



Программа «Мастер цеха: нефтегазовые технологии, лидерство и командообразование»

Бизнес тренеры Виль-Вильямс Елена Итааловна, Чуланов Игорь Борисович
Москва, 25 января 2022 г.

www.petroleum.ru

ЛИДЕРСТВО и РАЗВИТИЕ КОМАНД

Тренеры: Елена Виль-Вильямс и Игорь Чуланов

Елена Виль-Вильямс. Тренер-консультант, коуч ИСС. Членство в других профессиональных сообществах: IAGP, ISPSO, «Ассоциация Психодрамы». Стаж тренерской работы составляет 20 лет. Преподаватель курсов MBA, DBA Института Бизнеса и Делового Администрирования, Школы Бизнеса Синергия, Авторский Патент на метод «Ролевой коучинг»® для руководителей высшего и среднего управленческого звена.

Управленческий стаж более 15 лет. Опыт внедрения культуры Learning Organization в организациях, работы HR-менеджером, Директором по развитию.

Игорь Чуланов. Тренер-консультант, коуч ИСС, режиссер, Стаж тренерской работы составляет 30 лет. Преподаватель курсов MBA, DBA института Бизнеса и Делового Администрирования, Школы Бизнеса Синергия. Авторский Патент на метод «Ролевой коучинг»® для руководителей высшего и среднего управленческого звена.

Управленческий стаж более 20 лет. Опыт организации и управления несколькими собственными бизнесами в России и во Франции.



Работа с компаниями в нефтегазовом и энергетическом секторе:

ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз, ТНК-ВР, Саратовнефтегаз, Газпром-Медия, Интеррао, Мосэнергосбыт.

В ПРОГРАММЕ:

- Лидерство.
- Формирование и управление командами.
- Стадии развития Команды.
- Групповая сплоченность – инструмент руководителя.
- Мужские команды и управление в экстремальных ситуациях.
- Типичные ошибки Лидера и к чему они приводят.

Лидер – человек в рамках одной группы или организации, который оказывает наибольшее влияние на других.

Лидер – это член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для неё ситуациях, то есть, наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.





«Посредственный лидер говорит, хороший лидер объясняет, сильный лидер демонстрирует, великий лидер вдохновляет»
(Steve Buchholz, Thomas Roth «Creating the High Performance Team»)

«Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы всё спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья; нужно заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль»
(Антуан де Сент-Экзюпери)





Отличия менеджера от лидера

Менеджер:

- Администратор
- Командует
- Выполняет указания руководства
- Действует, исходя из поставленных задач
- Ориентируется на порядок
- Контролирует
- Поддерживает движение
- Уважаем
- Сфокусирован на организации процесса

Лидер:

- Инноватор
- Вдохновляет
- Вдохновляет на реализацию собственных целей
- Действует на основе видения
- Ориентируется на ценности
- Доверяет
- Дает импульс и энергию движению
- Любим
- Сфокусирован на сути процесса



Модель 7 s

- **Общие ценности** (Shared Values) – основные принципы, на которых основана система.
- **Стратегия** (Strategy) – путь, по которому идет организация для достижения целей.
- **Структура** (Structure) – вид отношениями между подразделениями.
- **Системы** (Systems) – как внутри организации выстроены процедуры, и как они выполняются.
- **Стиль** – (Style) культура компании и стиль управления коммуникации руководителей.
- **Навыки** (Skills) – набор компетенций сотрудников.
- **Сотрудники** (Staff) – персонал и команда.



Зачем необходимо лидерство

- **Доверие** сотрудника к руководителю и организации – вы можете попросить сделать то, что не было согласовано ранее.
- **Инициативность** – Сотрудник предлагает свои идеи и ищет решения.
- Вы получается **СОРАТНИКОВ**, а не **ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**.
- Лидеры – **держатели и гаранты обязательств**.
- Лидер может **сказать неприятную правду**.
- Вокруг лидера объединяются=консолидируются **разные люди** (с разными взглядами, потребностями и т.д.).
- Лидер помогает **создать смыслы**.
- Лидер **мотивирует меняться и менять**.

Структура лидерских качеств

(Лари Стаут «Лидерство: от загадок к практике»)



Видение цели

- В широком контексте и взаимосвязях.
- Понятен смысл цели.
- Лидер привержен цели.
- Цель создает привлекательное Будущее.
- Цель требует усилий и вклада каждого.
- Думать о Государстве.



