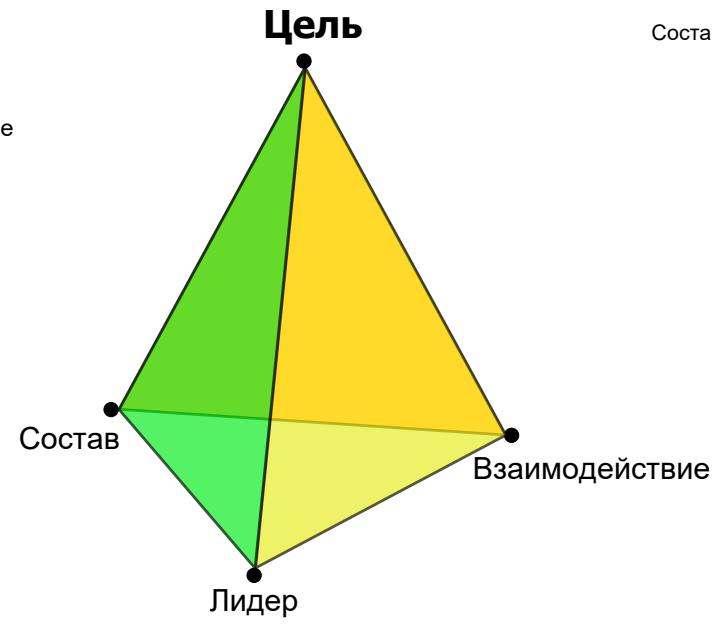
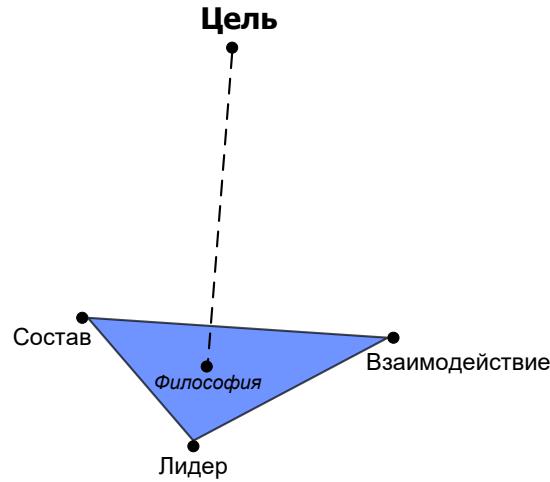
Шкалы опросника значимо положительно коррелируют с оценкой эффективности команд, данной их лидерами

Опросник 5F соответствует психометрическим требованиям:

- шкалы опросника согласованы
- шкалы "Внешняя среда", "Состав", "Взаимодействие», «Цель» и «Лидер» образуют конструкты в опроснике, которые значимо связаны с оценкой лидеров команд, что подтверждает их конструктную валидность
- опросник обладает критериальной валидностью

