



ИМЦ

Петроградского района

Психолого-педагогическая компетентность лидера инновационной команды

Ольга Юрьевна Демьянова,
заместитель директора,
методист Информационно-методического центра Петроградского района

....лидерство, с одной стороны, является положением личности, а с другой — это процесс вовлечения последователей в некоторую деятельность.

С. Р. Филонович, российский журнал менеджмента № 2, 2003. С. 5.



ИМЦ

Петроградского района

Питер Друкер и Уоррен Беннис первыми кратко сформулировали различие между управлением и лидерством: «суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а лидерства — чтобы правильно выбрать то, что нужно делать».

«Лидерство - наиболее изученный и наименее понятный конструкт»

Рик Гриффин

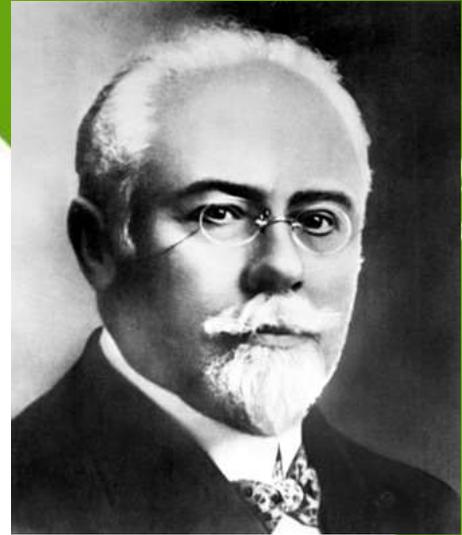
Ключевой характеристикой лидерства является то, что это особая форма власти, тесно связанная с формой влияния — это основанная на личных качествах лидера способность вызывать добровольное согласие последователей по широкому кругу вопросов

Роберт Холл



Лидерство - один из процессов организации и управления малой социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом, детерминированный господствующими в обществе социальными отношениями.

Б.Д. Парыгин



Лидерство есть указание направления, на которое, в конечном счете, нацелено действие.

Ж. Блондель

Окружение лидера: группа как условие и смысл лидерства

Теории формирования команды

- Распределение командных ролей по М. Белбину
- «Модель «5F» (М. Долгов)

по содержанию деятельности:

- а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения;
- б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
- в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и организатором.

• по стилю руководства:

- а) авторитарный лидер,
- б) демократический,
- в) совмещающий в себе элементы того и другого стиля.

• по характеру деятельности:

- а) универсальный, то есть постоянно проявляющий свои качества лидера,
- б) ситуативный, то есть проявляющий эти качества лишь в определенной, специализированной ситуации.

Ю.Н. Емельянов выделяет различные лидерские роли по функциональному основанию и осуществлению, часть функций накладывается на лидера «силой обстоятельств» или подчиненными.

- лидер-администратор** (координирует деятельность),
- лидер-планировщик** (разрабатывает методы и средства достижения общих целей),
- лидер-политик** (устанавливает цели и основные линии поведения группы),
- лидер-эксперт** (источник достоверной информации),
- лидер как представитель группы во внешней среде** (официальное лицо),
- лидер как регулятор отношений внутри группы** (все или часть отношений в группе проходит через лидера),
- лидер как источник поощрений и наказаний** (контроль за деятельностью участников группы),
- лидер-третейский судья и миротворец** (урегулирование отношений внутри группы),
- лидер – символ группы** (для взаимодействия с другими социальными группами),
- лидер как отменяющий индивидуальную ответственность фактор** (важно для членов группы),
- лидер – проводник мировоззрения** (источник групповых ценностей и норм),
- лидер как отец** (фокус положительных эмоций коллектива),
- лидер – «козел отпущения»** (мишень для агрессии со стороны членов коллектива)

Системное представление об управлении (начиная с исследований Ф. Фидлера) предполагает наличие не просто компетентности руководителя двух разных типов — экспертной и эмоциональной, но и разную степень их выраженности.

При пересечении этих двух шкал — эмоциональной компетентности и экспертной компетентности — мы получаем четыре стадии развития лидера.