Ценности

- Ценности совпадают в основном с ценностями компании.
- Лидер артикулирует ценности.
- Лидер действует, исходя из ценностей.
- Лидер поощряет следование ценностям.
- Лидер дает сигнал, если действия нарушают ценности.



Мудрость

- Системность.
- Справедливость.
- Умение разрешать деструктивные конфликты.
- Умение запускать конструктивные конфликты.
- Умение видеть позитивные стороны в каждом.
- Реалистичность.
- Умение держать паузу.
- Опыт.



Умение эффективно общаться. Социальный и эмоциональный интеллект

- Понимать собственные и эмоции других людей.
- Управлять своими эмоциями.
- Эмоциональная гибкость – уметь выбирать правильные Роли для выстраивания эффективных отношений.
- Проявлять эмпатию (от греч. *empathia* – сопереживание) – это способность руководителя понимать чувства, переживания и потребности подчиненного, умение взглянуть на ситуацию с его точки зрения.
- Управлять конструктивным конфликтом.



Смелость для слов и действий

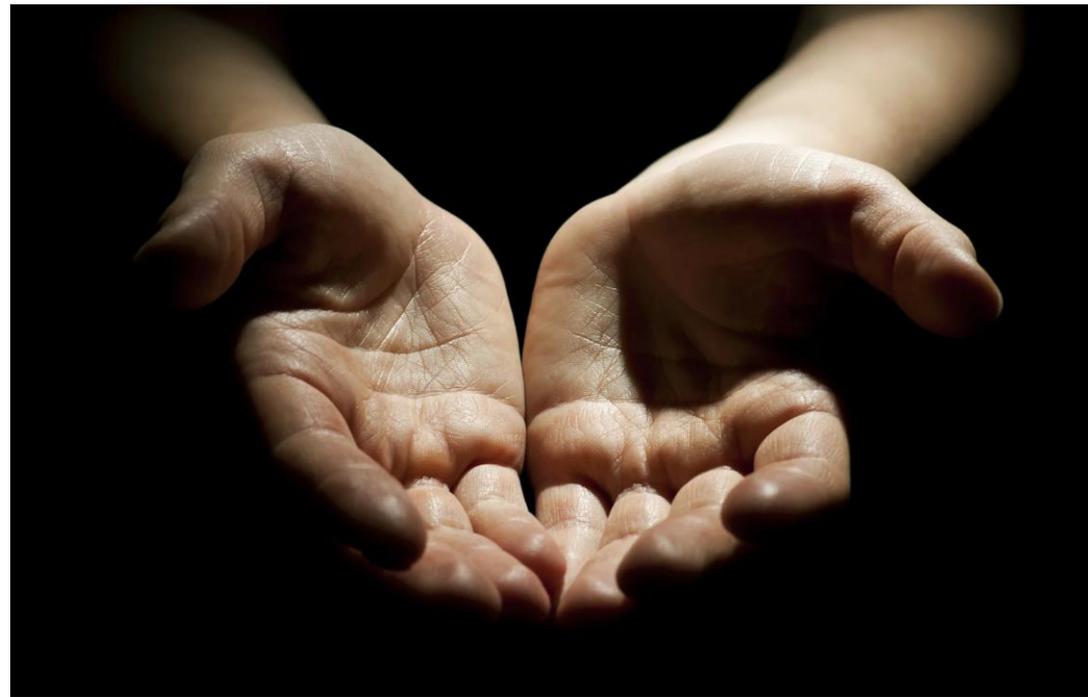
- Умение находить решения (созидательность и креативность).
- Умение принимать вызов.
- Умение создавать вызов для других.
- Приверженность=энергия.
- Адекватная самооценка.



Способность вызывать доверие

(материал из книги С.Кови «Скорость доверия»)

- Прозрачность.
- Прямота.
- Декларация намерений.
- Уважение во внимании к мелочам.
- Подтверждение намерений действиями.
- Исправление ошибок или недоразумений.
- Лояльность.
- Прояснять ожидания.
- Признание вклада других.
- Разговор так, как будто Вы в присутствии всех игроков.
- Получать обратную связь.
- Ответственность с двух сторон.
- Исполнять обещанное.
- Действия в согласованном взаимодействии между всеми подразделениями компании.



