



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Экспресс-диагностика командной работы

Гудиев Александр



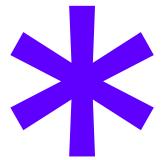
Гудиев Александр

Ведущий эксперт факультета оценки и развития руководящих кадров (ФОиР) ВШГУ Президентской Академии (РАНХиГС)

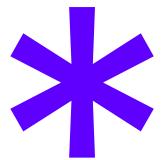
Управляющий партнер «Центра Командных Компетенций», руководитель направления «Диагностика команд»

Член высшего экспертного совета кафедры «Технологии командного менеджмента» Академии Социальных Технологий

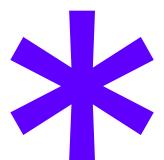
Особенности экспресс-диагностики



Экспресс-диагностика – это не замена глубокому, системному анализу



Это **точечный инструмент для конкретных ситуаций**,
где скорость и фокус важнее всестороннего отчета



Главная цель экспресс-диагностики – не поставить окончательный
«диагноз», а **задать правильный вектор** для дальнейших, более глубоких,
действий

Когда актуальна?

Ситуации, требующие немедленной реакции («Тушение пожара»)

- Возникший конфликт
- Сложности, связанные с уходом специалиста
- Внезапное падение производительности

Регулярные «чекапы» («Профилактика»)

- В конце периода (квартал, спринт и т.п.)
- Перед стартом нового проекта

Изменения и неопределенность («Навигация в тумане»)

- Смена руководства
- Реорганизация, слияние и т.п.

Формирование новой команды («Быстрый старт»)

- Кросс-функциональный проект
- Открытие нового направления



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

На что направлена?

Обнаружить «болевые точки» и зоны напряженности

Оценить динамику изменений по сравнению с предыдущими замерами

Принять оперативное решение о необходимости более глубокого анализа или конкретных действий

Запустить открытый разговор в команде на основе объективных данных, а не только субъективных ощущений



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Методы и инструменты

Опросники

От One-click poll («Оцените настроение в команде от 1 до 5») до структурированных опросников (или их фрагментов) с оценкой по каждому вопросу (GRPI, 5F, TDS, П. Ленсиони и т.п.)

Командные встречи

Как правило, совмещаются с ретроспективами, могут использоваться вопросы (например «Что оставить, добавить убрать?», проективные техники (например, «Якоря и паруса»), метафорические карты, экспресс-социометрия и т.п.

Интервью

1-2 «прицельных» вопроса во время стендапов, коф-брейков, ретроспектив, индивидуальных встреч с лидером или консультантом

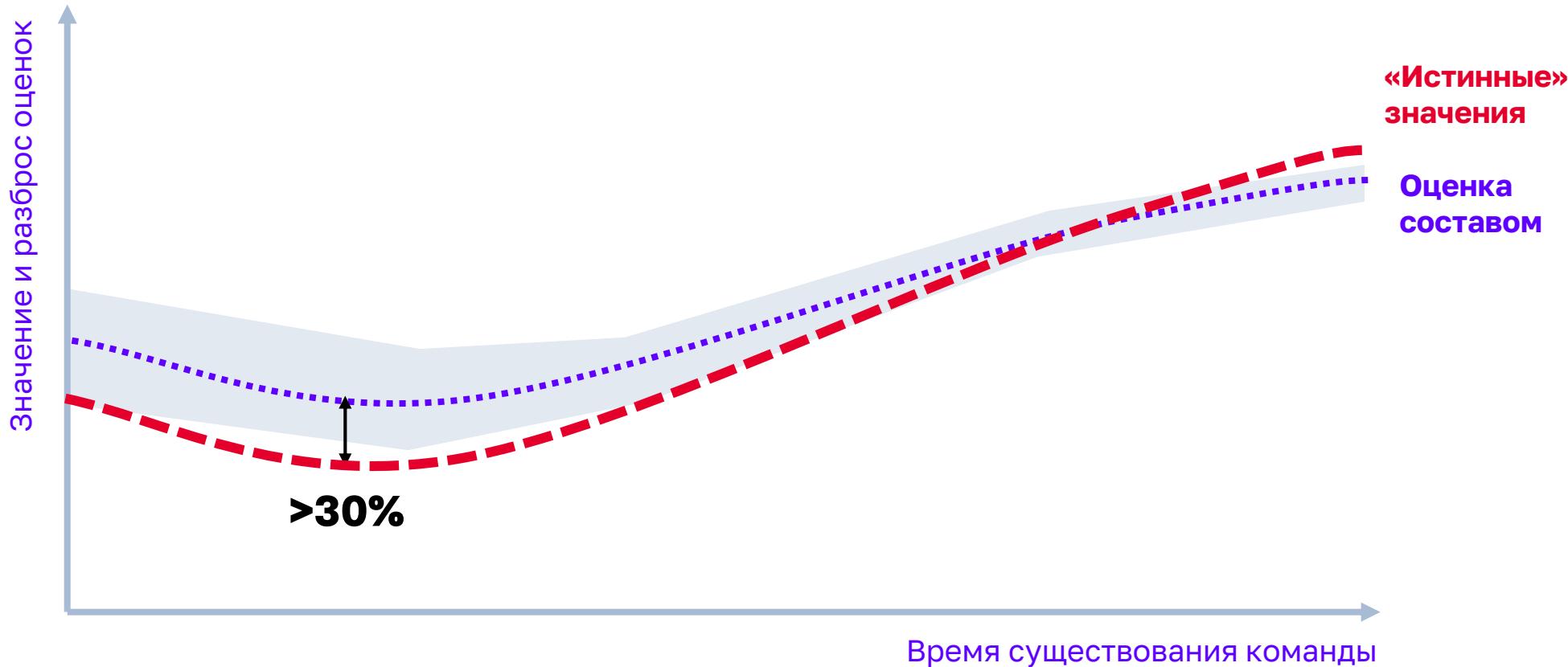
Наблюдение

От личного наблюдения лидером / консультантом за работой команды до анализа цифрового следа (например рабочих чатов) и наблюдения в стресс-тестах



Инструменты экспресс-диагностики (некоторые)

Динамика точности при самооценке команды



«Эффект сверхуверенности» / «Эффект Лейк-Уобегон»