ЧЕТЫРЕ РОЛИ ЛИДЕРА

Образец

Внушает доверие, не рассчитывая на это.
(Личный моральный авторитет)

Штурман

Создает порядок, не предъявляя никаких требований.
(Провидческий моральный авторитет)

Настройщик

Обеспечивает условия реализации видения и делегирования ответственности, не провозглашая их.
(Институциональный моральный авторитет)

Вдохновитель

Способствует реализации потенциала человека, не мотивируя его извне.
(Культурный моральный авторитет)

Высокая эмоциональная компетентность

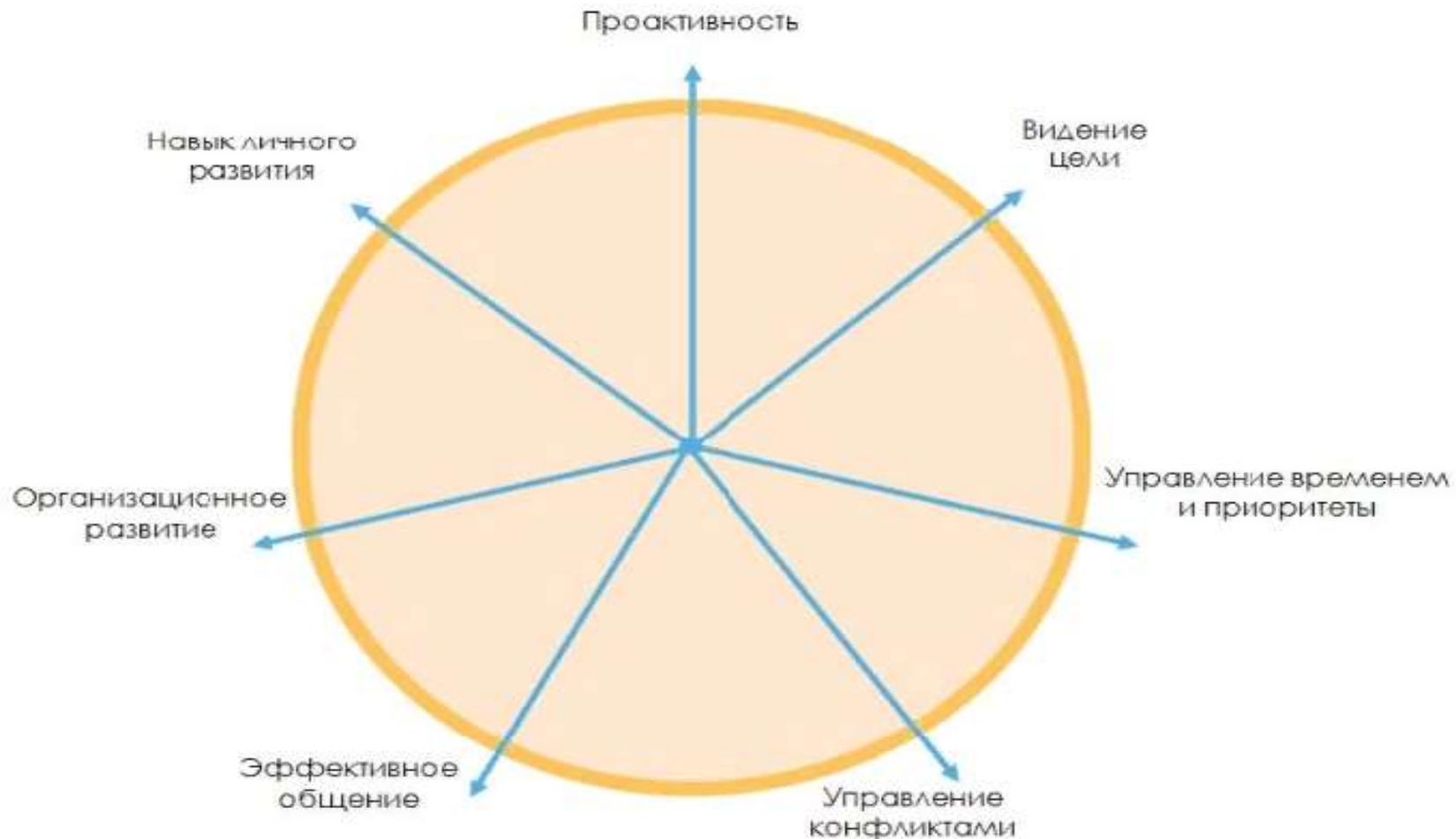


Низкая эмоциональная компетентность

Рис. 1. Стадии развития лидера

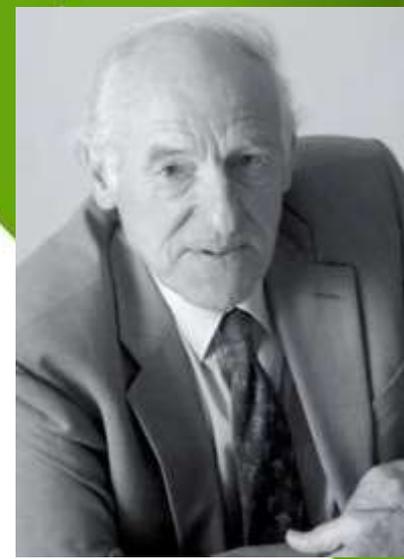
Построение модели компетенций на основе 7 навыков С. Кови

