



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Оценка топ-команд. Предикторы успеха,  
зоны потенциальных рисков  
и тим-дизайн.

Стрыгина Лина

# Стрыгина Лина

Управляющий Партнер Центра Организационного Развития  
«HR Consulting», Партнер компании «Energy of team»



- Бизнес-тренер, HR – консультант
- Ассессор и коуч топ-команд
- Контент-продюсер фестивалей и конференции в области HRM и развития персонала
- **Специализация:** стратегическое управление, управление эффективностью, управление человеческими ресурсами, управление изменениями, коучинг топ-команд, оценка персонала, построение корпоративных учебных центров, well-being
- Член Высшего Экспертного Совета Кафедры Ментальных Практик Академии Социальных Технологий
- **Контакты:** WA+7-777-227-71-17,  
[Hrc-edu@mail.ru](mailto:Hrc-edu@mail.ru), [www.energyofteam.com](http://www.energyofteam.com)



## BASE!PRO



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Для чего нужна оценка личности в командах:

1

- Роли и совместимость в команде
- Взаимодействие и лидерство
- Развитие команды, повышение доверия и понимания друг друга
- Развитие корпоративной культуры в организации , общие и противоположные ценности, изменение или внедрение новых ценностей
- Предпосылки для конфликтов или формирования партнерства
- Формирование кадрового резерва
- Управление рисками и репутацией команды.
- Прогнозирование успешности в достижении целей и производительности
- Анализ рисков для организации, в случае неудачи и/или изменений
- Повышение вовлеченности, построение систем мотивации и удержания и др.





# Идентичность и репутация

2

**Личность** может быть определена по двум параметрам: **идентичность и репутация**.

**Идентичность** - это личность изнутри - то, как каждый человек видит себя.

**Репутация** - это личность извне – то, как другие люди видят вас. Для большинства людей существует разрыв между тем, кем они себя считают, и тем, как другие воспринимают их. В результате часто, кажется, что говорят они одно, а делают другое. Этот разрыв разъедает отношения и препятствует способности эффективно работать в команде. **Оценка руководителей, обратная связь и целенаправленный коучинг дают возможность осознать** и лучше понять свои сильные и слабые стороны как сотрудника, и то, как влияет на их работу. Личность также определяет стиль лидерства как способности создавать и поддерживать высокопроизводительные команды. **Оценка репутации позволяет компаниям** выявлять хорошие лидерские качества, избегать деструктивных лидеров, **фокусироваться на развитии**, активизировать взаимодействие и улучшать производительность.



# Многофакторная оценка персонала – базовые опросники



## Описывает

- Какую культуру будет создавать руководитель в своем подразделении
- Что мотивирует руководителя
- Что будет направлять его в работе
- Какие ценности разделяет



## Прогнозирует

- Профессиональный успех
- Способность формировать эффективные команды
- Способность достигать результатов



## Прогнозируют поведение руководителя

- В ситуации стресса / давления
- При потере контроля над ситуацией или высокой свободы действий





## Пример отчета (лучше на ПК)

[https://profy.ru/client/report/b3f5b201-70ea-4308-bfef-d54acbaeec7b/636851bfbf3f4512684266e2929da594?b=t1,min\\_max\\_profile\\_char,profile\\_table,self\\_profile,overlaps,recommendations&rc=51](https://profy.ru/client/report/b3f5b201-70ea-4308-bfef-d54acbaeec7b/636851bfbf3f4512684266e2929da594?b=t1,min_max_profile_char,profile_table,self_profile,overlaps,recommendations&rc=51)



Пример отчета (лучше на ПК)