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

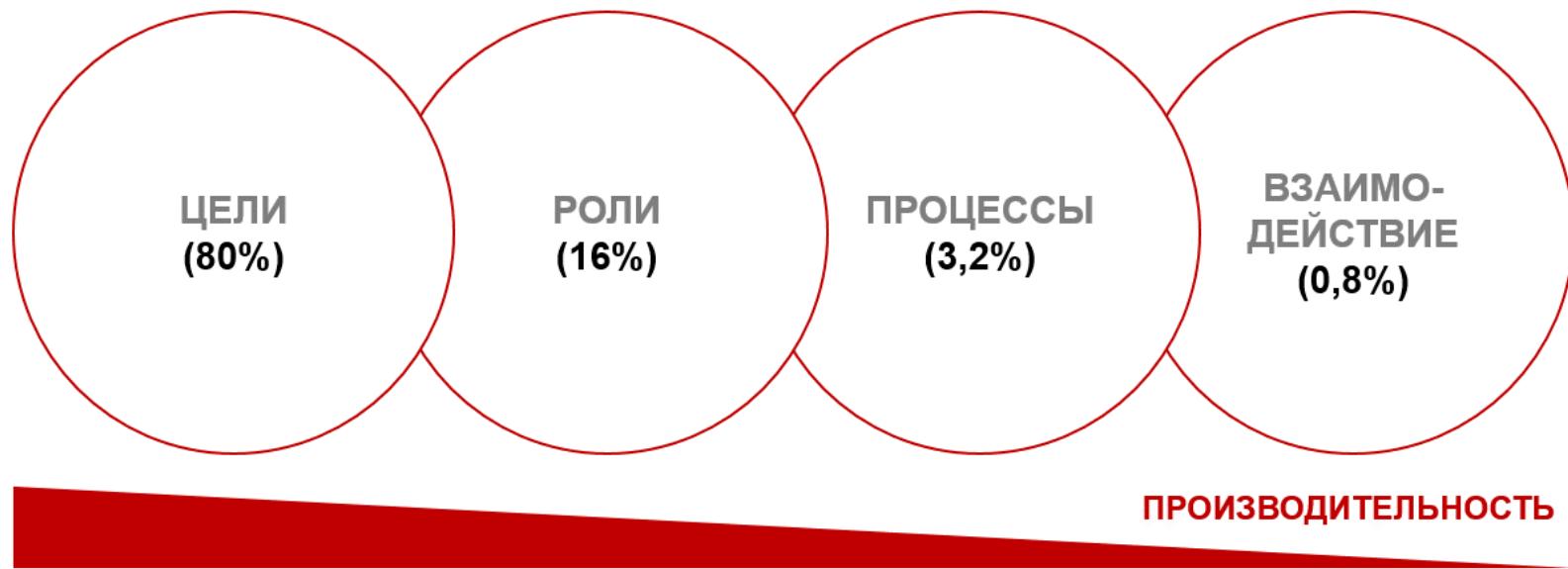


Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Опросник GRPI

Модель GRPI была впервые представлена Ричардом Бекхардом (1972) и далее разрабатывалась и популяризировалась Ирвином Рубиным, Марком Пловником и Рональдом Фраем (1977).



GRPI – это аббревиатура, описывающая последовательность ключевых аспектов, определяющие развитие и эффективность команды:

Цели (Goals), Роли (Roles), Процессы (Processes), Межличностные взаимодействия (Interactions)



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Опросник GRPI

Цели ясны, и люди привержены их достижению

Ц

Работа организована таким образом, что четко способствует достижению целей команды

Р

Максимально используются индивидуальные возможности каждого члена команды

Р

Каждый четко знает, за что отвечает, и выполнения какой работы от него ждут

Р

Лидерство распределено между членами группы

Р

Решения принимаются с учетом того, кто обладает большим опытом и информацией,
а не на основе иерархии и авторитета

П

Конфликты в команде рассматриваются, открыто и конструктивно

П

В межличностных отношениях и в общении преобладают доверие и открытость

В

Выделяется время для анализа процесса совместной работы (как мы относимся, друг к другу,
как общаемся, управляем конфликтами и т.п.) с целью его совершенствования

В

Поощряются гибкость, чуткость к нуждам других людей и творческий подход

В



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Использование структурированных опросников (пример: «5F 50-5»)

50

вопросов-критериев

10

критериев
на каждый
фактор

5

Блоков вопросов:
«Внешняя среда»,
«Цель»,
«Лидер»,
«Состав»,
«Взаимодействие»

«Заякоренная шкала»

1 2 3 4 5

«2.2. Все члены команды принимают участие в процессе формулирования целей Команды и в планировании их достижения»

1. Цели ставятся без участия команды (например, руководителем единолично)
2. В обсуждении участвуют только некоторые / ключевые сотрудники
3. Большинство членов команды могут высказаться, но решения принимают не все
4. Активное вовлечение всех, но окончательные формулировки корректируются лидером
5. Полноценное коллективное целеполагание, где каждый влияет на результат