Оцените уровень развития у себя семи навыков эффективного лидера, постройте индивидуальную картину



В соответствии с целостным подходом к управлению изменениями можно выделить три способа формирования команд.

1. Формирование команд под воздействием внешних обстоятельств. Такой подход часто неэффективен.
2. Постепенное «выращивание» команд. Этот процесс может быть достаточно долгим.
3. Проектирование команд. В этом случае есть возможность сравнить существующие команды с неким идеалом и скорректировать их особенности.



Теория ролей (1969) Рэймонда Мередита Белбина, выпускника Кембриджского университета, доктора психологических наук, почётного профессора университетов Экстера и Бристоля, советника ООН и Комиссии Европейского Сообщества, и разработанным им тест на определение командных ролей.

Свои исследования систем формирования команд он начал в 1967 году.

Спустя 20 лет, в 1981 году была написана книга «Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу», которая признана одной из 50 лучших книг по менеджменту в XX столетии по мнению The Financial Times.

Согласно теории Р. Белбина, идеальный менеджер – это тот, кто совмещает в себе достоинства 8-ми типов следующих ролей.

Роли в команде по теории Р.Белбина:

- Председатель/Координатор
- Формирователь/Навигатор
- Мыслитель/Генератор идей
- Исполнитель/Работник
- Разведчик/Снабженец
- Оценщик/Наблюдатель
- Коллективист/Миротворец
- Доводчик/Человек, расставляющий точки над «і»

Команду можно рассмотреть как целостное образование, в котором роли одного эффективного менеджера могут выполнять все члены команды, разделив их между собой.

Личностные характеристики участников должны охватывать качества, необходимые для реализации всех 8-ми ролей.

Каждый человек может совмещать в себе несколько типов ролевого поведения, но, как правило, не более 2-3-х.

Тест Р. Белбина позволяет определить естественные роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых человек предпочел бы отказаться.

Ссылка:

test-belbina.github.io/test_belbina/block/1

https://test-belbina.github.io/test_belbina/block/1

Инструкция

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку была ровно 10 баллов.



Модель формирования и развития команды 5F и сценарии трансформации группы в команду



Долгов М.В.
Старший преподаватель факультета
оценки и развития управленческих
кадров ВШГУ РАНХиГС при
Президенте Российской Федерации,
управляющий партнер «Центра
командных компетенций», г. Москва

e-mail: mdolgov.official@gmail.com

Геометрия команды, создающая энергию. Модель "5F". Краткое руководство к действию для лидеров



«Команда – это»:

– Группа, с представленностью необходимых компетенций и стилевым разнообразием, желательно разнородная по полу, возрасту, жизненному опыту и без непреодолимых ограничений по образовательному потенциалу. Под группой мы понимаем именно малую группу (в терминологии социальной психологии), то есть численностью от двух до 16–17 человек.

– Группа людей, объединённая общей целью. Это значит, что образ будущего результата воодушевляет и мотивирует всех членов группы.

В составе группы, каждый ее участник соответствует 5 критериям:

- полностью разделяет цели команды, иррационально, неформально относится к ним;
- закреплена область индивидуальной ответственности – понятно, что командный игрок будет делать в команде, в чем, как, в какой момент будет его вклад;
- осознает и принимает свой статус члена команды, испытывает гордость за возможность играть в своей команде;
- пользуется доверием со стороны других членов команды в соответствии со своим вкладом в общий результат;
- обладает уникальными компетенциями – умеет делать что-то лучше всех по сравнению с игроками конкурирующих команд и по отношению к другим членам своей команды, и прежде всего, по отношению к лидеру.

«Команда – это»:

– Группа единомышленников, что определяется высокой общностью философии членов группы. Это значит, что участников объединяет система ценностей и смыслов. Если их спросить: «Для чего вы живёте и занимаетесь тем, что вы делаете?», то ответы будут иметь много общего и отличаться высокой осознанностью.

