

# МАСТЕР ЦЕХА: НЕФТЕГАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ЛИДЕРСТВО И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

## КОМАНДНАЯ РАБОТА В XXI ВЕКЕ

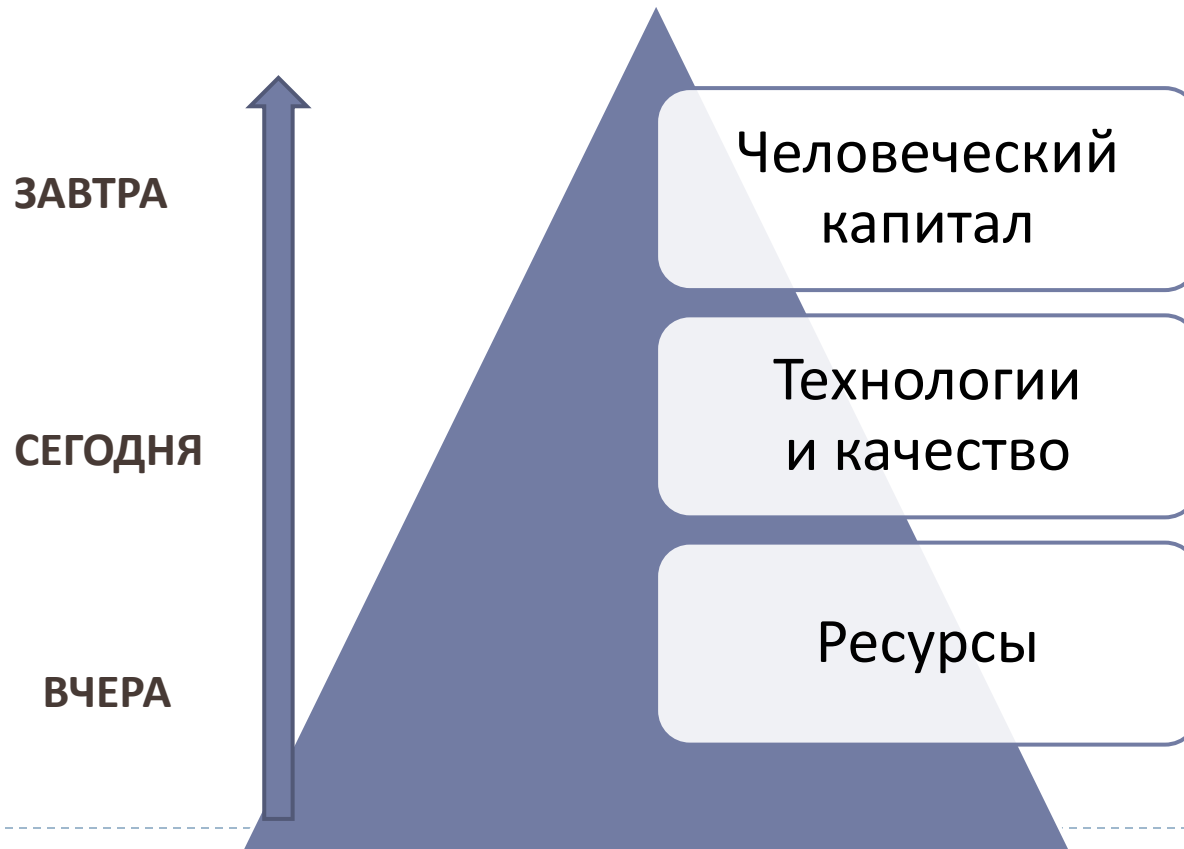
Д.с.н. Яхонтова Елена Сергеевна

17 февраля 2022 г.  
[petroleum.ru](http://petroleum.ru)

«Суть бизнеса можно свести к трем словам: персонал, продукт, прибыль. Если у тебя проблемы с первым пунктом, о двух других можешь забыть»

Ли Якокка, Chrysler

## Эволюция областей конкуренции:



# Тенденции управления: от модели **3С** к модели **3I**

**3С**



**3I**

- ▶ **Control** / контроль
- ▶ **Compliance** / послушание
- ▶ **Compartmentalization** / иерархия

- ▶ **Ideas** / идея
- ▶ **Information** / информация
- ▶ **Interaction** / взаимодействие

Стив Джобс / **Apple** «Моя мечта – принести компьютер в каждый дом»

Кеннет Олсон / **DEC (Digital Equipment Corporation)** (1987 год) «Нет причин для того, чтобы у человека дома был компьютер».