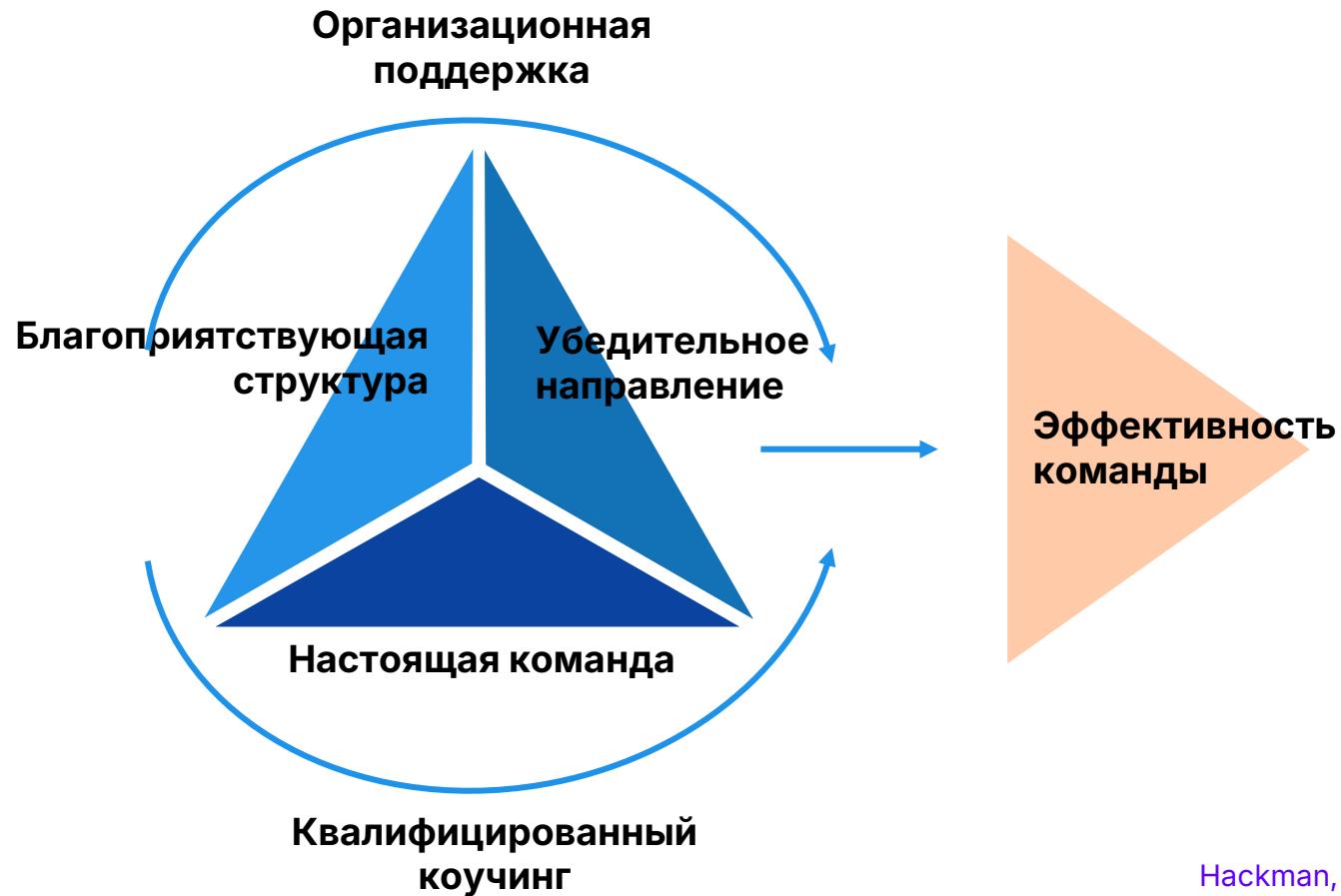
АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Использование структурированных опросников (пример: «TDS» Р.Хамана и Р.Вагеман)



96 вопросов

6 кластеров

Hackman, J. & Lehman, Erin. (2005). **Team Diagnostic Survey Development of an Instrument.** The Journal of Applied Behavioral Science. 41. 373-398.
10.1177/0021886305281984.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Выбор вопросов опросников

- 1) Выбираем **нужные** из всех вопросов
- 2) Выбираем вопросы **нужного фактора / кластера**
- 3) Выбираем, **исходя из... этапа развития** команды



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

«Привязка» к этапам развития команды

1. Формирование (Forming)

Базовое понимание целей и задач.
Создание основы доверия, ясности и безопасности.

2. Бурление (Storming)

Преодоление конфликтов, выявление и разрешение разногласий по поводу задач, методов и лидерства.

3. Нормирование (Norming)

Разработка и принятие общих норм, процедур, рост доверия и сплоченности. Формирование «чувства «Мы».

4. Функционирование (Performing)

Достижение максимальной эффективности и результативности.
Команда автономна, гибка, сфокусирована на цели.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Вариант выбора «Этапы – вопросы»

Формирование	Базовое понимание целей и задач. Создание основы доверия, ясности и безопасности	1.2: Знание основных конкурентов 2.1: Участие в формулировании целей 2.3: Понимание целей и планов 4.3: Знание личных особенностей друг друга 4.4: Знание областей компетенции друг друга 5.1: Открытое высказывание мнений
Бурление	Преодоление конфликтов, выявление и разрешение разногласий по поводу задач, методов и лидерства	3.6: Привлечение к обсуждению проблем 3.9: Применение разных стилей управления 4.5: Отсутствие ценностных конфликтов 4.7: Отсутствие деструктивного поведения 5.5: Конструктивная обратная связь 5.9: Процедуры разрешения конфликтов