«Команда – это»:

– Группа с сильным уровнем лидерства. Оно может быть сконцентрировано в одном человеке – лидере команды, что особенно важно на первых этапах развития команды, но по мере развития группы, точка принятия решения максимально приближается к месту, где оно должно быть принято, где есть соответствующие компетенции.

В этом случае команда переходит к распределённому лидерству.

Принципиально важно, что команда отличается сильным авторитетом лидера/лидеров. Этот авторитет также объединяет и способствует последовательному движению группы единомышленников к общей цели.

«Команда – это»:

– Группа, в которой есть ясность, что, кто и когда делает. Это понимание основывается на компетенциях членов команды, включающих знания, навыки, способности и мотивацию членов группы, а также на индивидуальном портрете поведения при совместной деятельности, который принимается всеми, что называется функционально-ролевой специализацией состава.

«Команда – это»:

– Группа с отработанными стандартными процедурами взаимодействия на различных этапах решения задачи. Есть даже варианты процедур под различные особенности задачи.

В группе высокая степень не только взаимоподдержки, взаимозависимости, но и взаимозаменяемости.

«Команда – это»:

– Группа способна быстро создавать процедуры взаимодействия с «колёс», эффективно действуя в новых для себя задачах и обстановке, основываясь на общих принципах, нормах, стандартах поведения, обязательных для всех ее членов

«Команда – это»:

- Группа в различных ситуациях и задачах демонстрирует устойчивый синергетический эффект, позволяющий достигать контрастной результативности.
- Группу называют командой те, на кого влияет ее результативность, те, кто со стороны ее оценивает: клиенты, потребители, конкуренты, контролирующие органы, болельщики, последователи и проч.

«Команда – это»:

Рабочее определение термина «команда» – это группа единомышленников, объединенная общей целью, авторитетом лидера(ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, превосходящая ожидания своей результативностью.

В определении команды можно выделить взаимосвязанные факторы:

1. Состав с перечисленными выше характеристиками.
2. Командная Цель.
3. Лидерство.
4. Взаимодействие, от которого в дальнейшем зависит результативность команды.

Эти 4 фактора мы обозначили как «внутренние».

Пятый фактор – «Внешняя среда». Это собирательный образ того, что окружает группу людей. Он включает в себя «организационно-культурный контекст» и «отраслевой контекст»

К «организационно-культурному контексту» мы отнесли все, что определяет требования к команде, являющейся частью организации, выделив, прежде всего, следующие составляющие:

- корпоративная культура и действующая в компании корпоративная философия;
- стиль управления;
- система мотивации, включающая систему оплаты труда;
- требования акционеров и совета директоров;
- требования «внутренних клиентов» и коллег по взаимодействию из других подразделений;
- стратегические цели компании и перечень ключевых факторов успеха (КФУ) периода;
- плановые показатели и действующая система KPI (ключевых показателей деятельности);
- нормативные организационные требования.

К «отраслевому контексту» мы отнесли, прежде всего:

- клиентов различных целевых групп и лиц, входящих в центр принятия решения о закупке в организациях клиентов;
- конечных потребителей наших товаров и услуг;
- специфику деятельности поставщиков сырья и технологий;
- особенности прямых конкурентов: региональных, национальных, отраслевых;
- косвенных конкурентов, предлагающих услуги и товары-заменители;
- состояние рынка труда и действия наших конкурентов на этом рынке;
- требования фискальных и контролирующих государственных органов;
- макроэкономические тенденции;
- отраслевые тренды.

Список того, что входит в понятие фактора «Внешняя среда» - безграничен, поэтому мы выделяем 3 значимых параметра, наиболее необходимых для формирования группы в команду:

1. Общее понимание группой наиболее важных параметров (которые в периоде могут меняться), постоянный их мониторинг.
2. Общее видение возможностей, отвечающий на вопрос: «Ради чего наша группа может стать командой?»
3. Общее восприятие рисков, позволяющее ответить на вопрос: «Что станет со всеми членами группы без исключений, если мы не станем командой, способной представить контрастный уровень результативности?»

Обращаем внимание, что именно **субъективная оценка «Внешней среды»** составом команды является «запускающим» фактором, с которого начинается процесс формирования группы в команду. Таким образом, в 2002 году нами была оформлена первая версия **модели формирования и развития команды 5F**



Рисунок 1 – «Модель 5F»

В период с 2002 по 2003 год мы провели анкетирование и интервью с более чем 300-ми управленцами, работающими в российских и транснациональных компаниях на территории различных регионов России: Москва и Московская область, Северо-Запад, Урал и Сибирь.