Что делает Лидер

- Проактивно действует.
- Ставит цели в отдаленном будущем и согласует с ними действия в настоящем.
- Мыслит системно.
- Оказывает влияние на сотрудников.
- Эффективно распоряжается ресурсами организации.
- Умеет учиться и обучать других.
- Эффективно управляет атмосферой организации, развивая отношения с коллегами, подчиненными и руководством компании, усиливающие конкурентные преимущества компании.

Формирование и управление эффективными командами

Что такое команда?

Для каких задач в организации необходимы команды?

- **Команда в управлении** – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и должностным лицом в данной организации.
- **Команда** – это небольшое число людей с взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целям и разделяющих ответственность за их достижения.

Признаки команды

- Общекомандный язык.
- Общее «мы» в прошлом, настоящем и будущем.
- Наличие общей цели.
- Нацеленность на результат.
- Четкие ролевые функции.
- Общность ценностей и идеалов ее членов.
- Взаимодополняемость ее членов.
- Принятие решений на основании коллективного обсуждения.
- Общая система вознаграждения.

«Я» в команде

- Слушать.
- Задавать вопросы.
- Работать с возражениями (выслушать, признать, исследовать, ответить).
- Участвовать.
- Работать с разными позициями без конфликта.
- Вставать на позицию Другого.
- Быть скромным в отношении личных заслуг и подтверждения своей значимости.
- Следить за собственным тонусом.
- Активно управлять ситуацией.
- Конкретные действия вместо деклараций.
- Озвучивать необходимую другим информацию.
- Вовлекать других в обсуждение и не устраивать парных обсуждений.
- Не создавать мифов друг о друге.
- Выполнять командные роли.

Виды команд и их особенности

- 1. Командно-рабочее подразделение** – структурная часть отдела, ее деятельность связана со специализацией всего отдела (команда тех. поддержки).
- 2. Проектные команды** (архитекторы, инженеры):
 - на временной основе (ЕПАМ: создают различные проекты);
 - на постоянной основе (проектирование).
- 3. Команда по оперативному решению задач** (группы оперативного реагирования – тушение пожара и т.д.).
- 4. Команды по вопросам усовершенствования** (оптимизации) рабочих процессов (маркетологи).

Формирование эффективных команд

- Знакомство между членами команды (обмен информацией в структурированном формате, поддерживающие вопросы и комментарии).
- Представление себя в роли сменного Лидера (представление своей модели лидерства и согласование ее с командой).
- Формирование правил, постановка целей, декларация принципов работы.
- Распределение функциональных ролей.

Управление эффективными командами

- Диагностика состояния команды.
- Выработка совместных решений.
- Обучение (Подведение итогов, анализ результатов проектов и коррекция действий команды).
- Управление конфликтами.
- Управление приверженностью ценностям.
- Управление соблюдением командных договоренностей и правил.
- Развитие командного лидерства.
- Постановка новых целей.