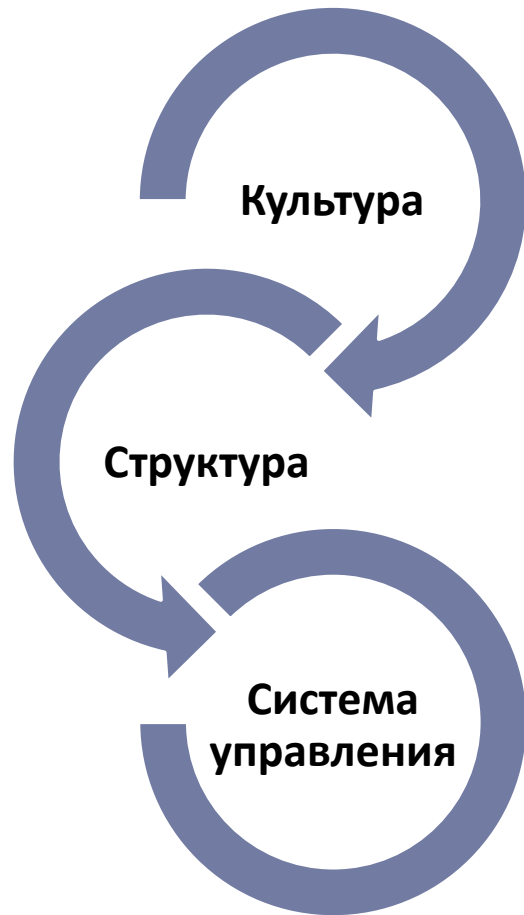
# Модель успеха Питерса – Уотермана:

---

- ▶ Вера в действия и решения даже в условиях недостатка информации.
- ▶ Люди – ключевой ресурс эффективности.
- ▶ Поощрение автономии и предприимчивости.
- ▶ Знание того, чем управляешь; не заниматься тем, чего не знаешь.
- ▶ Связь с потребителем.
- ▶ Простая структура и немногочисленный штат управления, статус менеджера определяется не количеством подчинённых, а его влиянием на дела.
- ▶ Одновременное сочетание гибкости (минимизация правил и инструкций) и жёсткости организации (общность видения и ценностей).

# Ключевые элементы системы AGILE

---



**Ценности:** ориентация на клиента, качество, быстрота реакции, производительность труда, командная работа... Открытая коммуникация, групповые процедуры и ритуалы.

**Фокус на децентрализацию,** максимально передача полномочий по принятию решений на уровень, где возникают проблемы, четкие зоны ответственности.

**Управление командами, результативностью,** непрерывное обучение и развитие, компетентностный подход.

# Эволюция сознания и типы организаций

(Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»)

- ▶ Любой уровень развития сам по себе хорош.
- ▶ Каждый следующий уровень более сложный.
- ▶ Каждой проблеме, или задаче нужен свой уровень.
- ▶ Руководитель, в зависимости от своего мировоззрения, выстраивает соответствующую организацию.

1. Инфракрасная парадигма (реактивная) – семейные группы первобытного общества.
2. Пурпурная парадигма (магическая) – первобытные племена.
3. Красная парадигма (импульсивная) – волчья стая.
4. Янтарные парадигма (конформистская) – армия.
5. Оранжевые парадигма (конкурентная) – машина.
6. Зеленая парадигма (плюралистическая) – семья.
7. Бирюзовая парадигма (эволюционная) – живая система.

**Эйнштейн: Ни одна проблема не решается на том уровне сознания, на котором она возникает.**

# Типы организации и типы команд

---

Тип организации	Тип команд	Особенности
Красная	Волчья стая	Хороши для войны и в хаосе
Янтарная	Армия	Стабильность и предсказуемость
Оранжевая	Нацеленная на прибыль	Меритократия, конкурентоспособность
Зеленая	Социально ответственная	Непрерывное развитие, общие ценности, взаимная выгода
Бирюзовая	Следуй призванию	Самоуправление



Группа

-

Команда

Min.

Max.



**Общая цель**  
**Доминанта общих интересов**  
**Сплоченность**  
**Общие ценности**  
**Доверие**  
**Взаимопонимание**  
**Разделение ролей**  
**Взаимозависимость**  
**Общение**