Анализ полученных результатов позволил выделить все 4 внутренних фактора. О факторе «Внешняя среда» упоминалось не более чем у 20% опрошиваемых.

Тогда была сформулирована **гипотеза** о превалирующем стиле авторитарного единоличного управления, который Джим Коллинз описывал как стиль **«один гений и 1000 помощников»**.

В дальнейшем, данная гипотеза находила многократное подтверждение.

При таком стиле управления, состав ориентирован на лидера в единственном числе, который видит перед собой цель, «прикрывает» состав от «Внешней среды» и несет личную ответственность за организацию результативного взаимодействия. Состав, в этом случае, выполняет функцию помощников, в лучшем случае последователей.

В период с 2002 по 2004 год группа разработчиков, включая автора статьи, определила экспертным путем системы связей внутренних факторов и их влияние на формирование различных оснований для развития группы в команду.

Так появились названия граней и плоскостей модели 5F (рис. 2)



Рисунок 2 – «Модель 5F» с описанием связей факторов

В такой расширенной версии «Модель 5F» показывает системную связь процессов формирования команды:

1. Компетентный Состав + результативное Взаимодействие + общая Цель = **наличие Доверия в группе.**
2. Состав с ясными ценностями + результативное Взаимодействие + стиль Лидерства = **формирует общую Философию группы.**
3. Контрастно выделенный Лидер(ы) + общая Цель + результативное Взаимодействие = формирует **Привлекательность группы.**
4. Состав с ясными ценностями и высокой компетентностью + авторитетный Лидер (ы) + общая Цель = **повышают Приверженность группе**

В результате анализа практики сопровождения и развития команд в разных отраслях в период с 2004 по 2014 год нам удалось выделить на основе «Модели 5F» **4 сценария развития команды**

1-й сценарий (рис. 3).



Рисунок 3 – Сценарий развития команды из плоскости «Философия»

Это ситуация, когда наиболее слабо представлена Цель.

В этом случае нам необходимо **«усилить плоскость» Лидер-Состав-Взаимодействие** через осознание общих смыслов и ценностей, составляющих общую философию.

Если наиболее хорошо развит фактор Лидер, то начинаем развитие и усиление с него, затем развиваем Состав и повышаем качество Взаимодействия при условии, что показатели оценки Состава выше показателей оценки Взаимодействия.

Если Взаимодействие членов группы оценивается сильнее Состава (крайне редкий случай), значит мы, развивая гибкость стиля управления Лидера, повышаем уровень Взаимодействия, вводя новые процедуры, технические средства, включая процедуры обратной связи и повышения эффективности, взаимообучение, качественно развиваем Состав.

В случае **если показатели оценки Состав выше показателей оценки Лидера**, тогда начинаем работать с Составом, на основе философии корректируем самооценку Состава и понимание важности Лидерства, затем создаем процедуры усиления власти Лидера (фактор Взаимодействие) и повышаем авторитет Лидера (контрастно его выделяем).

И только потом организуем стратегическое планирование и ставим настоящие командные цели. Иначе процедура целеполагания проходит для «галочки», выработанные решения никого не радуют, не воодушевляют и не вовлекают. В этих целях нет вызова и драйва, нет энергии. А если они реально амбициозны, то вызывают отторжение, действующий Лидер не может обеспечить последовательное движение к цели. Такое происходит, к сожалению, слишком часто

2-й сценарий (рис. 4).