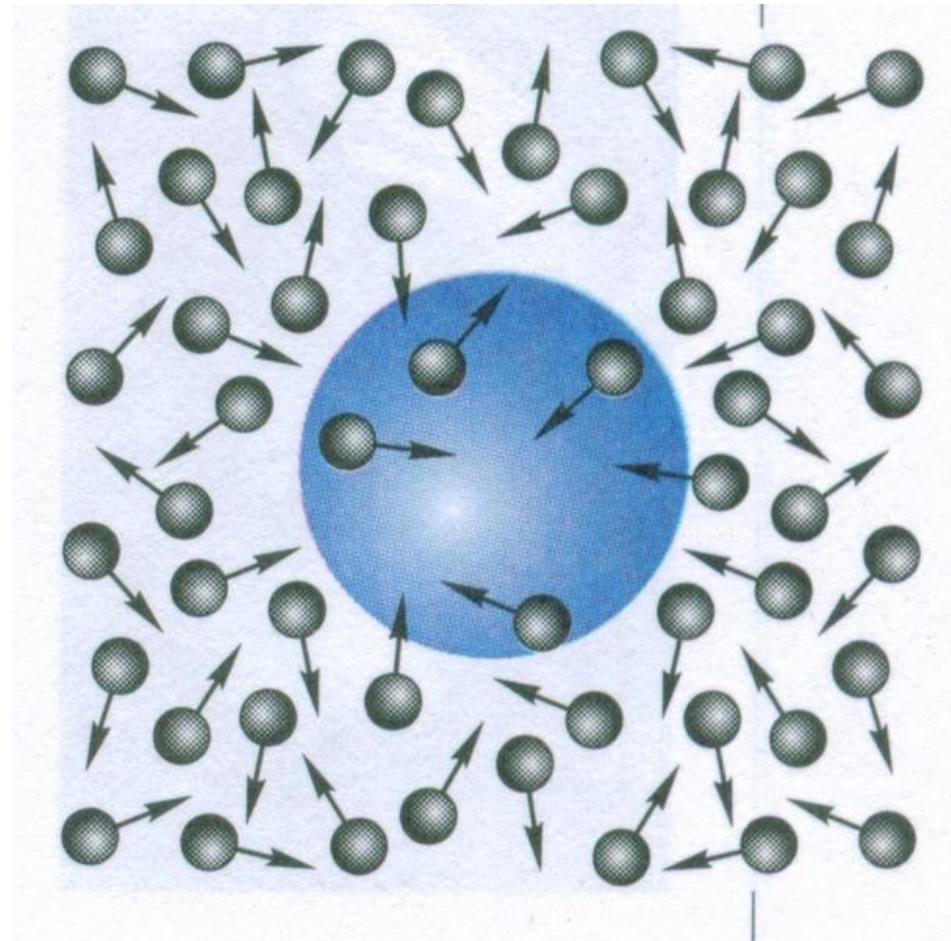
Стадии развития команды

- Стадия 1 – Ориентация.
- Стадия 2 – Разочарование.
- Стадия 3 – Интеграция.
- Стадия 4 – Производство.

Стадия 1 – Ориентация

Характеристики:

- Умеренный энтузиазм.
- Высокие, зачастую нереалистичные ожидания.
- Обеспокоенность относительно ролей и притяия со стороны других членов команды.
- Неопределенность границ полномочий.
- Осторожность, учтивость и конформизм в поведении.
- Необходимость в руководстве и поддержке сверху.



Стадия 1 – Ориентация

Основные проблемы, требующие решения:

- Личная безопасность.
- Взаимное приятие.
- Доверие.

Стадия 2 – Разочарование

Характеристики:

- Расхождение между ожиданиями и действительностью.
- Проявление разочарования.
- Ощущение некомпетентности, растерянности, неуверенности в себе.
- Конкуренция за власть, авторитет и внимание.
- Некоторое продвижение к результатам.



Стадия 2 – Разочарование

Основные проблемы, требующие решения:

- Власть.
- Контроль.
- Конфликты.

Стадия 3 – Интеграция

Характеристики:

- Прояснение ролей, целей, задач и структуры.
- Возросшая приверженность коллективным нормам и ценностям.
- Рост производительности.
- Рост доверия, спаянности, гармонии и взаимного уважения.
- Готовность делиться ответственностью, руководством и контролем.
- Понимание и умение ценить различия.
- Использование «коллективного» языка – «мы» вместо «я».
- Тенденция к избеганию конфликтов.



Стадия 3 – Интеграция

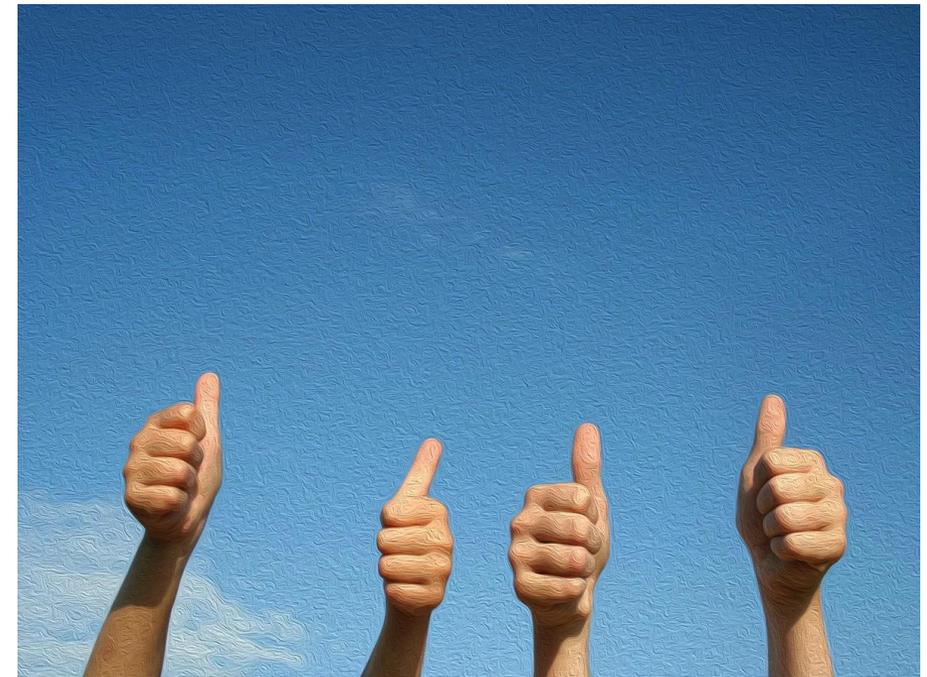
Основные проблемы, требующие решения:

- Обобществление контроля.
- Избегание конфликтов.

Стадия 4 – Производство

Характеристики:

- Ясные предназначения, цели, ценности и роли.
- Результативность и высокие стандарты работы.
- Признание и высокая оценка индивидуальных и командных достижений.
- Высокий уровень полномочий, высвобождающий коллективную энергию и ведущий к непрерывному совершенствованию.
- Удовлетворенность членов коллектива и высокий моральный дух.
- Общение в коллективе строится на доверии, взаимоуважении и открытости.
- Творческий подход и гибкость в методах руководства позволяют команде преодолевать все новые испытания.



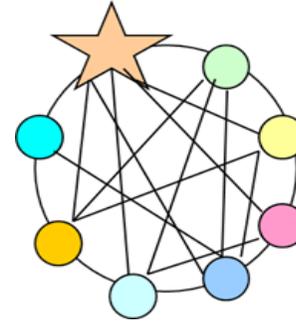
Стадия 4 – Производство

Основные проблемы, требующие решения:

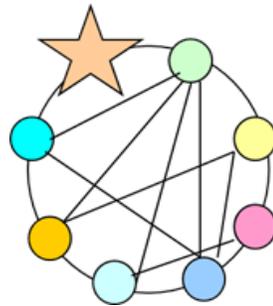
- Новые испытания.
- Непрерывный рост и обучение.

Этапы развития команды

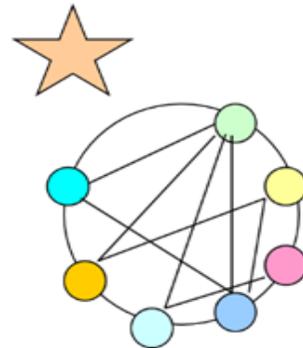
- Команда переходного периода:



- Опытная команда:



- Зрелая команда:



Какая работа должна проводиться в компании Руководителями для развития командной культуры

Генеральным Директором

- Утверждение «командных» ценностей компании.
- Поддержка обучения Лидеров по управлению командами.
- Поддержка командных результатов в соревнованиях команд.
- Поддержка обучения команд.

HR- менеджером

- Организация работы по внедрению «командных» ценностей – что такое команда, что такое командное поведение, обучение командности, тренинги по командообразованию.
- Обучение Лидеров управлять командами.

Групповая сплоченность

Групповая сплоченность – системное качество группы как единого целого, выражающееся степенью приверженности её членов к группе.

Сплоченность как инструмент руководителя

Как снизить сплоченность		Как повысить сплоченность
Создать разобщенность	Цели	Создать согласие
Увеличить разнородность	Члены группы	Создать однородность
Ограничить	Взаимодействия	Усилить
Сделать группу больше	Размер	Сделать группу меньше
Сфокусировать внутри группы	Соревнование	Сфокусировать вовне
Поощрять Индивидуальные результаты	Поощрение	Поощрять групповые результаты
Открытое по отношению к другим группам	Размещение	Изолированное от других групп

Признаки сплоченности группы

- Группа работает как единое целое, ее члены не мешают друг другу при взаимодействии.
- Члены коллектива активно и эффективно участвуют в совместной деятельности.
- Ориентация на достижение общей цели.
- Рациональное использование ресурсов.
- Открытость отношений: развита взаимопомощь, обмен знаниями.

Особенности мужских команд

1-е правило – «правило уверенной компетентности».

Мужчины готовы совершать ошибки, НО тщательно скрывают их и долго от них страдают.