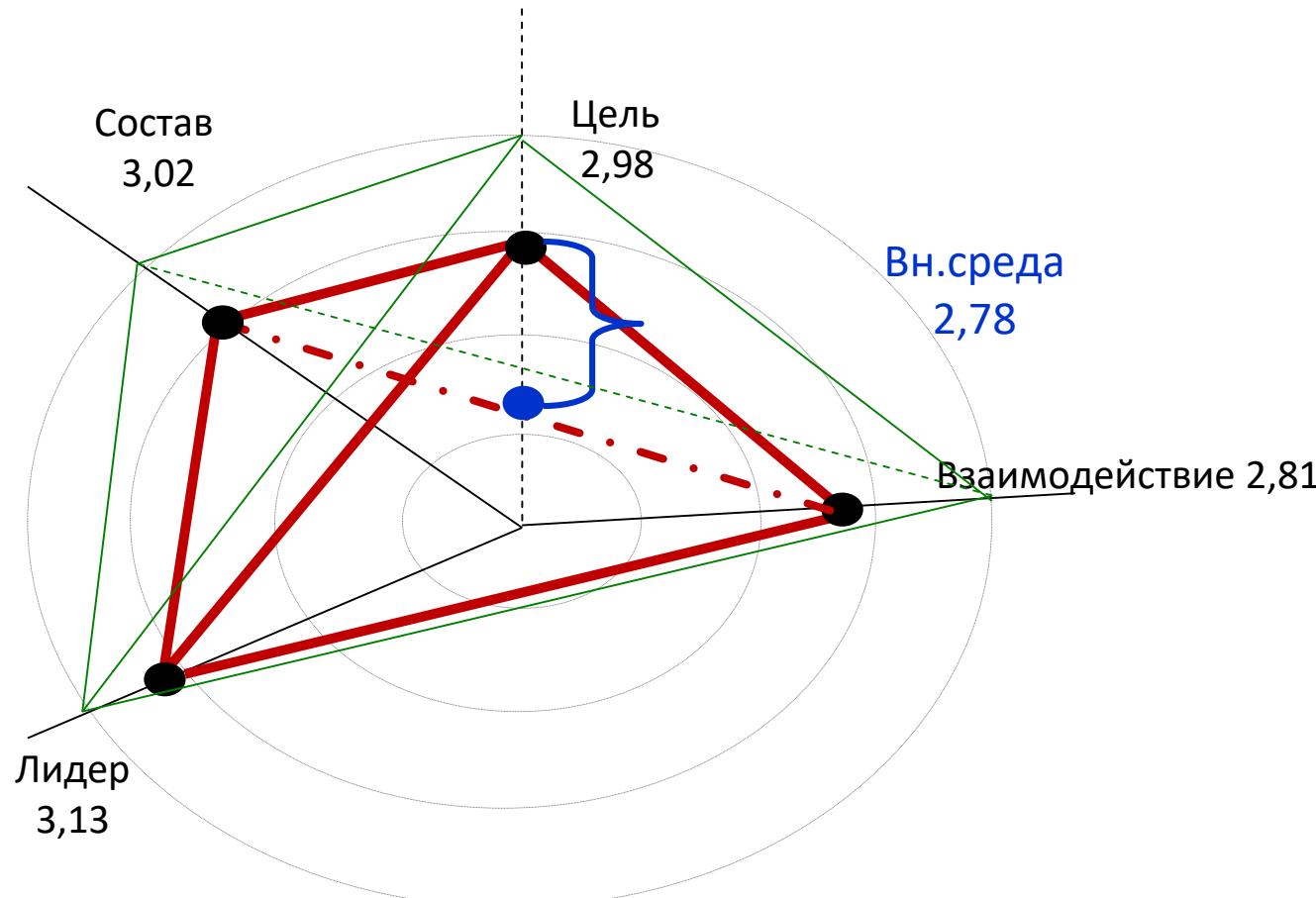


МОДЕЛЬ 5F: 4 СЦЕНАРИЯ РАЗВИТИЯ





АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В РОССИИ ПО МОДЕЛИ 5F 2018-2020Г



| ФАКТОРЫ | ПОКАЗАТЕЛИ |
|----------------|------------|
| Внешняя среда | 2,78 |
| Цель | 2,98 |
| Лидер | 3,13 |
| Состав | 3,02 |
| Взаимодействие | 2,81 |

МОДЕЛЬ 5F: 4 СЦЕНАРИЯ РАЗВИТИЯ



Индивидуальное карьерное консультирование, возможно с элементами проективных методик, когнитивным моделированием, стратсессии с экспертной аналитикой и фасилитационными техниками



Карьерное консультирование, когнитивное моделирование, коучинг, тьюторство, элементы наставничества, супервизия деятельности, интроспекция и рефлексия (обучение методам), тренинг навыков