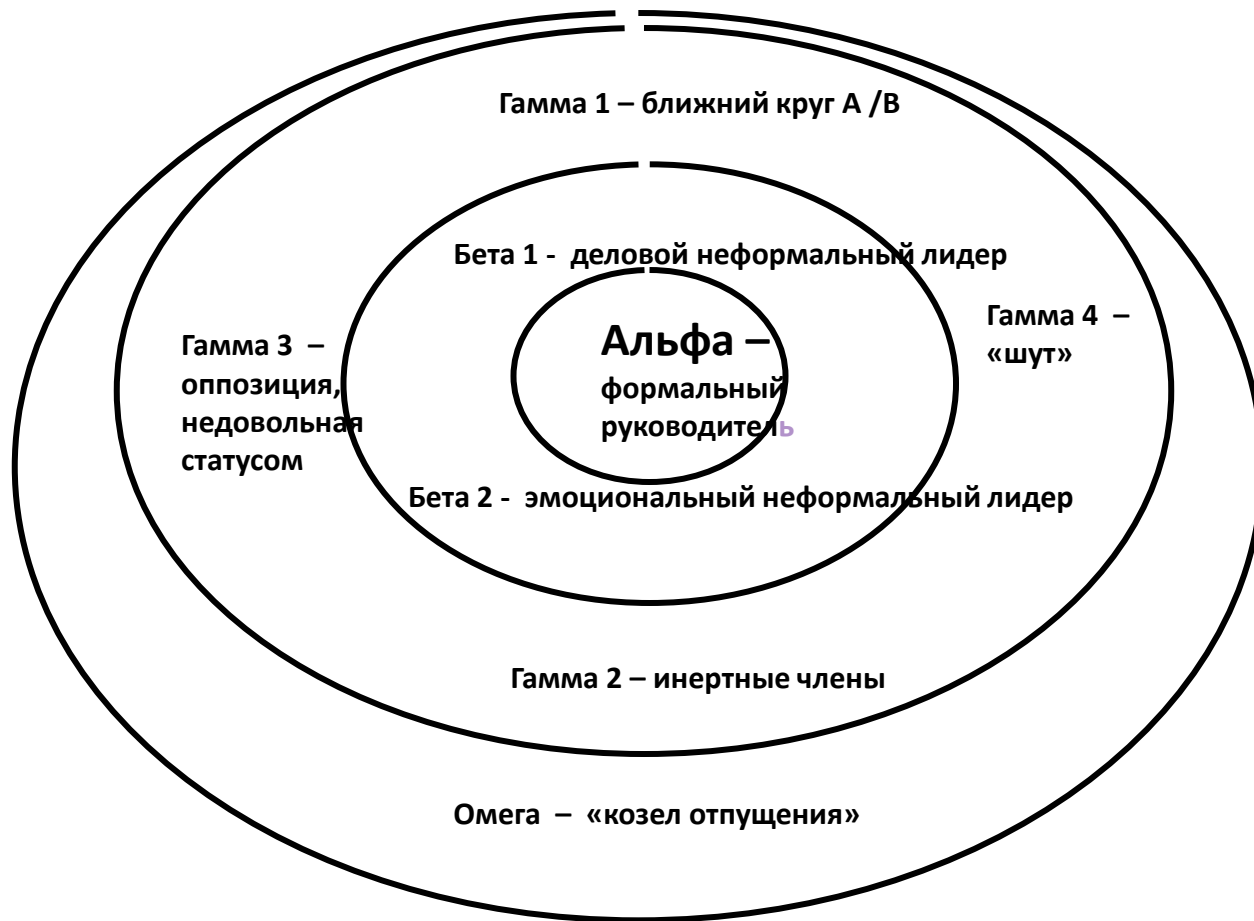
# Сравнение группы и команды

---

- ▶ Сравнительная независимость членов.
- ▶ Регламентация степени доверия.
- ▶ Регламентация информации и коммуникации.
- ▶ Конфликты улаживаются.
- ▶ Цели индивидуальные и/или неясные.
- ▶ Ориентация на личные интересы доминирует.
- Взаимозависимость членов.
- Высокая степень доверия.
- Свободный обмен информацией.
- Тесная коммуникация.
- Конфликты решаются.
- Цели общие и ясные.
- Доминирование ориентации на общие интересы.