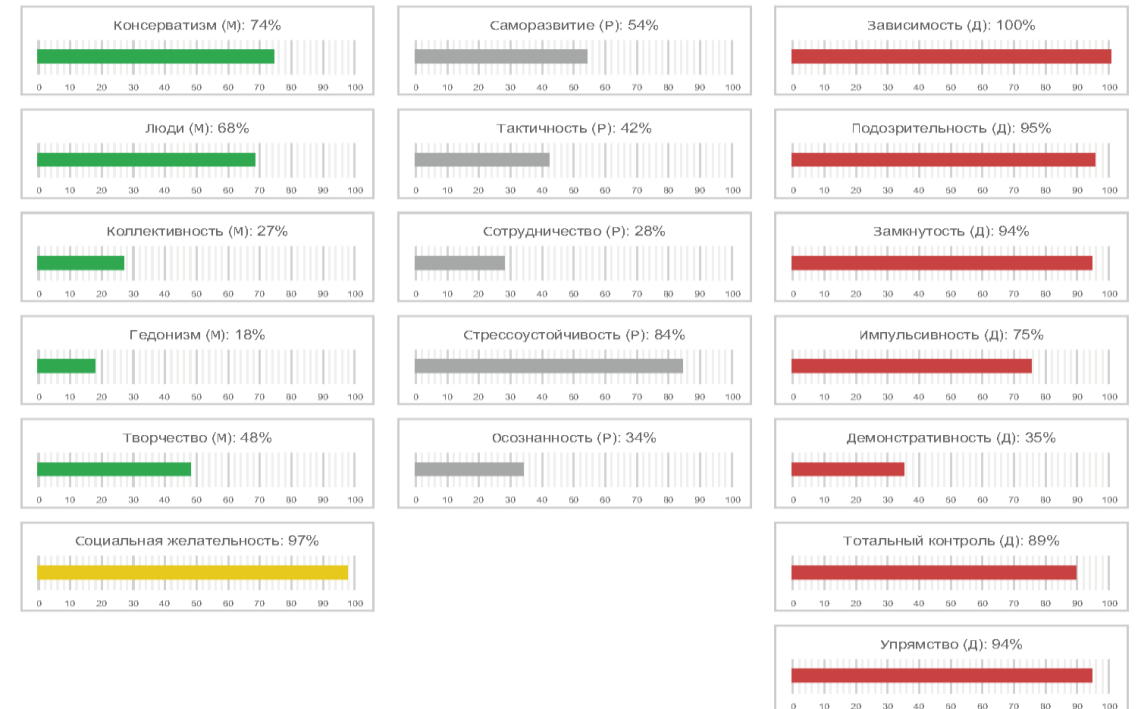
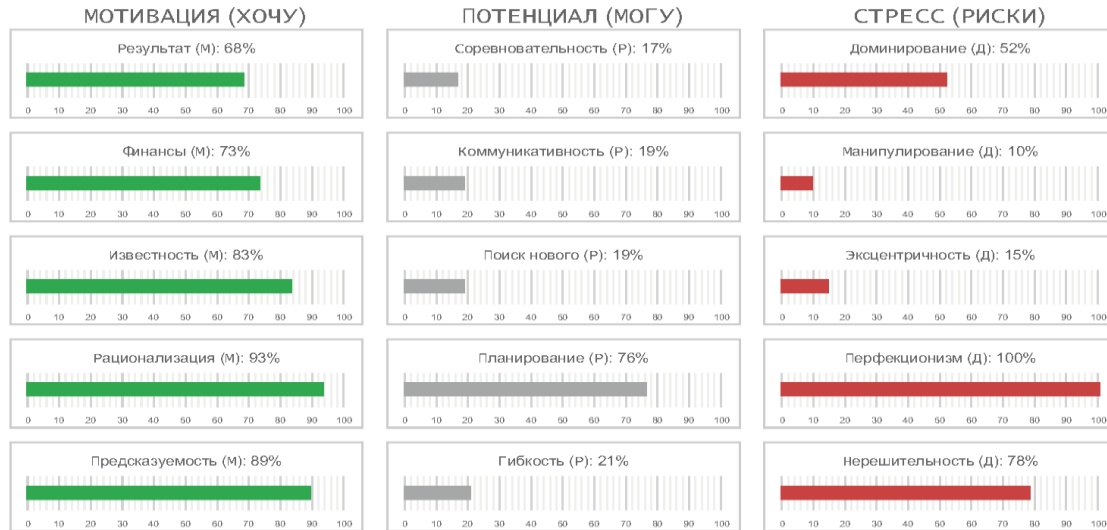
[https://profy.ru/client/report/cd2eca4e-100d-4cce-9e6b-34d24fb2a4bb/d5022d126e2829e564d5114fd8cc669e?b=indicators\\_mod\\_1&rc=54](https://profy.ru/client/report/cd2eca4e-100d-4cce-9e6b-34d24fb2a4bb/d5022d126e2829e564d5114fd8cc669e?b=indicators_mod_1&rc=54)

# Пример сводного отчета

# BASE.PRO

Сводные результаты исследования

BASE.PRO



Индивидуальный код. Пример отчета.