2-е правило – «недремлющее око силы». Мужчины всегда стараются контролировать происходящие вокруг события, при этом, не желая выказывать своей зависимости от начальства. Жаловаться коллегам – признак слабака.

3-е правило – «драка (поединок) – суровая неизбежность», поэтому «драться» – надо. Можно без излишней агрессивности, но честно.

4-е правило – «командность», или «товарищи по команде всегда помогают друг другу». Ценится верность как всей команде, так и своей группе в ней.



Проблемы мужских команд

1. Конкуренция.
2. Конфликты, проявляющиеся в прямых физических столкновениях.
3. Отреагирование через вредные привычки.
4. Замкнутость и трудности в коммуникации.
5. Критика и ненормативная лексика как коммуникативный язык.
6. Соматизация напряжения.



Особенности лидерства в экстремальных ситуациях

- Стратегия, направленная на сохранение жизнедеятельности группы, ее физического и психологического благополучия.
- Выстраивание четких ролевых отношений и сплоченности группы.
- Снятие стрессового напряжения.
- Чуткое внимание к изменениям условий среды и гибкое реагирование на них.
- Адаптивная стратегия.
- Внимание к рутинным процессам.
- Умение работать в аварийных ситуациях (предотвращение паники, организация спасательных работ).



Неблагоприятные факторы, повышающие напряжение

- Экстремальный режим в самом общем смысле – это режим работы в условиях, выходящих за пределы оптимума. Отклонения от оптимальных условий деятельности требуют повышенного волевого усилия и вызывают напряжение психологических и физических сил организма.
- Физиологический дискомфорт, т.е. несоответствие условий обитания нормативным требованиям.
- Биологический страх.
- Дефицит времени на обслуживание.
- Повышенная трудность задачи.



Неблагоприятные факторы, повышающие напряжение

- Повышенная значимость ошибочных действий.
- Наличие релевантных помех.
- Неудача вследствие объективных обстоятельств.
- Дефицит информации для принятия решений.
- Недогрузка информацией (сенсорная депривация).
- Перегрузка информацией.
- Конфликтные условия, т.е. условия, при которых выполнение одного из них требует осуществления действий, противоречащих выполнению другого условия.



Напряжения

Интеллектуальное напряжение – напряжение, вызванное частым обращением к интеллектуальным процессам при формировании плана обслуживания, обусловленное высокой плотностью потока проблемных ситуаций обслуживания.

Сенсорное напряжение – напряжение, вызванное неоптимальными условиями деятельности сенсорных и перцептивных систем и возникающее в случае больших затруднений в восприятии необходимой информации.

Физическое напряжение – напряжение организма, вызванное повышенной нагрузкой на двигательный аппарат человека.

Напряжение ожидания – напряжение, вызванное необходимостью поддержания готовности рабочих функций в условиях отсутствия деятельности.

Эмоциональное напряжение – напряжение, вызванное конфликтными условиями, повышенной вероятностью возникновения аварийной ситуации, неожиданностью либо длительным напряжением прочих видов.

Компоненты утомления

- 1. Чувство слабосилия.** Утомление сказывается в том, что человек чувствует снижение своей работоспособности, даже когда производительность труда еще не падает. Это снижение работоспособности выражается в переживании особого, тягостного напряжения и неуверенности; человек чувствует, что не в силах должным образом продолжать работу.
- 2. Расстройство внимания.** В случае утомления внимание легко отвлекается, становится вялым, малоподвижным или, наоборот, хаотически подвижным, неустойчивым.
- 3. Расстройства в сенсорной области.** Таким расстройствам под влиянием утомления подвергаются рецепторы, которые принимали участие в работе. Если человек долго читает без перерывов, то, по его словам, у него начинают «расплываться» в глазах строчки текста. При продолжительном и напряженном слушании музыки теряется восприятие мелодии. Продолжительная ручная работа может привести к ослаблению тактильной и кинестетической чувствительности.