# Статус – ролевая структура группы

---

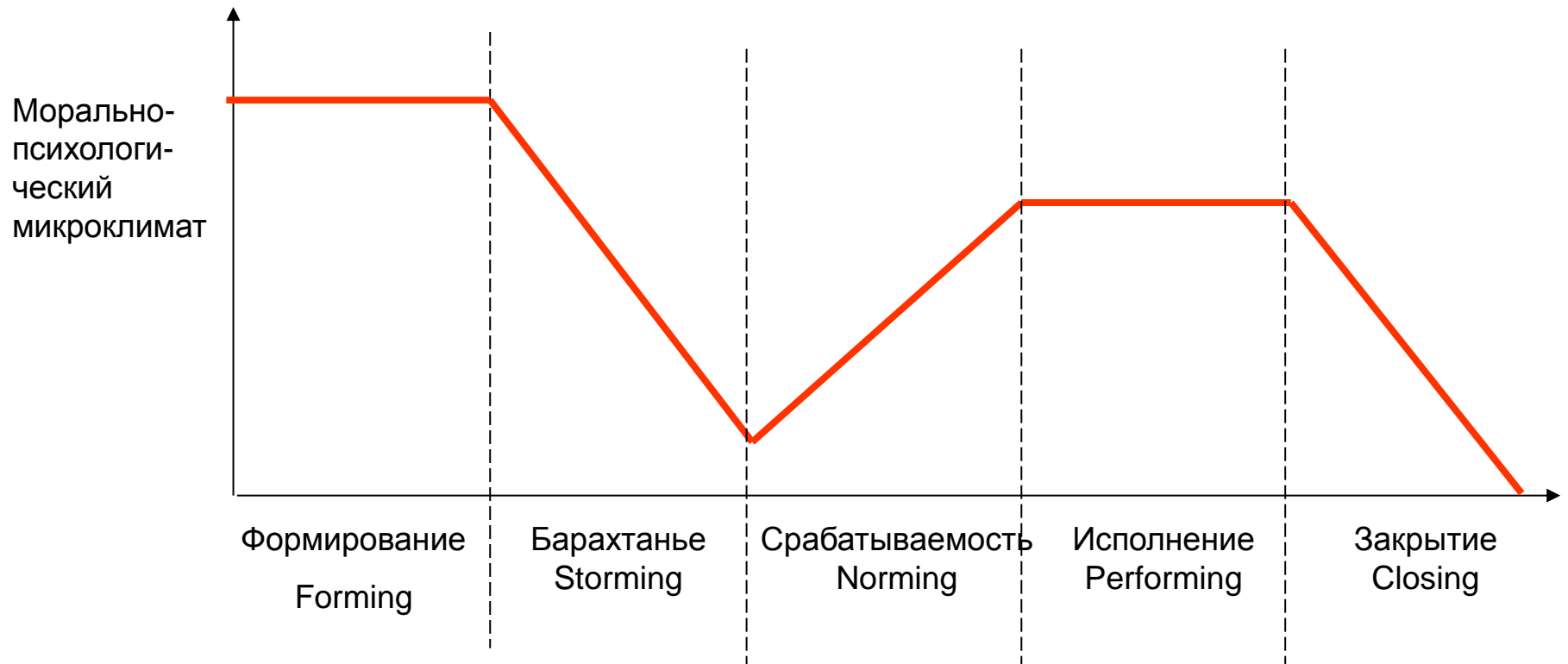


# Уровни групповой динамики:



1. Содержание работы (что делать?)
2. Организация взаимодействия (формальные роли)
3. Основные проблемы (принадлежность, власть, отношения)
4. Регуляторы поведения (ценности, нормы, интересы)
5. Неосознанные аспекты взаимодействия

# Стадии развития группы



# Команда

---

«Небольшая группа людей с дополняющими друг друга способностями, которые преданы общей цели и активно способствуют ее воплощению в жизнь, проявляя взаимную ответственность»

**Кетзенбеч и Смит, 1993**



# Преимущества и ограничения команды

---

- Создаются условия для высокой конкурентоспособности.
- Расширение возможностей сбора многоплановой информации.
- Широкий набор альтернатив решения.
- Быстрое принятие решений.
- Развитие инновационной атмосферы.
- Снижение уровня иерархии.
- Повышение качества работы.
- Развитие удовлетворенности трудом.
- Сложность управления.
- Сложность оказания поддержки.
- Сложность оценки.
- Необходимость проведения изменений организационных систем:
  - мотивации и стимулирования;
  - принятия управленческих решений;
  - контроля и оценки.



# Высокоэффективная команда:

- ▶ Согласие и самоидентификация.
- ▶ Общие цели.
- ▶ Компетентность.
- ▶ Взаимодополняющие способности.
- ▶ Стремление к достижению
- ▶ Взаимное доверие и понимание.
- ▶ Взаимозависимость.
- ▶ Удовольствие от участия.
- ▶ Небольшое число членов.



# Функции команды:

---

## ▶ В отношении выполнения задания:

- ▶ Координация.
- ▶ Поиск информации и мнений.
- ▶ Обеспечение информации и обмена мнений.
- ▶ Разработка и принятия решения.
- ▶ Нахождение консенсуса.

## ▶ В отношении групповых процессов:

- ▶ Гармонизация.
- ▶ Нахождение компромиссов.
- ▶ Выражение переживаний и отношений.
- ▶ Оказание поддержки.