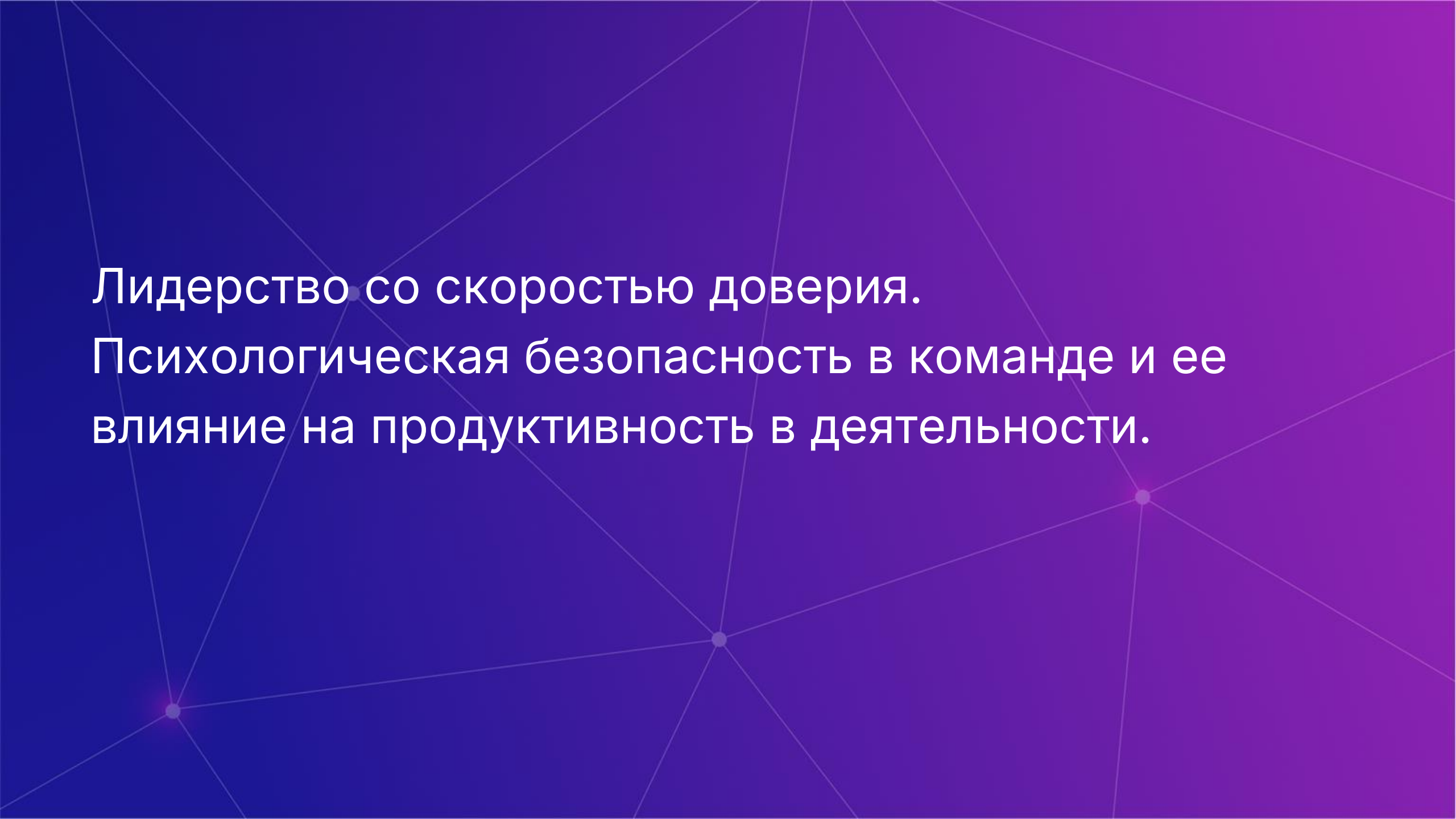
АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ





Лидерство со скоростью доверия.  
Психологическая безопасность в команде и ее  
влияние на продуктивность в деятельности.



«В культуре доверия и сотрудничества люди естественным образом объединяются, чтобы преодолеть трудности.