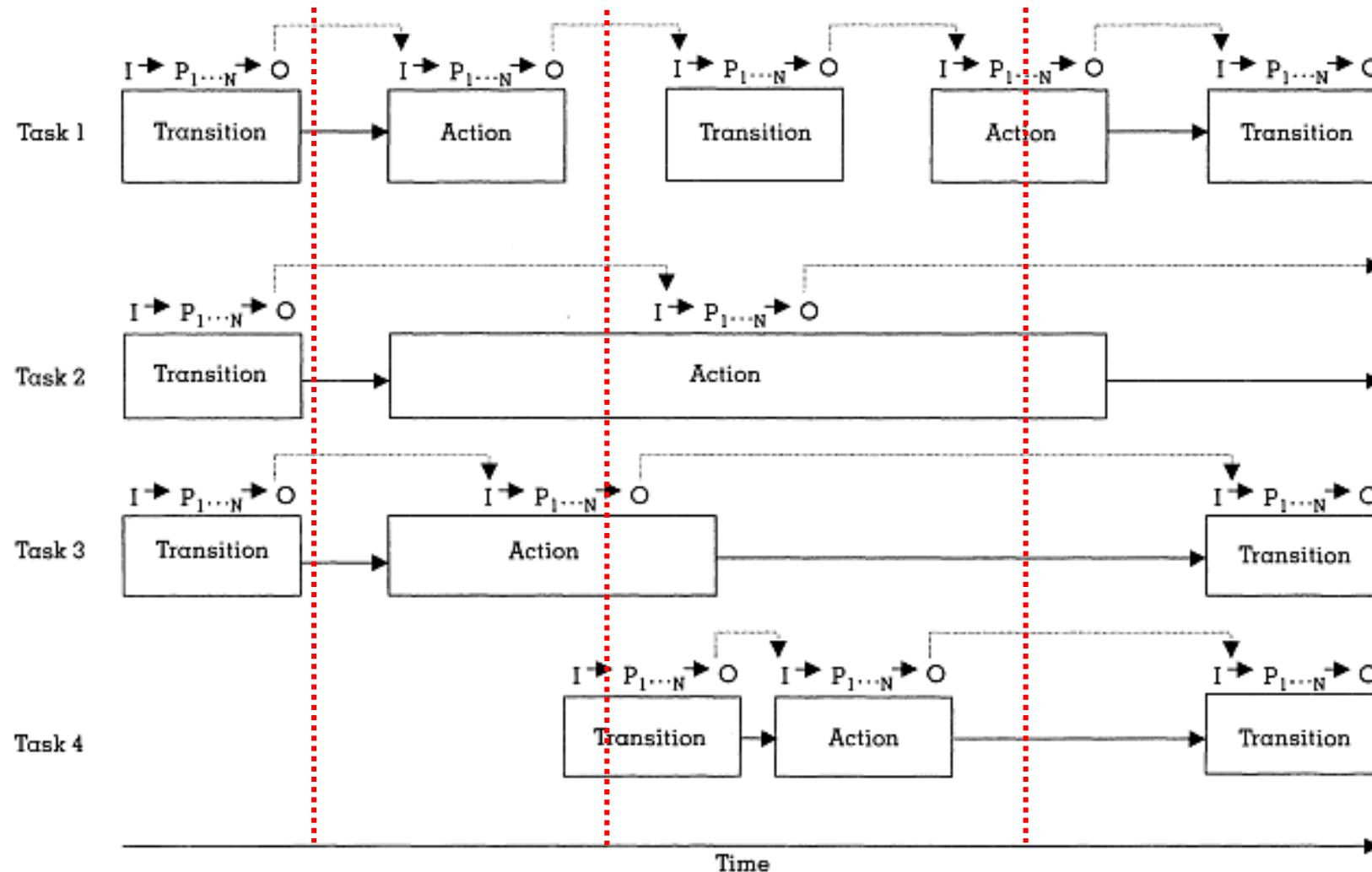


Вариант выбора «Этапы – вопросы»

Нормирование	Разработка и принятие общих норм, процедур, рост доверия и сплоченности. Формирование «чувства «Мы»	4.9: Доверие к информации и договоренностям 4.10: «Мы»-чувство и гордость 5.2: Обмен информацией и обучение 5.6: Поддержка принятых решений 5.8: Анализ работы и улучшение процедур 5.10: Описанные процедуры совместной работы
Функционирование	Достижение максимальной эффективности и результативности. Команда автономна, гибка, сфокусирована на цели	1.1: Знание целевых групп 1.3: Анализ трендов и угроз 1.4: Поиск новой информации и лучших практик 2.5: Сложность целей, требующих усилий всех 2.6: Новизна целей 4.6: Симметричный и очевидный вклад каждого



«Привязка» к «ритму» командной работы



The Rhythm of Team Task Accomplishment

(Michelle A. Marks, John E. Mathieu
and Stephen J. Zaccaro, 2001)



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



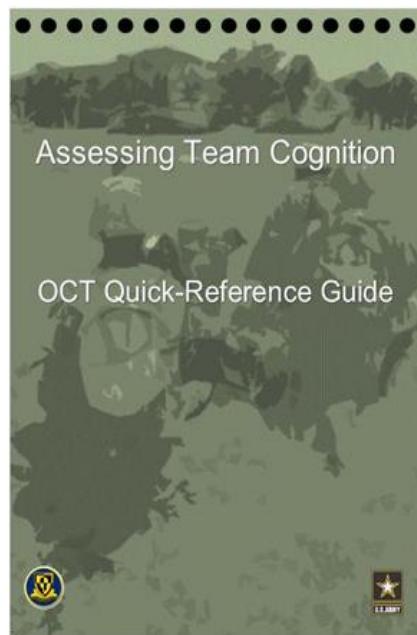
Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

«Специализированные» опросники / чек-листы

Team Cognition Assessment

- **Общее понимание** (Shared Understanding)
- **Общая осведомленность о ситуации** (Shared Situation Awareness)
- **Коллективное критическое мышление** (Collective Critical Thinking)



Observation Card					
Shared Understanding		0	1	2	3
Team members understand the unit's task and purpose.					
Communication is relevant to team's task and purpose.					
Task-relevant communication is timely.					
Team members are utilized in accordance with their strengths.					
Team members compensate for others' weaknesses.					
Notes:					
Shared Situation Awareness		0	1	2	3
Team members communicate their observations of the environment with each other.					
Team members communicate with each other as their understanding of the situation evolves.					
Team members collaborate to make sense of changes observed in the environment.					
Team members communicate to each other what they expect to happen next.					
Notes:					
Collective Critical Thinking		0	1	2	3
Team verbalizes and defines a problem or situation as a group.					
Team develops alternative courses of action as a group.					
Team verbalizes the pros and cons of alternatives as a group.					
Team picks relatively best alternative as a group.					
Team discusses possible outcomes as a group.					
Notes:					

Общее понимание

Члены команды понимают задачу и цель подразделения.

Общение соответствует задаче и цели команды.

Общение, связанное с задачей, происходит своевременно.

Члены команды используются в соответствии с их сильными сторонами.

Члены команды компенсируют слабости друг друга.

Общая осведомлённость о ситуации

Члены команды обмениваются друг с другом своими наблюдениями за обстановкой.

Члены команды общаются друг с другом по мере развития их понимания ситуации.

Члены команды совместно анализируют изменения, наблюдаемые в обстановке.

Члены команды сообщают друг другу о том, что, как они ожидают, произойдет дальше.

Коллективное критическое мышление

Команда как группа озвучивает и определяет проблему или ситуацию.

Команда как группа разрабатывает альтернативные варианты действий.

Команда как группа озвучивает плюсы и минусы альтернатив.

Команда как группа выбирает относительно наилучшую альтернативу.