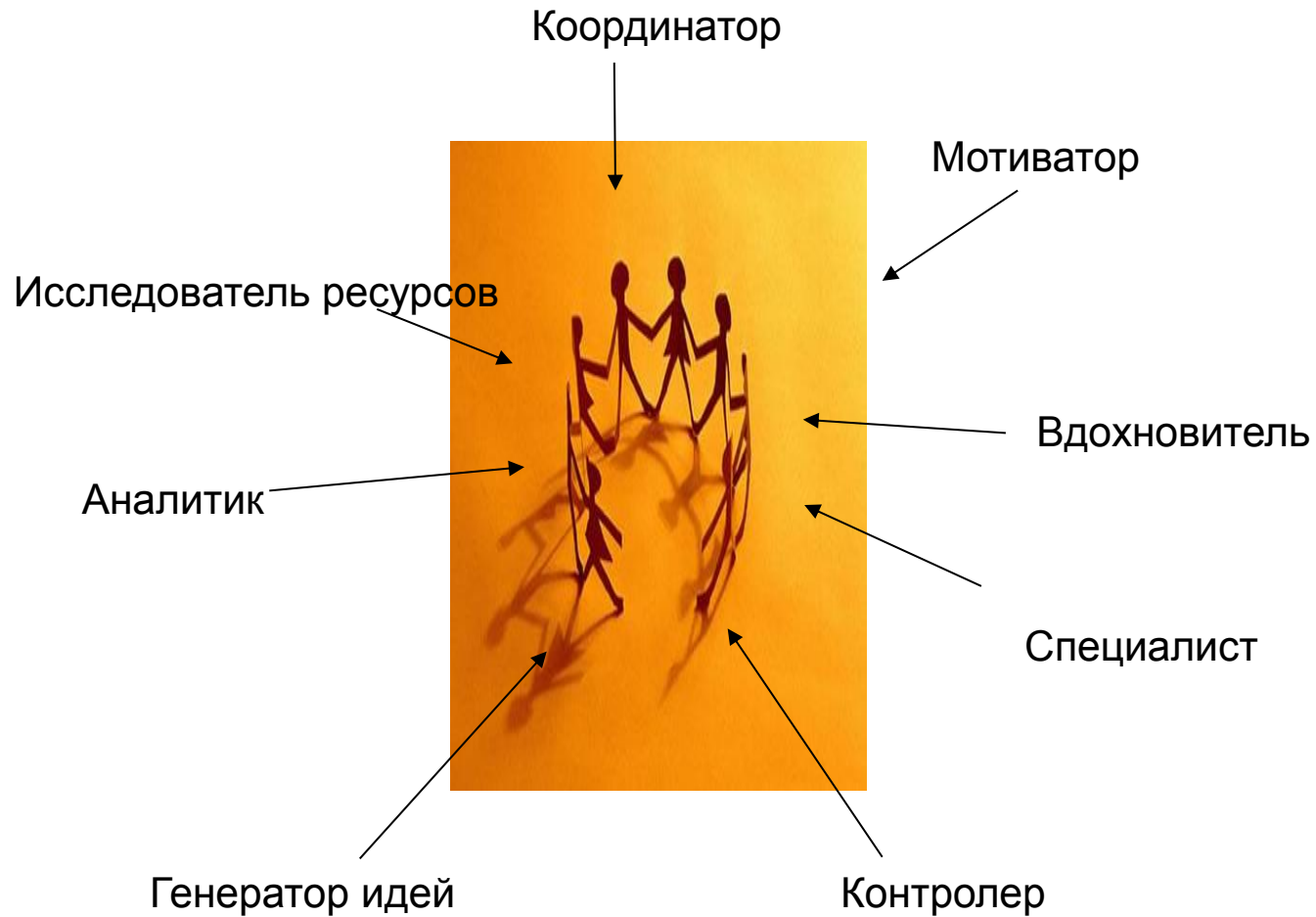
# Первоочередные задачи формирования:

---

- ▶ Определить круг членов команды.
- ▶ Создать командный дух.
- ▶ Установить взаимопонимание и доверие.
- ▶ Развить необходимые навыки.
- ▶ Обеспечить поддержку планам.

# Командные роли по М. Белбину

---



# Командные роли

---

- ▶ **Генератор идей** – креативный, богатое воображение, неортодоксальный, решает сложные проблемы. Но игнорирует детали, озабочен налаживанием эффективного общения.
- ▶ **Исследователь ресурсов** – экстраверт, энтузиаст, общителен, развивает контакты и анализирует возможности. Но теряет интерес к работе по мере падения энтузиазма.
- ▶ **Координатор** – уверенный в себе, определяет цели, руководит процессом принятия решений, делегирует полномочия. Но может попадать под влияния других (особенно по вопросам делегирования).
- ▶ **Мотиватор** – стимулирует, не теряет самообладания, напор и мужество. Но может раздражать, задевает чувства других.

# Командные роли

---

- ▶ **Аналитик** – благоразумный, стратег, развивает варианты, делает выводы. Но нехватка внутреннего импульса, способности побуждать.
- ▶ **Вдохновитель** – отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломат. Но нерешительный, легко поддается влиянию.
- ▶ **Реализатор** – дисциплинированный, надежный, предусмотрительный, квалифицированный, претворяет замыслы в действия. Но негибкий, медленно реагирует на изменения.
- ▶ **Контролер** – старательный, беспокойный, ищет ошибки и упущения, выполняет работу в срок. Но неохотно делегирует, придирчив.
- ▶ **Специалист** – искренний, самостоятелен, обладает редкими знаниями и навыками. Но узкая специализация, увлекается техническими деталями, смотрит сквозь пальцы на общую картину.