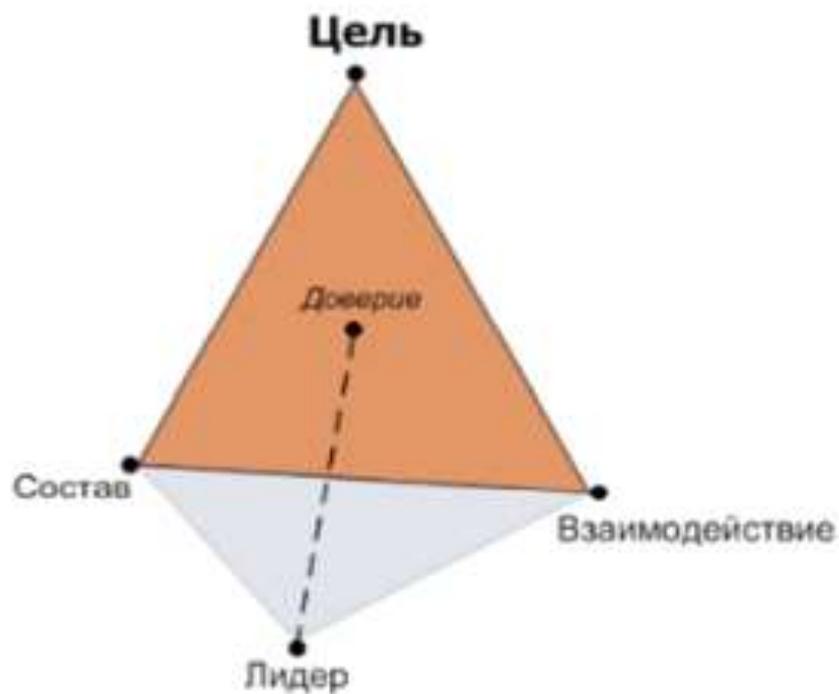


Рисунок 4 – Сценарий развития команды из плоскости «Доверие»

В группе высокая степень Доверия.

Оно основано на опыте взаимодействия Состава в различных ситуациях. Для того, чтобы группа далее повышала свою эффективность как команда, стоит усилить процедуры взаимодействия Состава, конкретизировать Цель, «достроить» плоскость, и на этом основании контрастно выделить Лидера.

Такая ситуация часто бывает, когда в составе команды те, кто вместе начинал, прошел через тернии, но времена меняются, надо быстрее реагировать на ситуацию. И если раньше все были равны и это устраивало, то теперь не хватает центра принятия решения.

3-й сценарий (рис. 5).

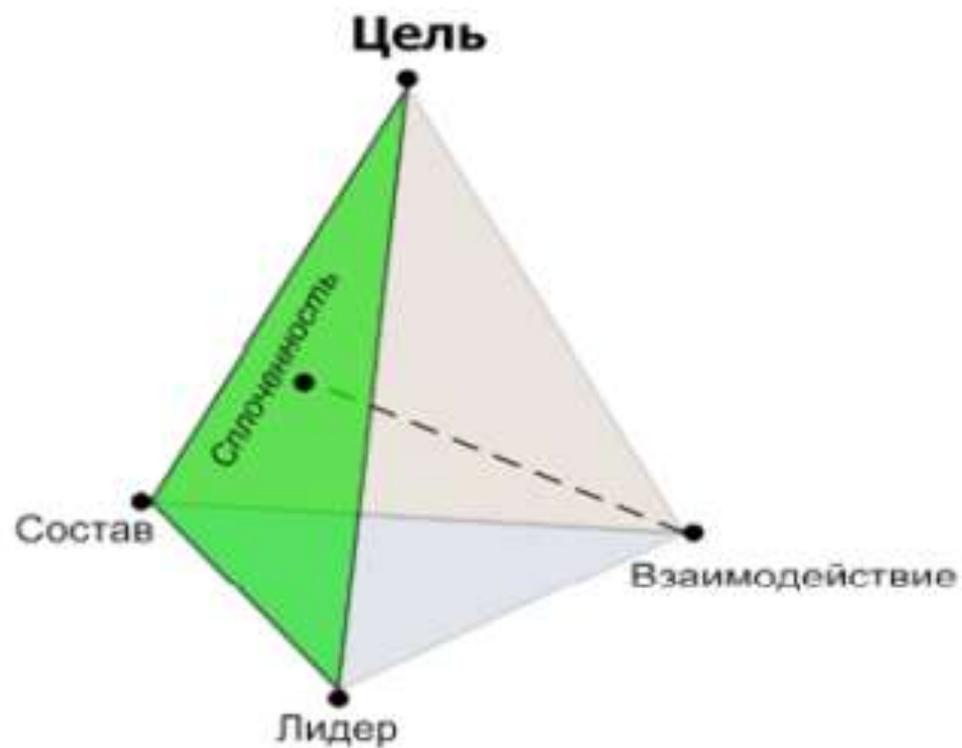


Рисунок 5 – Сценарий развития команды из плоскости «Сплоченность»

Такая ситуация очень часто встречалась в нашей практике. Мы видим два варианта:

Первый вариант, когда команда обладает высокой сплоченностью при не очень сильном лидерстве. Оценки по фактору Состав выше оценок фактора Лидер, фактор Цель оценивается еще ниже. Взаимодействие в группе строится исключительно благоприятно, но мало продуктивно. В такой группе, обычно, доброжелательная атмосфера, но низкая продуктивность по отношению к возможностям членов группы, даже если они так не считают. В этом случае, надо работать с составом, изучая и оценивая, развивая мотивацию достижения, выделять и усиливать наиболее амбициозного члена группы. Хорошо, если им является действующий Лидер. После этого работать на усиление цели, например, повышая ее амбициозность. В этом случае появится объективная необходимость развивать дальше взаимодействие. Иногда, такая ситуация требует смены Лидера. Чаще всего его берут со стороны, далее, как правило, меняется часть состава, затем организуется постановка командной цели.