Команда как группа обсуждает возможные результаты.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Christopher L. Vowels,
U.S. Army Research Institute, 2020

Метафорические карты

Выбираем «фокус» – тот аспект работы команды, который хотим изучить

- Выбираем и/или голосуем

Определяем текущее видение – как мы воспринимаем сейчас – выбираем соответствующие карты, поясняем, согласуем общее мнение

- «Позитивные» карты – как закрепить?
- «Негативные» карты – как изменить?
- «Разные» карты – как согласовать?

Определяем желаемое будущее – выбор карт, представление, согласование

Выбираем «инструменты изменений»

Составляем план действий



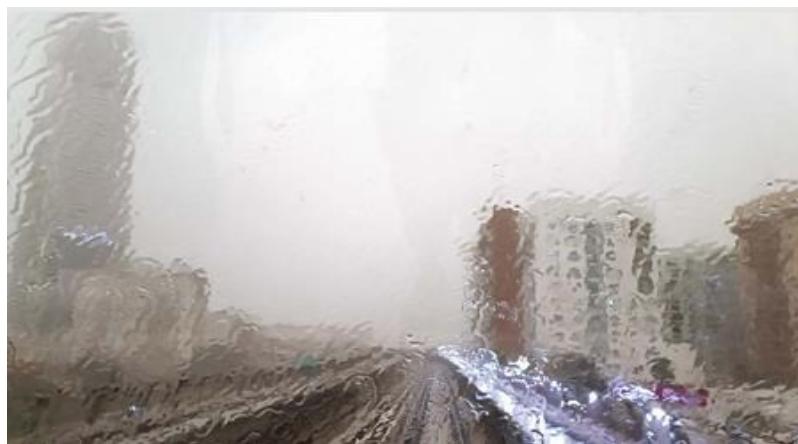
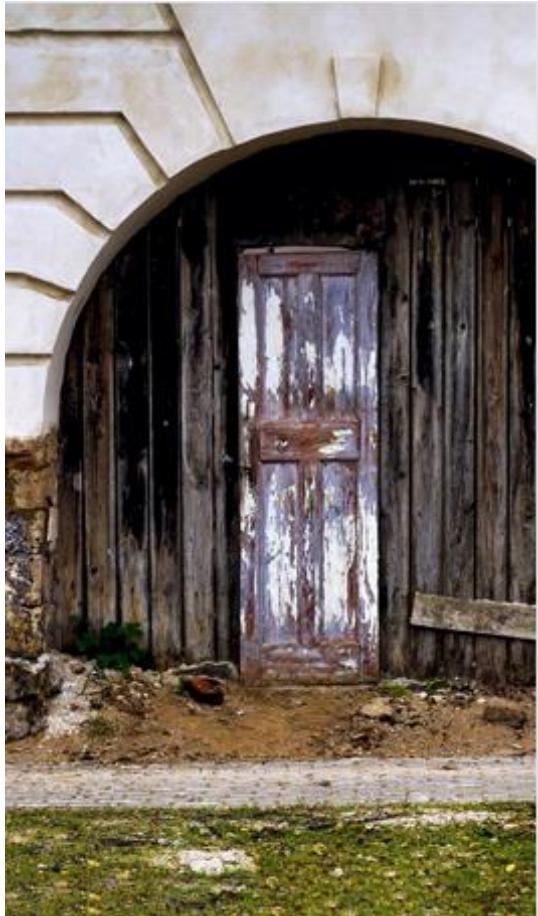
АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Карты, выбранные из колоды «Цель»



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Экспресс-социометрия

Общий формат работы:

- Каждый участник получает по 1-3 стикера
- Ведущий встречи озвучивает вопрос
- Каждый участник записывает по 1 имени на стикере и отдает ведущему
- Ведущий формирует социограмму на доске или флип-чарте

Возможные вопросы:

- ✓ К кому Вы чаще всего обращаетесь, чтобы быстро получить **нужную информацию** или прояснить рабочий вопрос?
- ✓ К кому Вы обращаетесь, чтобы **разрешить конфликт** или разногласие?
- ✓ С кем из команды **Вам комфортнее** всего работать над сложной задачей?

Что анализируем:

- Перегруженность
- «Бутылочные горлышки»
- Изолированность
- Взаимность выборов
- Кластеризацию
- Централизацию сети
- Плотность сети