В токсичной культуре все сберегают свою энергию, чтобы защитить себя от других людей в компании»

**Саймон Синек**

# Концепция «Скорость Доверия» Стивена Кови

Доверие - это не просто мягкий социальный или этический вопрос, а измеримый экономический фактор, который напрямую влияет на скорость и стоимость бизнеса.

**ДОВЕРИЕ = (компетентность + надежность + психологическая безопасность) / самоориентация**



# Почему доверие - валюта лидерства

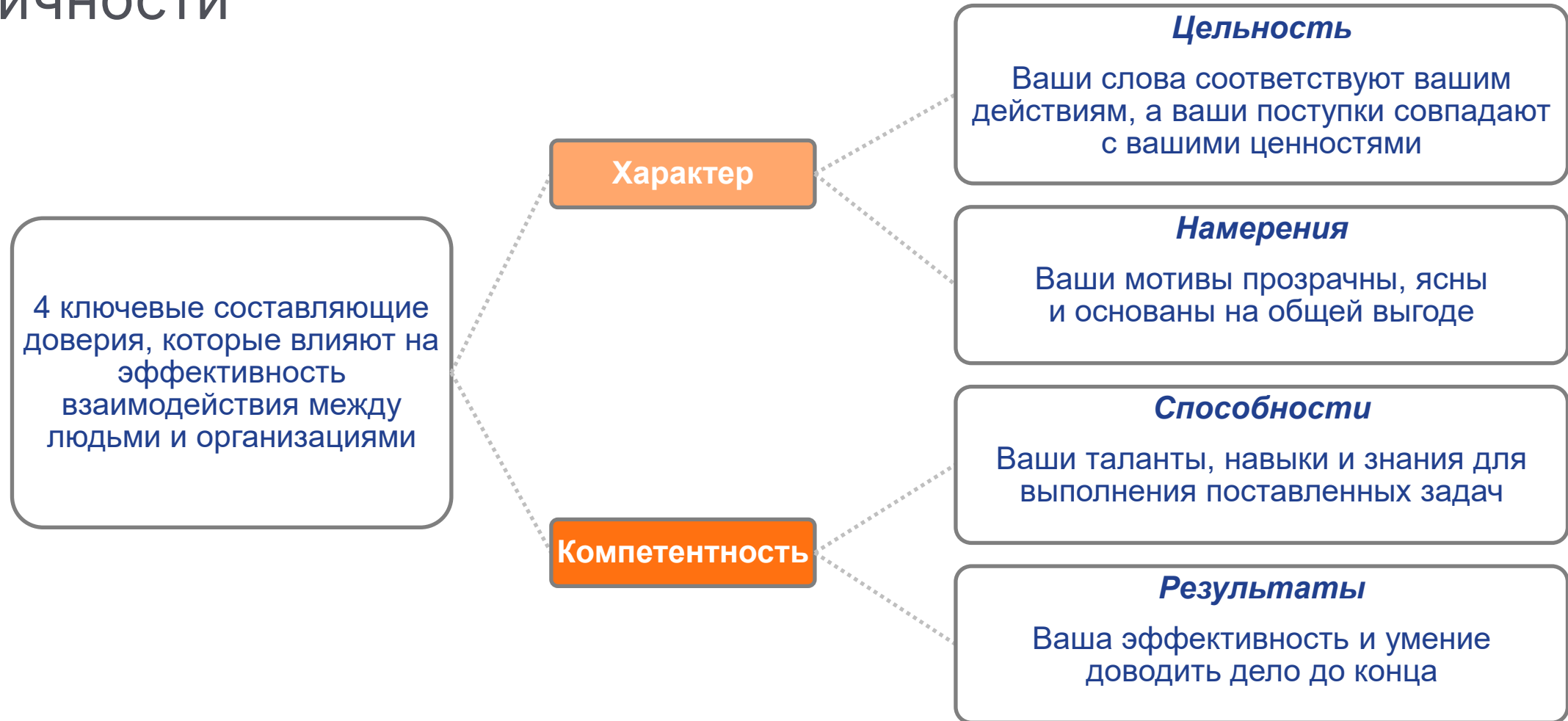
Доверие в лидерстве - это состояние, когда команда ощущает, что с лидером:

- можно быть собой, он не подведёт
- он надёжный и выполняет обещания
- он открытый, всегда прозрачен в коммуникации, не манипулирует информацией
- он компетентен, способен принимать решения и брать ответственность
- он искренен и уважителен, видит людей, а не «ресурсы»