Компоненты утомления

4. **Нарушения в моторной сфере.** Утомление сказывается в замедлении или беспорядочной торопливости движений, расстройстве их ритма, в ослаблении точности и координированности движений, их деавтоматизации.
5. **Дефекты памяти и мышления.** Эти дефекты также относятся непосредственно к той сфере, с которой связана работа. В состоянии сильного утомления рабочий может забыть инструкцию, оставить в беспорядке рабочее место и одновременно хорошо помнить все, что не имеет отношения к работе. Мыслительные процессы особенно нарушаются при утомлении от умственной работы, но и при физической работе человек нередко жалуется на понижение сообразительности и умственной ориентации.
6. **Ослабление воли.** При утомлении ослабляются решительность, выдержка и самоконтроль. Отсутствует настойчивость.
7. **Сонливость.** При сильном утомлении возникает сонливость как выражение охранительного торможения. Потребность во сне при изнурительной работе такова, что человек засыпает часто в любом положении, например, сидя.

Факторы, вызывающие состояние напряженности

- **Сенсорная депривация** (уменьшением интенсивности и разнообразия притока раздражителей одной или более модальностей).
- **Социальная депривация** (отсутствием возможности общения с другими людьми, получения социально содержательной информации, реализации целого ряда прав и обязанностей).
- **Фактор «заключения»** (связан с лишением возможности свободного передвижения, соприкосновения с окружающей средой и вынужденным нахождением в ограниченном пространстве).



Разные виды стратегий адаптации

В зависимости от стажа все вахтовые специалисты делятся на адаптантов (работают до трех лет) и стажистов (работают более трех лет).

Данная граница выделена эмпирически – большинство увольнений с работы вахтовым методом происходит до трех лет стажа.

Для адаптантов характерен выбор авральной адаптивной стратегии: на этапах вхождения в деятельность они интенсивно расходуют свои силы и внутренние резервы, периоды расслабления более глубокие, поэтому выход из данных состояний требует большего времени и внутренних ресурсов, однако за счет того, что изначально уровень их внутренних резервов более высокий, они эффективно работают.

Среда как стрессовый ресурс

- Степень изоляции.
- Организация и условия труда.
- Возможность выезда во время вахты.
- Наличие свободной телефонной связи.
- Наличие других средств коммуникации.
- Количество проживающих совместно человек.
- Подбор профессиональных групп по совместимости.
- Работа на открытом воздухе.
- Свобода перемещения в течение смены и во время отдыха.
- Наличие комнат психологической разгрузки.
- Многообразие проведения досуга на вахте.
- Возможность повышения квалификации.
- Возможность карьерного роста.
- Доступное медицинское обеспечение.
- Наличие психологической помощи на вахте.



- **Политония** – напряжение, вызванное необходимостью переключения внимания в частых и неожиданных направлениях.
- **Монотония** – напряжение, вызванное однообразием выполняемых действий, невозможностью переключения внимания, повышенными требованиями к концентрации и устойчивости внимания.

Мероприятия, способствующие предотвращению паники

- Своевременное определение «очагов напряжения».
- Спокойная, деловая, постоянная информация без драматизации.
- Простые и понятные указания о действиях.
- Проведения отвлекающих занятий (например, упаковка имущества, помощь старым людям и т. д.).
- Изоляция паникеров и распространителей слухов.
- Противодействие слухам путем информирования об обстановке.
- Четкое управление потоками людей, открытие запасных выходов.
- Исключение из обихода слов «катастрофа», «опасно для жизни».
- Оперативное отстранение неумелых работников.
- Исключительно осторожное использование силы.



Типичные ошибки лидера	К чему они приводят
Запрещение конфликтов	Возникновение группового мышления и козла отпущения.
Двойные стандарты	Манипулирование в команде, отсутствие вовлеченности.
Любимчики в команде	Борьба за то, чтобы стать любимчиком, неравенство членов команды.
Игнорирование этапов развития	Распад команды, скрытые и явные конфликты, уход из команды. Боязнь брать ответственность.
Непоследовательность	Отсутствие доверия.
Непризнание ошибок	Избегание, замалчивание , блокирование обратной связи лидеру.
Небезопасность	Боязнь брать ответственность, отсутствие доверия, блок обратной связи.

Поиск виноватых	Боязнь брать ответственность, отсутствие доверия, блок обратной связи, козел отпущения.
Неясность целей и видения	Распад команды, скрытые и явные конфликты, уход из команды. Боязнь брать ответственность.
Патернализм	Боязнь брать ответственность, конкуренция за место под солнцем.
Перекося с внутренней соревновательностью	Распад команды, скрытые и явные конфликты, уход из команды. Боязнь брать ответственность.

БОЛЬШОЕ СПАСИБО!