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

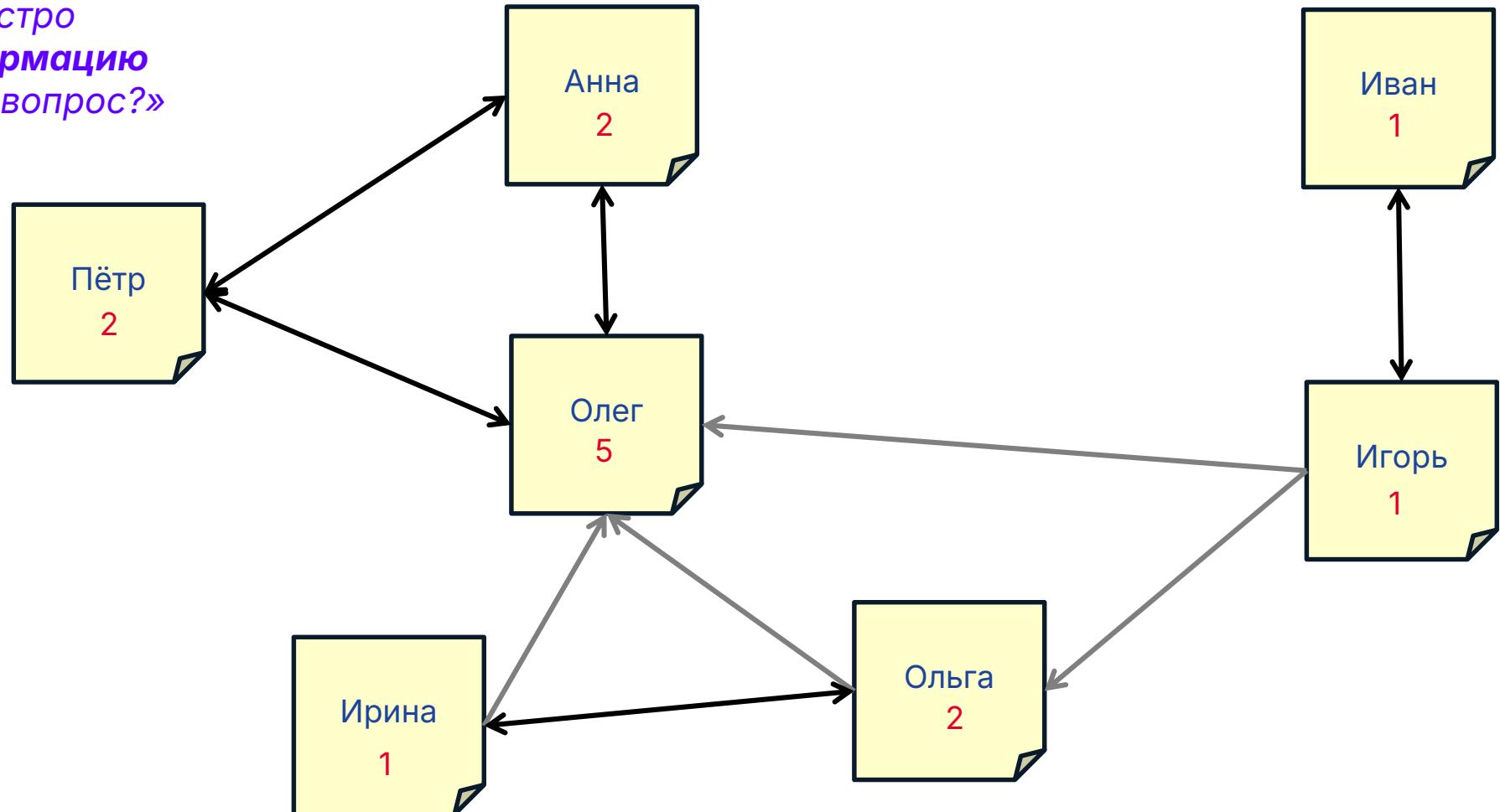


Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Экспресс-социометрия

«К кому Вы чаще всего обращаетесь, чтобы быстро получить **нужную информацию** или прояснить рабочий вопрос?»



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



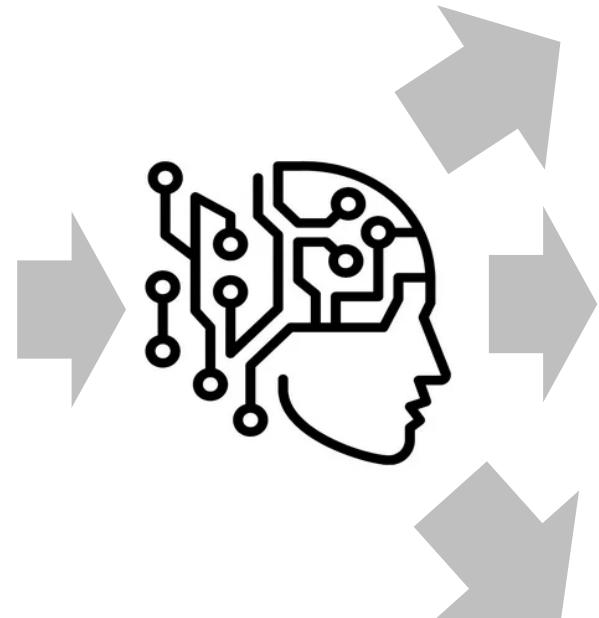
Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Анализ цифрового следа

34.09.2025, 09:13 - Долгова Светлана: Остались только самые
34.09.2025, 09:13 - Долгова Светлана: Вам сколько вчать?
34.09.2025, 09:13 - Долгова Светлана: ?
34.09.2025, 09:14 - Надежда ВС 10:00: +/- 2 часа
34.09.2025, 09:15 - Долгова Светлана: Ок, я устрою.
34.09.2025, 09:17 - Долгова Светлана: «без подибайки»
34.09.2025, 09:18 - Александр Гудков: Коллеги, у нас презентация
34.09.2025, 09:45 - Долгова Светлана: Часов сколько пишет нацен
34.09.2025, 09:49 - Надежда ВС 10:00: 30 минут
34.09.2025, 09:59 - Александр Гудков: И есть ли у нас сама карта
34.09.2025, 09:49 - Ильинская Екатерина: На Яндекс диске должны
34.09.2025, 09:49 - Ильинская Екатерина: В папке Ноя карты
34.09.2025, 09:50 - Александр Гудков: А социальной подключают?
34.09.2025, 09:52 - Ильинская Екатерина: Презы конкретно по ним
34.09.2025, 09:53 - Ильинская Екатерина: В отрыве этой группы
34.09.2025, 09:53 - Александр Гудков: Спасибо
34.09.2025, 09:55 - Татьяна Бенделевская: Димочка! Ты наше ж/б!
34.09.2025, 09:57 - Иванов Денис: 3 мин
34.09.2025, 09:57 - Иванов Денис: Мы прибыли!
34.09.2025, 09:57 - Иванов Денис: «без подибайки»
34.09.2025, 09:59 - Александр Гудков: «без подибайки»
34.09.2025, 09:57 - Надежда Никонова: Саша, чайку, логично.. К
34.09.2025, 09:57 - Александр Гудков: Спасибо 333
35.09.2025, 09:24 - Татьяна Бенделевская: «без подибайки»
35.09.2025, 09:25 - Татьяна Бенделевская: «без подибайки»
35.09.2025, 09:53 - +7 958 333-08-38; @Ольгин Денис; синий
35.09.2025, 09:56 - Татьяна Бенделевская: Ирина Гальцева, иск (ФИ
35.09.2025, 09:52 - Татьяна Бенделевская: «без подибайки»
35.09.2025, 09:53 - Татьяна Бенделевская: «без подибайки»

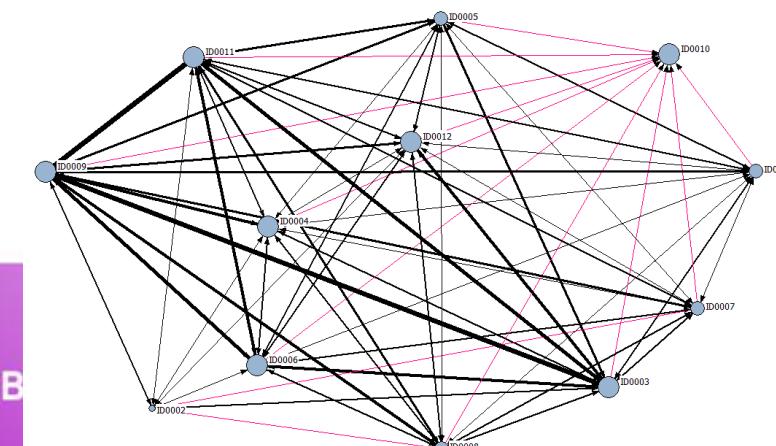
Выгрузка рабочего чата за 30 дней, ≈ 2300 сообщений