# Волны доверия. Первая волна – доверие на уровне личности



# Волны доверия. Вторая волна – доверие в отношениях

№	Поведение, создающее доверие	Принцип/ Описание
1	Говорите прямо	Будьте честны, прозрачны и не манипулируйте фактами
2	Демонстрируйте уважение	Искренне заботьтесь о других, проявляя доброту и уважение
3	Создавайте прозрачность	Делитесь информацией открыто, не скрывайте факты (если это не нарушает конфиденциальность)
4	Исправляйте неправильное	Приносите извинения быстро и искренне, возмещайте ущерб
5	Демонстрируйте лояльность	Защищайте людей, которые не присутствуют, отдавайте должное другим
6	Достигайте результатов	Выполняйте обещания и добивайтесь значимых результатов
7	Совершенствуйтесь	Постоянно учитесь, растите и развивайте свои навыки
8	Смотрите правде в глаза	Решайте сложные проблемы напрямую, не избегайте трудных вопросов
9	Проясняйте ожидания	Четко и недвусмысленно определяйте роли, цели и планы
10	Практикуйте ответственность	Привлекайте себя и других к ответу за выполнение обязательств
11	Слушайте сначала	Искренне стремитесь понять точку зрения другого, прежде чем говорить
12	Выполняйте обязательства	Делайте то, что обещали, т.к. это ключевой показатель надежности
13	Расширяйте доверие	Доверяйте другим, предоставляя им полномочия и автономию



# Волны доверия. Третья волна – доверие в организации.

## Психологический уровень доверия

Доверие - это эмоциональная безопасность и уверенность в намерениях и действиях другого

*Человек доверяет, когда чувствует:*

- его не накажут за ошибку
- он защищен и уважаем
- его мнение важно и ценно, его услышат
- за сотрудником признают ценность, а не только функцию



Для лидера это означает - создать безопасную среду, где человек может быть смелым и уязвимым одновременно



# Лидерский стиль: Светлая сторона личности





Качества **светлой стороны личности** могут быть описаны с помощью большой пятерки психометрических качеств:



**Экстраверсия:** умение общаться и взаимодействовать с другими



**Доброжелательность:** склонность к сотрудничеству и внимательность к потребностям окружающих



**Благонадежность:** организованность, и стремление к следовать правилам



**Эмоциональная стабильность:** устойчивость к стрессу и уверенность в себе



**Открытость к опыту:** позитивное отношение к новаторству



# Пятифакторная модель личности и факторы **BASE.PRO**

5 ФАКТОРОВ	10 ФАКТОРОВ
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ	СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ ОСОЗНАННОСТЬ
ЭКСТРАВЕРСИЯ	СОРЕВНОВАТЕЛЬНОСТЬ КОММУНИКАТИВНОСТЬ
ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ	ТАКТИЧНОСТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО
ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ	ПЛАНИРОВАНИЕ ГИБКОСТЬ
ОТКРЫТОСТЬ НОВОМУ	ПОИСК НОВОГО САМОРАЗВИТИЕ



Лидерский стиль:  
темная сторона личности  
(деструкторы)



# Лидерский стиль: темная сторона

Темные черты личности (деструкторы) формируются в раннем возрасте, и приводят к тому, что попадая в сложные ситуации люди опираются на ошибочные предположения о том, как лучше всего добиться своих интересов и действуют контрпродуктивно





- Мои сильные стороны — настойчивость, граничащая с агрессивностью, умение контролировать ситуацию...
- Погодите, я же еще не спрашивал вас об этом.
- Заткнись и слушай дальше.

ADME



- НАЗОВИТЕ ВАШИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ.
- ИНИЦИАТИВНОСТЬ.
- СПАСИБО, МЫ СВЯЖЕМСЯ С ВАМИ.
- Я САМ С ВАМИ СВЯЖУСЬ.

ADME

- Назовите ваши сильные стороны.
- Амбициозность.
- Хорошо. Мы свяжемся с вами в понедельник.
- Не нужно. В понедельник у меня уже будет работа.



- Назовите ваши сильные стороны.
- Логика.
- Кем вы видите себя через пять лет?
- Двадцатисемилетним.