# Ролевое поведение в команде и его недостатки

<b>Командные роли</b>	<b>Недостатки</b>	
	<b>допустимые</b>	<b>недопустимые</b>
Генератор идей	Увлечен идеями, пренебрегает практическими вопросами	Предпочитает отстаивать свое мнение, не сотрудничать
Исследователь ресурсов	Теряет энтузиазм	Разочаровывает, нарушая договоренности
Координатор	Ленится и перекладывает свою работу на других	Присваивает себе лавры командного успеха

# Ролевое поведение в команде и его недостатки

Командные роли	Недостатки	
	допустимые	недопустимые
Мотиватор	Склонен к неудовлетворенности и раздражительности	Неспособность разрядить ситуацию шуткой или извинениями
Аналитик	Логичный скептицизм	Нелогичный цинизм
Вдохновитель	Нерешительность при приеме важных решений	Избегание ситуаций, приводящих к напряженности

# Ролевое поведение в команде и его недостатки

<b>Командные роли</b>	<b>Недостатки</b>	
	<b>допустимые</b>	<b>недопустимые</b>
Реализатор	Привержен традициям и проверенным методам работы	Препятствует проведению изменениям
Контролер	Стремится к совершенству во всем	Навязчивое поведение
Специалист	Приобретает знания только в рамках собственных интересов	Игнорирует факты, лежащие за границей своей компетенции



## Модель 6 условий успеха командной работы

Авторы :Ричард  
Хэкман, Рут  
Вэгемэн и Эрин  
Леман (Гарвард)