Второй вариант, когда высоки показатели оценки по фактору Лидер, на втором месте оценки фактора Состав и на третьем месте оценки фактора Цель.

В этом случае, необходима работа с Лидером. Как правило, следует работать с повышением его мотивации достижения и формированием видения возможностей и угроз. Так же необходимо развитие навыков делегирования и распределения Лидерства. Необходимо научить вовлекать и стать наставником в вовлечении. Развитие Лидера приведет к развитию Состава. Усилится инициативность и ответственность за общий результат. Появятся навыки Лидирования у других членов команды, что позволит поставить более амбициозную цель, соответствующую потенциалу Состава и Лидера. В свою очередь, все это повлечет выход взаимодействия на качественно другой уровень.

4-й сценарий (рис. 6)

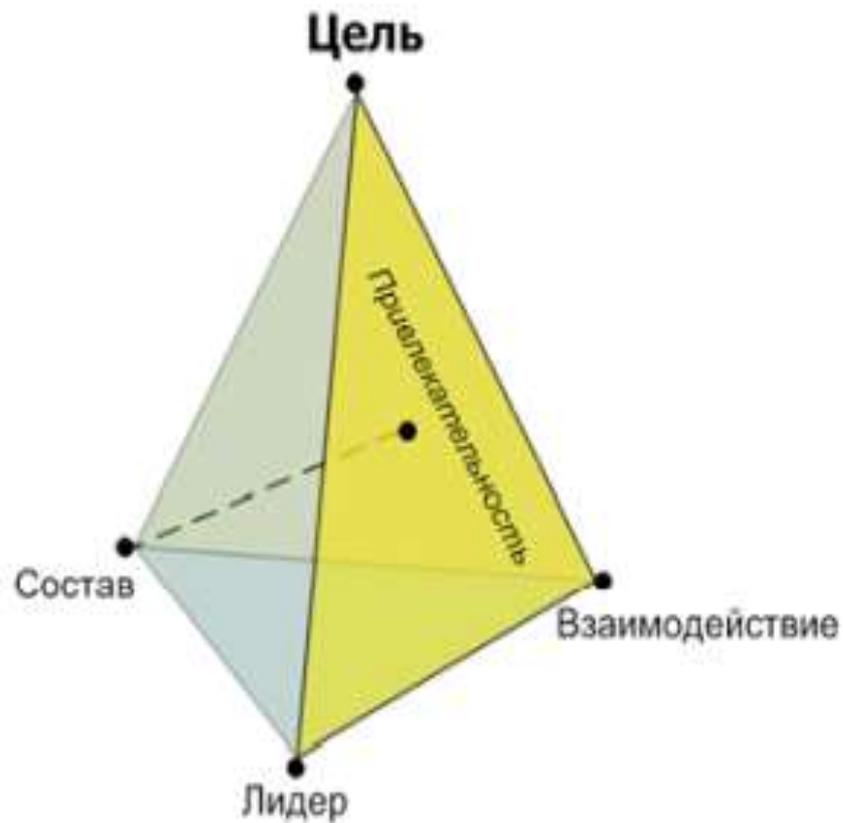


Рисунок 6 – Сценарий развития команды из плоскости «Привлекательность»

Это ситуация зарождения команды. Еще нет Состава. Есть сильный Лидер и у него есть Цель.

Мы развиваем Лидера в двух направлениях.

Первое – осознание своей цели и формирование Видения того, какие люди ему нужны.

Второе – развитие навыков взаимодействия с широким кругом людей с характеристиками тех, кто ему нужен. Чаще всего, мы занимаемся с Лидером брендостроением, повышаем его ораторские и преподавательские навыки, и он преподает и выступает на конференциях. Он развивает навыки письменного взаимодействия. Пишет статьи и ведет блоги в социальных сетях. Так же Лидеру стоит повысить навыки в области найма. В результате, на основе привлекательности личности Лидера, его образе Цели, разнообразном взаимодействии формируется Состав, который между собой не знаком, в большинстве случаев, но его тянет «Привлекательность». Когда Состав собран, начинается новый этап формирования – этап конфликта («бурление»).