ID	Исходящие	Входящие	Близость	Посредничест	Фрагментаци
ID0009	219	194	11	1,083	0,013
ID0003	171	121	11	1,083	0,013
ID0011	150	163	11	1,083	0,013
ID0006	100	103	11	1,083	0,013
ID0008	74	78	11	0,25	0,008
ID0012	60	75	11	1,083	0,013
ID0001	53	50	12	0	0,004
ID0004	52	57	11	1,083	0,013
ID0005	51	64	12	0	0,004
ID0007	48	51	11	0,25	0,008
ID0002	14	19	16	0	-0,019
ID0010	0	17	33	0	-0,083

Общий вывод по конфликтности:

В сети присутствует здоровый уровень напряженности, характерный для активной проектной деятельности. Большинство ситуаций носят конструктивный или операционный характер (споры о подходах, ошибки в координации). Однако есть и ценностные напряжения (лояльность vs. индивидуальность, безопасность vs. контроль), которые требуют внимания со стороны лидеров, чтобы не перерасти в деструктивные конфликты. Команда в целом демонстрирует способность разрешать возникающие трения.

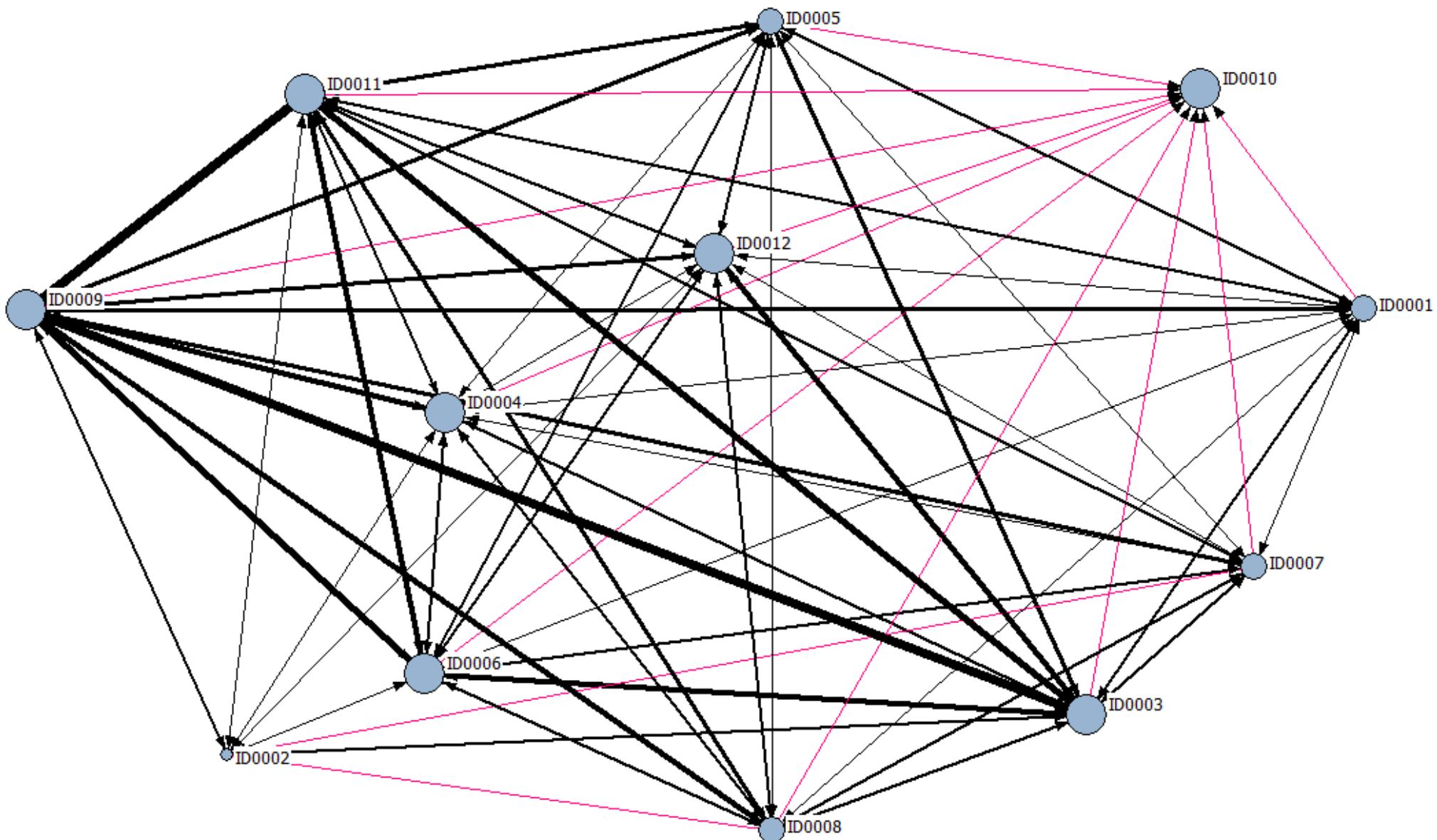


АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

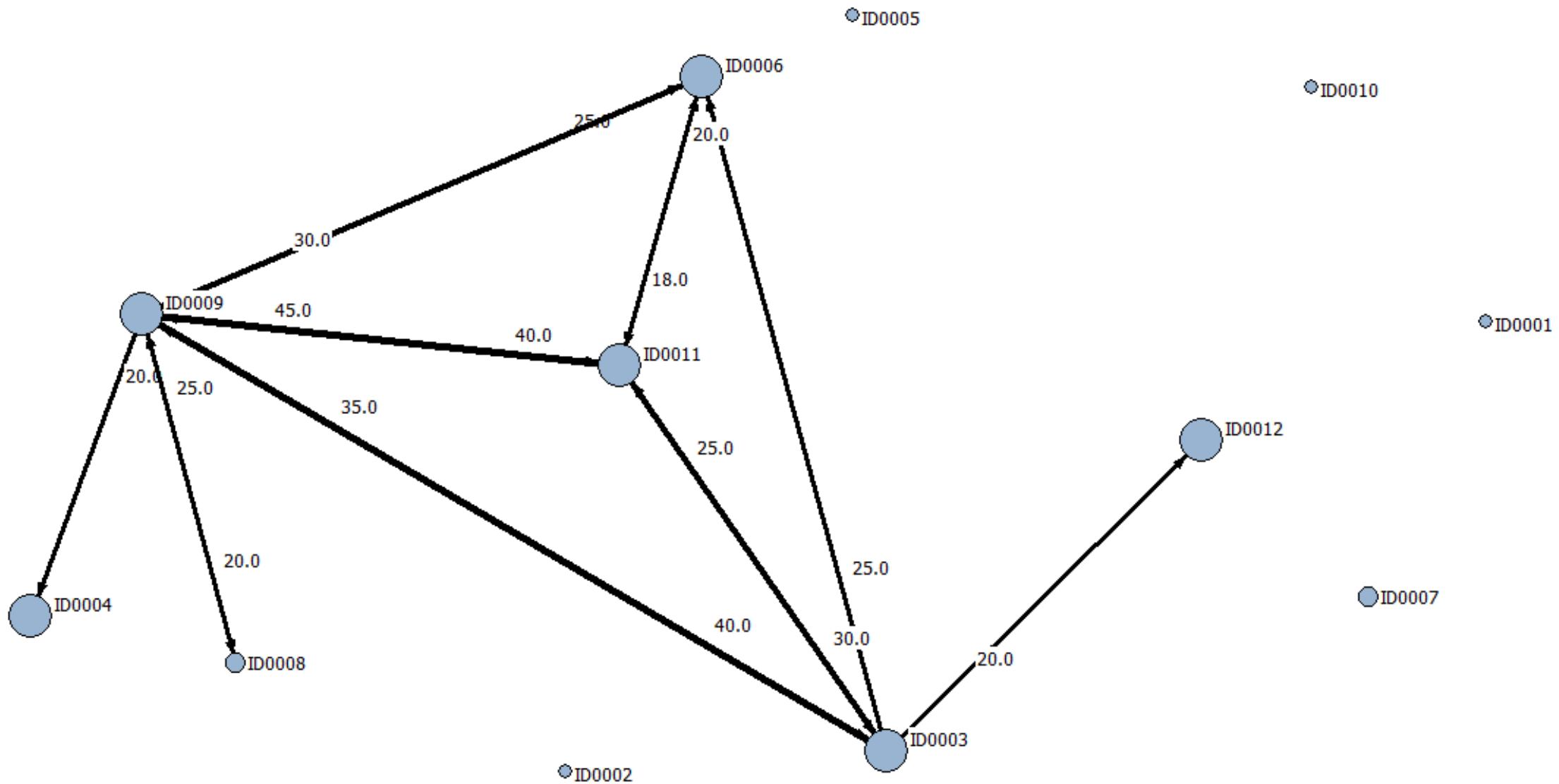


АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

Выбор экспресс методики...

Для
«Новой» команды

1. Вопросы на стендах
2. Голосования (1-2 вопроса)
3. Метафорические карты
4. Наблюдение на работе
5. Индивидуальные интервью

Быстрое знакомство, выявление первых проблем, безопасная обратная связь. Минимум конфронтации, максимум наблюдения.

Для
«Устоявшейся»
команды

1. Ретроспективы
2. Опросники (GRPI, 5F, Хакман)
3. Групповые дискуссии
4. Социометрия
5. Метафорические карты
6. Цифровой след

Глубокий анализ процессов, выявление скрытых динамик, улучшение взаимодействия. Позволяет провести глубокую работу.

При минимуме
времени (5-15 мин)

1. Голосования (1-2 вопроса)
2. Вопросы на стендах
3. Опросники (цифровые)
4. Анализ цифрового следа

Быстрые, структурированные, встроенные в рабочий процесс методы, не требующие длительных обсуждений.

Когда время есть