Кластер 1 «Доминирование и агрессия»

Доминирование

Демонстративность

Эксцентричность

Манипулирование

Кластер 2 «Лояльность и подчинение»

Контроль

Зависимость

Перфекционизм

Кластер 3 «Избегание и уход от решения конфликтов»

Упрямство

Замкнутость

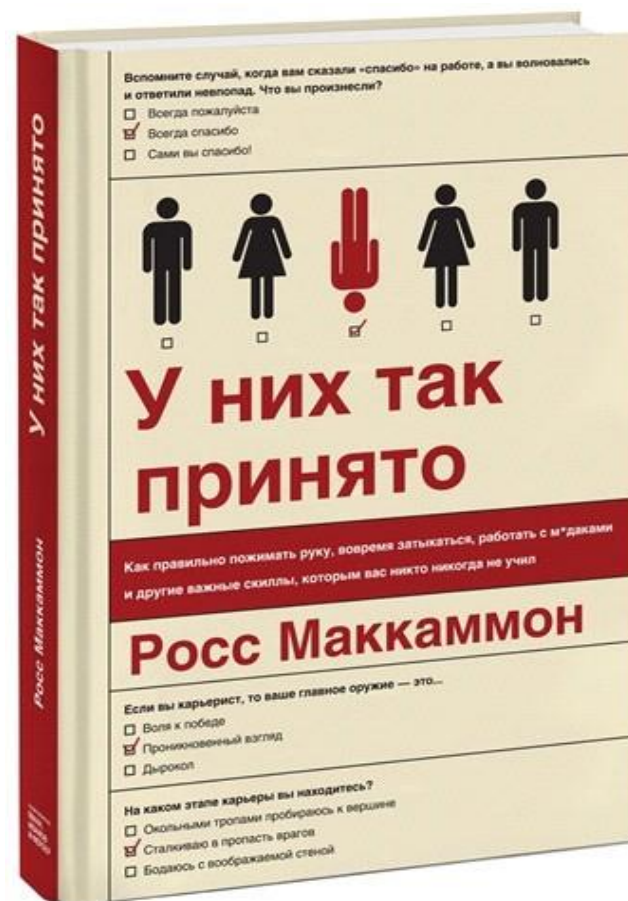
Нерешительность

Импульсивность

Подозрительность






# Литература о деструкторах:





# Лидерский стиль: эмоциональная стабильность

Исследователи утверждают, что эмоциональная стабильность очень сильно определяет, будет ли стиль проявлен в избыточном или недостаточном варианте:

-  **Низкая:** частые тревоги и избегание решений из-за страха ошибок. Такие лидеры склонны к агрессии или нерешительности
-  **Средняя:** Сбалансированные реакции на стресс, сохраняют спокойствие и поддерживают продуктивную атмосферу
-  **Высокая:** Спокойствие и уверенность даже в сложных ситуациях, однако часто такие лидеры не всегда, но часто не осознают свои особенности и свою темную сторону и могут проявлять токсичность





# Механизм запуска деструктивного поведения:

Деструкторы проявляются под давлением стресса или в ситуации неограниченной власти

- Вероятность появления деструктивного поведения зависит от силы соответствующей скрытой программы, «схемы» сформированной еще в раннем возрасте
- Различные ситуации провоцируют проявление различных деструкторов - такие как, утомление, болезнь, стресс, скука или потеря контроля над собой
- Деструктивное поведение может проявиться в трудной или неопределенной ситуации, когда у лидеров достаточно свободы или в ситуациях, напоминающих типичную «схему»
- Причиной проявления деструкторов может стать даже **организационная среда**
- **Чем выше уровень сотрудника** в организационной иерархии, **тем наиболее вероятнее проявление деструкторов**



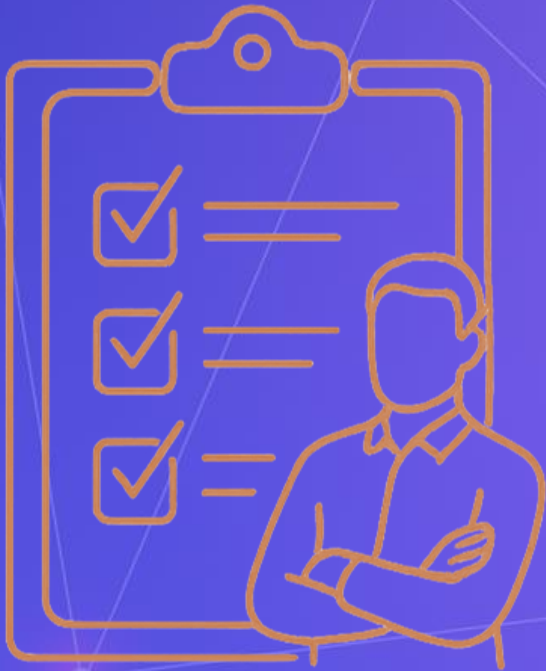
# Деструктивное поведение как разрушитель доверия