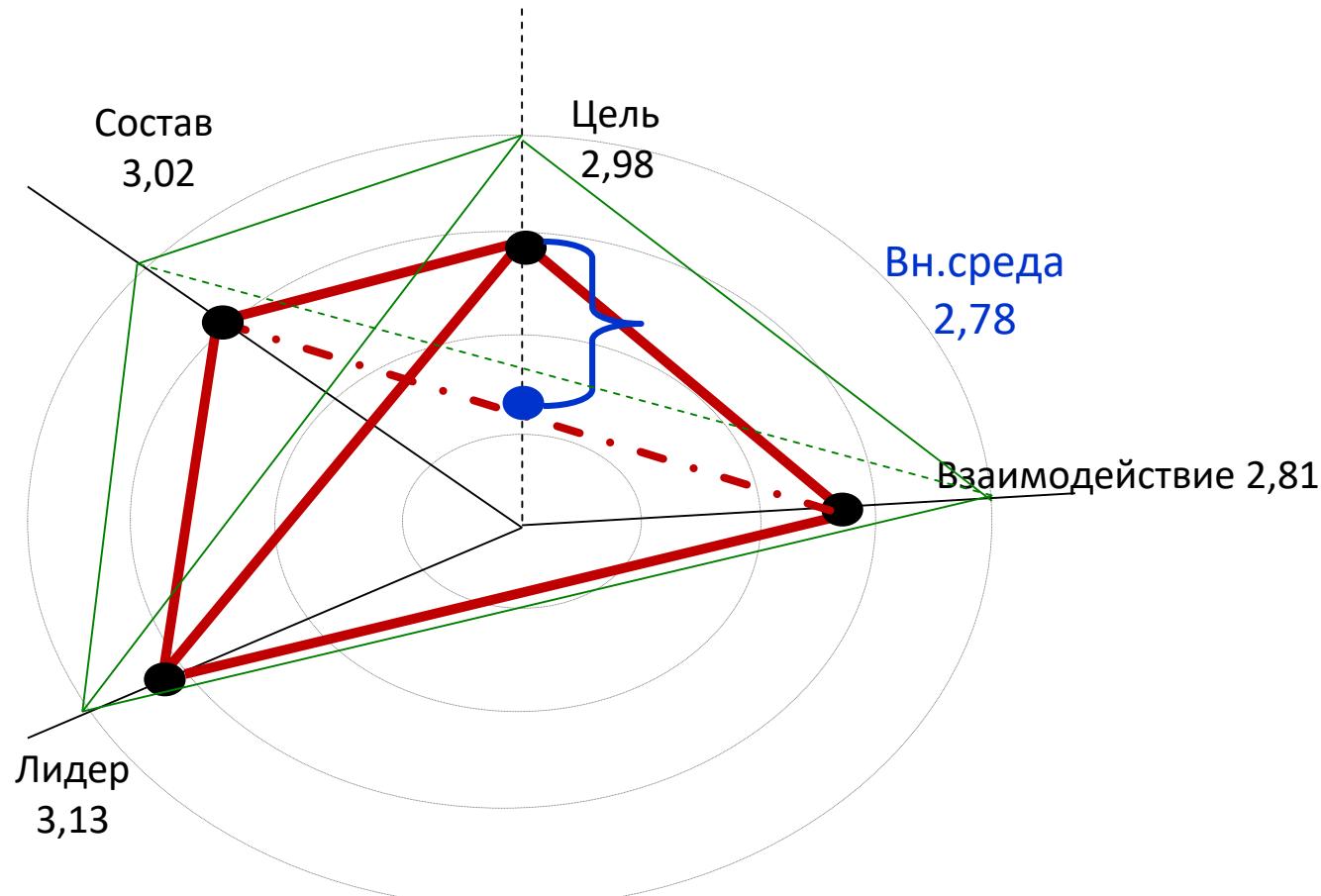
Отбор, подбор, методы сыгровки (тимбилдинг), психодиагностические методы с обратной связью, тренинги навыков: проектного и регулярного управления, наставничества/коучинга, тренинги развития регулятивного и коммуникативного потенциалов, наставничество и коучинг и др.



Бережливое мышление, креативные технологии, методы принятия решений, проектное управление, системы гибкого управления, проведения совещаний, бизнеспроцессирование и тимбилдинг, варианты тимспирита в разнообразии



АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В РОССИИ ПО МОДЕЛИ 5F 2018-2020Г

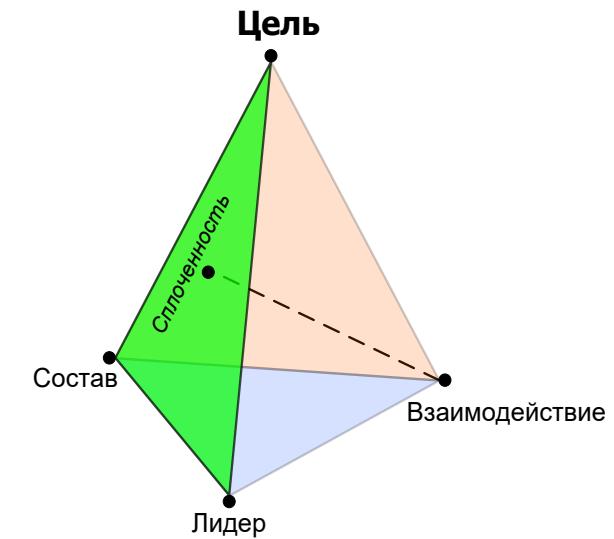


| ФАКТОРЫ | ПОКАЗАТЕЛИ |
|----------------|------------|
| Внешняя среда | 2,78 |
| Цель | 2,98 |
| Лидер | 3,13 |
| Состав | 3,02 |
| Взаимодействие | 2,81 |