(1-2 часа)

1. Ретроспективы
2. Групповые дискуссии
3. Метафорические карты
4. Индивидуальные интервью
5. Социометрия

Методы, требующие времени на раскрытие тем, глубокое обсуждение, рефлексию и выработку решений.



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Выбор экспресс методики...

Не прерывая работу	<ol style="list-style-type: none">1. Наблюдение на работе2. Анализ цифрового следа3. Голосования (1-2 вопроса)4. Вопросы на стендах5. Индивидуальные интервью (кофе-пауза)	Пассивные или максимально интегрированные в процесс методы, не отвлекающие команду от задач.
Как отдельный процесс	<ol style="list-style-type: none">1. Ретроспективы2. Опросники (GRPI, 5F, Хакман)3. Групповые дискуссии4. Социометрия5. Метафорические карты	Выделенные события, направленные исключительно на диагностику и развитие команды.
При высокой тревожности / низком доверии	<ol style="list-style-type: none">1. Анонимные опросники2. Анализ цифрового следа3. Анонимные голосования (1-2 вопроса)4. Индивидуальные интервью5. Метафорические карты	Анонимность и безопасность являются ключевыми. Избегайте методов, требующих открытых высказываний перед всеми.
При низкой тревожности / высоком доверии	<ol style="list-style-type: none">1. Ретроспективы2. Групповые дискуссии3. Социометрия4. Наблюдение на работе5. Метафорические карты	Можно использовать открытые, провокационные и прямые методы, строящиеся на взаимном доверии.



ИССЛЕДОВАНИЕ КОМАНД 2025/26

Всероссийское исследование команд

Цикл исследований, посвященный особенностям
командного управления в России



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

Центр Командных Компетенций

предлагает инструменты для развития команд:



<https://team5f.ru/shop>



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

Спасибо за внимание!
Ваши вопросы?

Гудиев Александр



@alexgudiev



alex@gudiev.com



+7 (915) 308-49-50



www.gudiev.com