$$\text{СТИЛИ ЛИДЕРСТВА} \approx \frac{\text{Личностные особенности светлая сторона}}{\text{Защиты (деструкторы) темная сторона}} \times \text{Контроль над эмоциями}$$





# Потенциал команды определяют:



- 1) компетенции, которые есть сейчас и которые сильны
- 2) сильные стороны, которые не проявлены в силу обстоятельств и могут проявиться в будущем
- 3) ценности и мотиваторы
- 4) слабые стороны, которые мешают сейчас и могут помешать в будущем (ограничители карьеры)
- 5) карьерные деструкторы



# Интегральная модель лидерских компетенций, предсказывающая успех на позициях уровня C-Level

Возможные инструменты измерения:



**BASE.PRO**

## Управление организацией

1. Стратегическая ясность
2. Построение орг. культуры
3. Обеспечение результата

## Управление отношениями

4. Развитие талантов
5. Командная и кросс-функциональная работа
6. Управление партнерскими отношениями

## Управление собой

7. Острота мышления
8. Эмпатия и коммуникация
9. Стрессоустойчивость
10. Открытость к развитию



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

предоставляет руководителям ценную информацию о сильных и слабых сторонах, ценностях и внутренней динамике их команд, а также вооружает их стратегиями, необходимыми для того, чтобы помочь своим командам полностью раскрыть свой потенциал. Дает:

- Понимание командных ролей на основе личностных качеств и ценностей.
- Выявление препятствий на пути к успеху в команде.
- Определение командной культуры и основы согласования целей.
- Изучение индивидуальных результатов и их влияния на командные роли.



# Окно Джохари и коучинг



Для развития  
важна coachability

- способность  
слышать обратную  
связь и менять свое  
поведение



# Результаты диагностики

## Для сотрудника:

- Понимает свои ценности и мотивацию
- Понимает свои сильные стороны и зоны развития по результатам независимой оценки
- Осознает свои риски разрушения отношений в команде (деструкторы)
- Формулирует индивидуальный план развития

## Для команды:

- Понимают, кто есть кто и что для кого важно
- Понимают, в чем именно могут опираться на коллег, а на что не стоит рассчитывать
- Понимают какая культура доминирует в команде
- Могут провести SWOT-анализ команды и спроектировать, как компенсировать недостатки
- Могут сформулировать выводы о потенциале команды и приоритетных направлениях развития





# Три принципа сбалансированности команды (3 С), используемые при подборе и расстановке персонала (тим-дизайне) от Мередита Белбина:

## 1

Композиция -  
Composition -  
присутствуют все роли,  
собирается пазл ролей в  
команде на основе  
различий

## 2

Структура -  
Construction -  
отношения  
основываются на  
управлении сильными и  
слабыми сторонами  
(проявление сильных и  
сглаживание слабых)

## 3

Доверие —  
Confidence - все  
участники знают и  
понимают  
сильные и слабые  
стороны свои и  
друг друга

## Принципы формирования команды:

1. Собрать паззл командных ролей;
2. Провести оценку личности;
3. Дать индивидуальную обратную связь и провести командную коучинг-сессию;
4. Научить людей общаться «по сильной стороне» и ассертивно, не попадая в триггеры коллег
5. Сформировать навыки фасилитирующего управления и уважения к различиям
6. Сформировать траекторию развития команды



**Подарок участникам  
конференции - хотите  
попробовать на себе  
оценку**

**и получить  
профессиональную  
обратную связь -  
напишите нам  
+77772277117  
и получите бесплатный  
демо-доступ!**

**Сертификация по  
методике – старт  
декабрь 2025г.**

**BASE!PRO**



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Getbase.pro



LinaHRC



+77772277117



Hrc-edu@mail.ru



Lina Strygina