КАК ФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ? МОДЕЛЬ 5F. СЦЕНАРИЙ 1

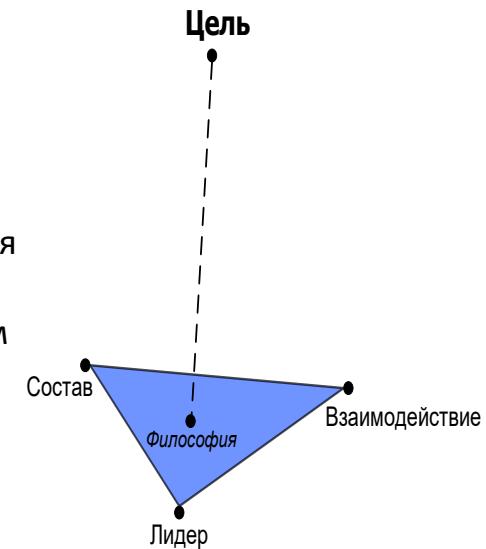
1. Индивидуальные интервью с Лидером и составом (для управленческих команд обязательно), уточнение личных целей.
2. Анализ рынка, угроз и возможностей «Внешней Среды», желательно проведение экспертной оценки рынка.
3. Тренинг команды со стратегической сессией. Реализация алгоритма постановки командной цели. Планирование работы и создание структур под задачи, определение сроков. Рекомендуется игра «Штурм Цели» и использование методики когнитивного моделирования «Момент Действия».
4. Сопровождение управленческой команды и лидеров задач (индивидуальный и групповой коучинг, сессии по отладке взаимодействия 2-4 часа). Желательно участие «внутренних тренеров». Ретроспектизы
5. Запуск программ развития руководителей (состав больших групп) и кадрового резерва.
6. Программы развития кроссфункционального взаимодействия с экономическим эффектом.
7. Консалтинг и коррекция HR-процессов.





КАК ФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ? МОДЕЛЬ 5F. СЦЕНАРИЙ 2

1. Диагностика команды + биографическое интервью для оценки личной философии
2. Рекомендуется – индивидуальный коучинг с Лидером (возможно вся команда) для определения личных целей, а также курс Когнитивного Моделирования.
3. Тренинг команды с формированием корпоративной философии и определение ВИДЕНИЯ, постановка задач на подготовку стратегической сессии) 2-3 дня
4. Стратегическая сессия (желательно с экспертной оценкой рынка)
5. Тренинги команды с стратсессиями по функциям – 2 дня. Желательно, что бы в этот момент был тренер для развития функциональных команд (или группа тренеров). Знакомство с философией.
6. Программа поддержки функциональных команд и сопровождение Управленческой команды с личным тьюторством первых лиц.
7. «Запуск» программ обучения руководителей. Рекомендуем состав больших групп. Управленческая команда и все руководители. Рекомендуется работа внутренних тренеров при участии и управлении внешних тренеров, сопровождающих управленческую команду: «Управление результативностью», «Наставничество и коучинг», «Бережливое производство», «Креативность, управление изменениями», «Позитивное Влияние», «Вовлекающее Лидерство».
8. «Запуск» программы развития кадрового резерва.
9. Общий «тимбилдинг» – закрепление навыков, принятие философии и стратегии, повышение лидерства управленческой команды и руководителей. Вариант: «Генштаб – захват рынка»
10. Консалтинг и развитие HR-процессов в соответствии с философией, стратегией и принципами командного менеджмента.



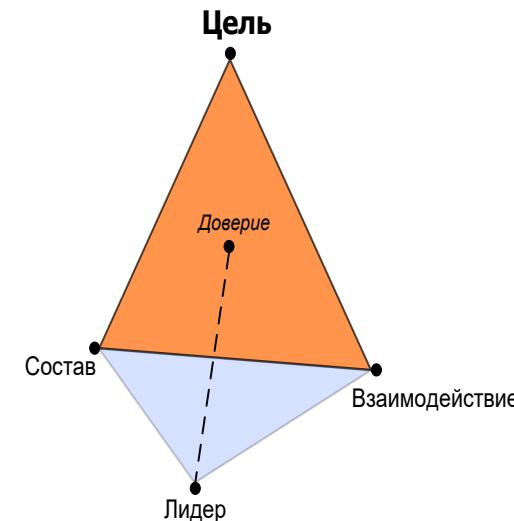
КАК ФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ? МОДЕЛЬ 5F. СЦЕНАРИЙ 3

1. Оценка потенциала состава и лидера по компетенции «Командное Лидерство». Рекомендуется оценка личной философии (индивидуальные интервью)
2. Тренинг команды с совмещенным «ассесмент-центром». Рекомендуется формат «экстрем». В процессе программы все члены команды (в управленческой) пробуют себя в лидерской позиции и как командные игроки. Программа насыщена обратной связью различных видов: материализованная, анонимное голосование (оценка созидательности-разрушительности), от тренеров и от участников.