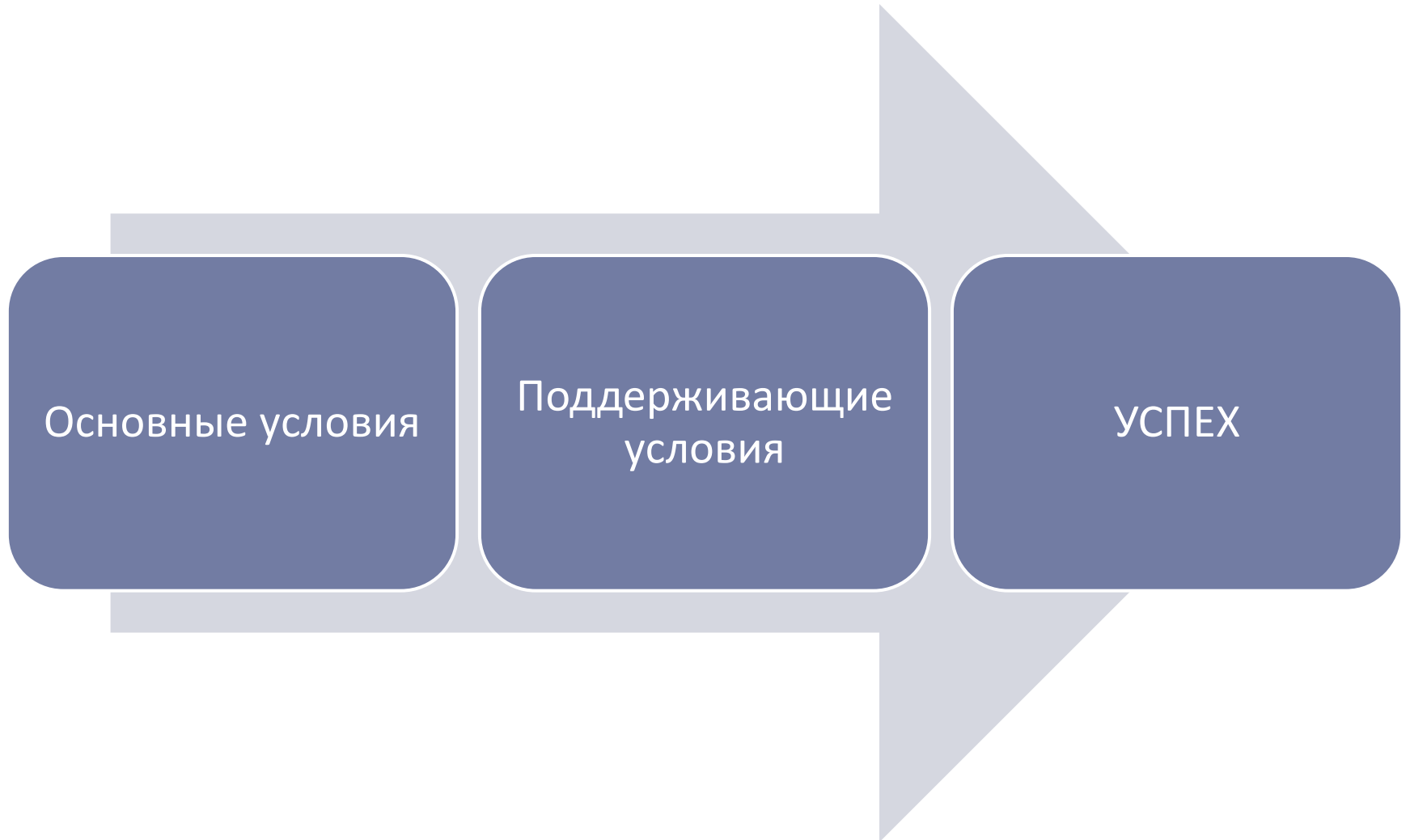
# 80% успеха





# Создание эффективной команды

---



# Условия

---

## Основные условия

- ▶ Настоящая команда
- ▶ Увлекательная цель
- ▶ Правильные люди

## Обеспечивающие условия (активаторы)

- ▶ Надежная структура
- ▶ Поддерживающий контекст
- ▶ Командный коучинг

## а также

---

### Процессы для реализации ключевых задач

- ▶ Вклад (усилия)
- ▶ Стратегия (методы и подходы к работе)
- ▶ Знания и навыки (использование потенциала)

### 3 результата эффективности команды

- ▶ Качество группового процесса
- ▶ Удовлетворенность членов команды
- ▶ Выполнение задачи

# Критерии Эффективности Команды

---

**Превосходная команда – это такая команда, которая:**

- ▶ Отвечает на потребности клиентов или превосходит их (выполнение задач команды ).
- ▶ Делает это так, что в процессе работы происходит развитие сотрудничества в команде (качество группового процесса).
- ▶ Рост, развитие и обучение ее участников (удовлетворенность участников).

# Что это значит?

- ▶ **Настоящая команда** является **Ограниченной**, то есть все участники знают, кто входит в состав команды, а кто нет. Команда является **Стабильной**, когда члены команды остаются вместе достаточно долго и успевают научиться сотрудничать. Команда является **Взаимозависимой**, когда все участники работают на общую цель, понимают участие каждого, совместно используют общие ресурсы в деле.
- ▶ **Увлекательная (убедительная) цель** должна быть **Сложной** (требующей усилий, **но не невозможной**), **Ясной** (когда все в команде знают, как будет выглядеть результат, когда они его достигнут), и **Значимой** (она оказывает существенное влияние на жизнь и работу других людей). Убедительная цель даёт ориентир и мотивацию команде стремиться с энергией и убежденностью к единой цели, даже если они не работают в одном и том же месте и в одно и то же время, являясь распределённой командой.
- ▶ **Правильные люди/Навыки**, т.е. подготовленность исполнять работу эффективно – это профессиональные навыки и навыки работать в команде; и также **Разнообразие** в составе команды, которое обеспечивает разноплановость взглядов, необходимых для творческого подхода к работе.

# Условия... Плохо, есть проблемы...

---

- ▶ **Не настоящая команда из-за причин:** работа команды разбита на отдельные и независимые друг от друга задачи. Команда – это лишь название для произвольно собранной группы людей. На совещаниях и встречах, члены команды рассказывают друг другу о своих личных успехах. Состав команды часто меняется, или команда работает вместе слишком короткое время. На встречи команды каждый раз приходят разные люди.
- ▶ **Цель,** стоящая перед командой не имеет для участников привлекательность и значимость, не соответствует их ценностям или плохо увязана со стратегическими целями вышестоящей организации. Она относительно тривиальна или не предлагает участникам возможность развивать таланты. Членам команды не понятна значимость их работы, или как может выглядеть успех.
- ▶ **Не Правильные люди из-за того, что:**
  - ▶ Участники были включены в команду без чёткого понимания того, какой вклад они будут вносить в совместную работу; часто они попадают в команду не для участия в работе, а, например, как представители другого отдела, и т.д.
  - ▶ Не были проверены способности и навыки участников работать в команде. Члены команды могут быть «слишком разными» и им будет сложно понять друг друга. Также, участники команды могут быть «слишком похожими» по своему образованию, опыту, бэкграунду; одинаковость приведёт к сужению диапазона взглядов и мнений и затруднит поиск новых решений:

# Активаторы

---

- ▶ **Разумная структура**, которая направлена на оценку размера команды, дизайна задачи и наличие установленных норм для совместной работы. **Дизайн задачи** – команда выполняет работу со смыслом и значимостью, которая требует от участников самостоятельных суждений и опыта. **Размер команды оптимален для выполнения задачи** (число участников не слишком велико для координации и не слишком мало, чтобы иметь необходимые ресурсы для работы). **Нормы команды** – четкие правила, как основа совместной работы.
- ▶ **Поддерживающий организационный контекст** – структуры и системы организации создают благоприятные условия для командной работы, а не препятствуют ей. **Вознаграждение и признание** (организация ценит и оплачивает отличную командную, а также индивидуальную работу). **Информация – команды получают нужные для работы данные** в той форме, в которой они могут их использовать. **Образование/Консультации означает, что когда команды сталкиваются с новыми** проблемами или нуждаются в поддержке по улучшению сотрудничества, они могут пройти обучение и получить профессиональные консультации. **Материальные ресурсы означает, что команде без проблем предоставляют все необходимые для работы ресурсы** - рабочие помещения, необходимую технику, время, др.
- ▶ **Командный коучинг** – присутствие в организации профессионалов, которые помогают командам выстраивать эффективные взаимодействия и процессы. **Доступность – коуч команды часто** или с готовностью помочь присутствует в команде. **Полезность – коуч знает**, как и когда вмешаться.



# Активаторы... Плохо, есть проблемы...

---

- ▶ **Не разумная структура:** в команде слишком много участников, иногда не по служебным причинам, а по политическим. Ожидания участников не учитываются или фактически не выполняются. Нет смысла выполнять работу командой, так как работа разделена на мелкие части, и реальной возможности для совместной работы нет.
- ▶ **Среда не поддерживает:** Система вознаграждения разработана не для поощрения сотрудничества и команд, а индивидуальных успехов. Организация экономит на обучении или ограничивает ресурсы. Информационные системы предоставляют данные, которые не соответствуют потребностям команды.
- ▶ **Антикоучинг** – нет человека, который несет ответственность за постоянное обучение. Никто в команде не чувствует себя способным или имеющим разрешение вмешиваться в командный процесс. Командные коучи почти не доступны для команды, так как пользуются большим спросом или их услуги обходятся команде дорого. Коучинг предоставляется для улучшения индивидуальных результатов, а не для развития сотрудничества. Коучинг рассматривается как одноразовое формальное вмешательство в проблемные команды, а не как постоянный процесс развития всех команд.



# Процессы для выполнения ключевых задач

---

- ▶ Принципы организации работы, которыми участники пользуются, приводят к тому, что команда использует все свои возможности для качественного выполнения работы, и при этом способности и таланты команды развиваются.
- ▶ **Усилие** направлено на формирование у участников приверженности работе и команде.
- ▶ **Стратегия** означает то, что в команде развивают новые и уникальные подходы к решению задач.  
**Знания и Навыки** указывает на то, что в команде задействованы все таланты участников.

# Процессы и результаты... Плохо, есть проблемы...

---

## Процессы:

- ▶ Некоторые участники постепенно перестанут вносить вклад в дело и пытаются брать на себя как можно меньше.
- ▶ Невозможность координировать друг с другом рабочие планы.
- ▶ Некоторые члены команды не могут вносить свой вклад, потому что их мнение команда не принимает.

## Результаты

- ▶ Клиенты недовольны тем, какие услуги или продукты эти команды им предоставляют.
- ▶ Могут хорошо работать на выполнение поставленной задачи, и при этом испортить отношения и разочаровать людей: клиентов, сотрудников.
- ▶ Направляют большие усилия для получения одного результата за счёт другого, например, создание комфортных условий для себя на работе за счет внимания к потребностям своих клиентов.

# Насколько точно сформулирована цель команды?

	Цели определены?	
	ДА	НЕТ
Средства определены?	Вовлеченность и целенаправленность	Риск анархии
	Микроменеджмент	Недоиспользование

**Вовлеченность и целенаправленность в работе** – наиболее благоприятный для команд управленческий подход.

**Риск анархии** – когда для команды не определены ни цели, ни средства. Члены команды принимают независимые решения о том, что и как делать, фрагментируя задачу.

**Недоиспользование** – при таком стиле менеджмента один человек, кто бы он ни был, определяет и средства, и цели, при этом ценные идеи и мнения других участников остаются не использованными.

**Микроменеджмент** сосредотачивается на средствах и определяет детально и пошагово процедуры исполнения, при этом цели и конечные результаты не определены и не известны. Подробно описывает то,

*Что должна делать команда, а не формулирует цели Для Чего.*

Условия	Оценка по факту		
	++	??	--
Настоящая команда?			
Стоящая цель?			
Правильные люди?			
Надежная структура?			
Поддерживающий организационный контекст?			
Коучинг команды?			
Насколько усердно работает команда (вклад)?			
Насколько эффективны методы работы (стратегия)?			
Насколько эффективно используются знания, навыки и опыт команды?			