Метод описания группы как команды 5F позволяет, по нашему опыту, выстроить системно программу развития и избежать многих ошибок.

Главная из которых – игнорирование фактора Внешняя Среда. Наш опыт показывает: каким бы ни было соотношение выраженности внутренних факторов, если показатели фактора Внешняя Среда оцениваются ниже внутренних, то процесс развития группы в команду «не запускается».

Второй по значимости, с нашей точки зрения, является ошибка, когда начинается процесс трансформации с самого слабого внутреннего фактора.

Мы считаем принципиальным «достроить» и «скорректировать» факторы силы, тем самым сформировать «плоскость основания» от которого делать проекцию по достройке самого слабого из 4-х внутренних факторов.

Это крайне важно потому, что причины слабости находятся в наиболее сильных сторонах. Не учитывая их, мы получаем системный сбой.

Например, состав признает сильного лидера, подтверждает признание своей компетентности и, в целом, удовлетворён взаимодействием. Не хватает объединяющей общей цели. Вывод на поверхности: организуем сессию стратегического планирования и ставим командную цель. И это очень часто превращается в формальность.

Сначала стоит задаться вопросами:

- а есть ли соответствующие потенциалу состава амбициозные цели у лидера?
- готовы ли члены группы брать на себя ответственность за достижение общей цели, разделяя ее с лидером?
- каким образом организовать взаимодействие при подготовке и проведению сессии, чтобы в результате получилась именно командная цель?

Другой пример, очень часто встречающийся в России, сильный лидер с амбициозными целями не доволен низкой инициативностью состава. Решение – поменять состав.

Но если лидер не скорректирует свое отношение к составу и стиль управления, не будет готов к взаимодействию с членами команды как соратниками, не создаст совместно с членами команды общую цель, требующую инициативы каждого члена команды, не внедрит процедуры проявления инициативы в групповое взаимодействие, то пришедшие инициативные члены команды станут такими же как все предыдущие, или очень быстро уйдут разочарованными.

Самый распространенный «провальный» вариант из практики развития команд. Состав сильный, признает авторитет лидера, присутствует, как все заявляют, командная цель. Единственное, что не радует – качество взаимодействия: срываются сроки, имеют место неконструктивные конфликты, перекладывается ответственность.

Делают вывод: стоит повысить эффективность взаимодействия. Организуют тимбилдинг. Не помогает. Формализуют процессы взаимодействия: описывают бизнес-процессы, заключают договоренности, фиксируют стандарты и процедуры. Не работает. Перед решением задачи повышения качества взаимодействия крайне важно провести коррекцию цели, чтобы она стала действительно командной, скорректировать стиль управления, скорректировать личные особенности состава. И после этого приступать к повышению качества взаимодействия.

Четвертый пример варианта системной «ошибки» развития группы в команду. Сильный состав разделяет общую цель и, как считается, нормально взаимодействует, но нет динамики, нет амбиций, много упущенных возможностей. Делают вывод: слабое лидерство.

Рекомендуется повысить уровень амбициозности командной цели, создать и внедрить во взаимодействие процедуры коррекции самооценки состава и уже на этом фоне повышать уровень авторитетной позиции действующего лидера. Часто, в такой ситуации, лидер команды подлежит замене.

Но если сразу поменять лидера, то процесс его становления в группе пройдет гораздо болезненней.

Данный опыт был сформирован на основе работы с управленческими, торговыми, производственными и проектными командами компаний: «Мак-Дак» и торговая сеть «ОлГуд», «Верра-Моторс», «Машинный Двор», СП «Сейлс» и ИД «Бурда» (Российское представительство), компании группы Северсталь (Череповецкий металлургический завод, Воркута-уголь, Труб-Ижора, Северсталь-Сервис), Команды Объединенной Металлургической Компании (Выкса, Чусовой, Череповецкий завод, Челябинский металлургический завод), МТС (команды IT-департамента и макрорегионов), команд «Мегафон-ритейл» и «Мегафон-СЗ», команды Газпром-Нефть (IT-департамент и дирекция нефтепереработки), «КБХА» (Воронеж, РосКосмос), «Полет» (Челябинск, РосТех), «Летуаль», «Dr. Тайсс», команды шахтоуправлений «Кузбасс-уголь» и многие другие.



ИИИЦ

Петроградского района

Спасибо за внимание!