В программе возможно выделение групп «наблюдателей», «группы поддержки», возможно изменение состава команды (в каждой программе тренинга это возможно, но тут наиболее вероятно). Два возможных результата:

- Усиление авторитета действующего лидера и создание системы поддержки власти.
- Выбор лидера команды, вызывающего наибольшее доверие членов команды (в этом случае, заказчиком является стейкхолдер из «Внешней Среды»)

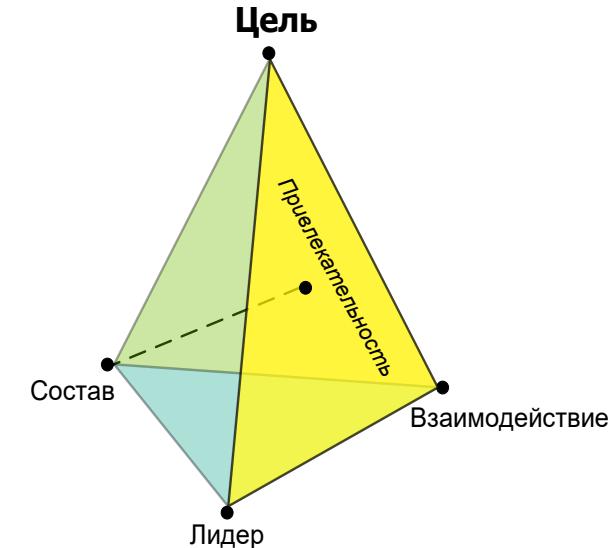
3. Формирование и реализация программы обучения и развития команды, индивидуальная поддержка лидера (коучинг). Сочетание оценки KPI команды и реализации ИПР состава, включая лидера.
Как правило, речь о масштабировании эффектов на всю структуру, работе со стратегией, речь не идет. Срок реализации программы от 6 до 12 месяцев.





КАК ФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ? МОДЕЛЬ 5F. СЦЕНАРИЙ 3

1. Диагностика состава и лидера с учетом личной философии (биографическое интервью)
2. Тренинг команды (рекомендуется «экстрем формат») При решении командных задач и отработке теории «Центр власти» всегда один. Это основной Лидер команды. Остальные командные игроки тренируются в рамках своей предпочтительной ролевой специализации.
3. В процессе тренинга Лидер тренирует навыки мотиватора, координатора и исполнителя, тренируется вовлекать и давать обратную связь. Состав тренируется взаимодействовать в соответствии с функционально – ролевой специализацией. На основе полученного опыта формируются стандарты взаимодействия и уточняется командная цель. Рекомендуется к использованию деловая игра «Штурм Цели» и методы когнитивного моделирования. Особенно методика «Момент Действия». По результатам программы возможен вариант исключения участников из состава. В завершении программы составляется экшен-план достижения цели (рекомендуется на 1-3 месяца). По результатам его реализации возможна коррекция состава.
4. Формируется план сопровождения Лидера и команды (индивидуальный и командный коучинг)
5. Возможны варианты дополнительного обучения: «Групповое принятие решений», «Наставничество и коучинг», «Вовлекающее лидерство».
6. Возможно, что придется осуществлять поиск и подбор командных игроков в замен выбывающих из потенциального состава.





АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в ХХI веке»

ТРЕНЕР ПО СИСТЕМНОМУ РАЗВИТИЮ КОМАНД - СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ, ТРЕБУЮЩАЯ КОНЦЕНТРАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Дефицит экспертов с
системным взглядом!!!

- Со специализацией по МЕТОДАМ
- Со специализацией по ВИДАМ КОМАНД
- Со специализацией по этапам РАЗВИТИЯ КОМАНД
- С отраслевой специализацией СОБСТВЕННОЙ ТЕРРИТОРИЕЙ БАЗЫ!!!



Команды развиваются Команды



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/)

