

Развитие команд первого уровня

Описание подхода VITOVE

Подготовлено для VITOVE

2024



Команда – источник новых ресурсов продуктивности



Сегодня большинство
HR-процессов и систем
ориентированы
НА ЧЕЛОВЕКА/ДОЛЖНОСТЬ



Резерв роста через
индивидуальную
продуктивность
ПРАКТИЧЕСКИ ИСЧЕРПАН

КОМАНДЫ – НОВАЯ ЕДИНИЦА УПРАВЛЕНИЯ

в дополнение к должностям

КОМАНДА:

- Общие бизнес-цели (помимо общего бюджета)
- Ролевая модель
- Единая культура и правила
- Синергетический эффект



КОМАНДА ПЕРВОГО УРОВНЯ,

или топ-команда



Группа топ-менеджеров

компании, возглавляющих все или ключевые функциональные направления (ГД-1)



Выполняет функцию управления деятельностью

компании во всех аспектах: от постановки бизнес-целей до стратегий и тактик их достижения



Отличается от любой другой команды

компании не только уровнем управления и власти, но и рядом особенностей, призывающих изучать ее как отдельный феномен.



КОМАНДА ПЕРВОГО УРОВНЯ, ИЛИ ТОП-КОМАНДА, —

отдельный объект управления, отличающийся высокой степенью самоорганизации и являющийся главным драйвером изменений в компании



Команда первого уровня

несет ответственность за достижение всех стратегических целей бизнеса, и ее успехи включают в себя результативность других управленческих команд компании.

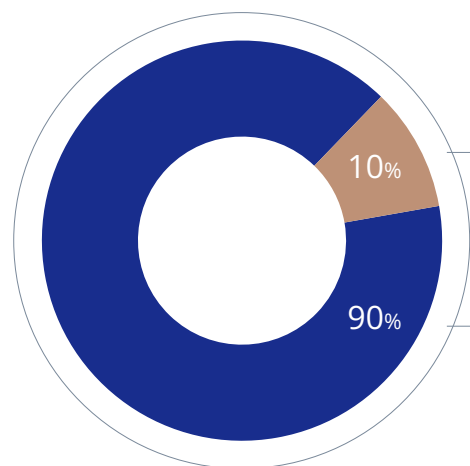


От модели построения **команды первого уровня** зависит модель всей компании.

Участники управленческой команды на своем примере задают все «правила игры» в компании — правила управления, корпоративную культуру.

ВІТОВЕ, основываясь на своей практике, понимает, с какими сложностями сталкиваются команды первого уровня

В большинстве случаев состав команды первого уровня включает **состоявшихся лидеров**, что неминуемо повышает вероятность **конфликтов**, порождающих ряд **типичных проблем**



По результатам исследования лишь

10% времени

команда топ-менеджеров уделяет решению бизнес-задач,

а 90% —

выяснению отношений и попыткам разрешить конфликты



ЧАСТО ОЗВУЧИВАЕМЫЕ ПРОБЛЕМЫ



Личные цели участников команды не совпадают с общей целью команды



В команде опасаются открытых диалогов, каждый скрывает часть информации и преследует личные интересы



Участники команды часто соперничают за ресурсы



Эффективность команды нестабильна, нельзя отследить закономерность и критерии эффективности принимаемых решений



Личные отношения мешают достижению бизнес-цели

Комплексное решение ВІТОВЕ для повышения эффективности команды первого уровня

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ «ТРЕУГОЛЬНИК КОМАНДНОГО ПРОГРЕССА»



В ответ на вызовы, стоящие перед командой, консалтинговая группа ВІТОВЕ разработала комплексное решение для развития команды, которое держит в фокусе внимания **3 ЭЛЕМЕНТА**: бизнес-цель, амбиции лидера и амбиции команды.



Для повышения эффективности команды все 3 элемента должны быть уравновешены и развиваться **ВЗАИМОЗАВИСИМО**.



Для установления **БАЛАНСА** между тремя элементами, мы достраиваем взаимоотношения внутри команды и поддерживаем организационные изменения.



Модель разработана для команд **первого уровня**, но может быть **адаптирована** под разные уровни управленческих команд

Этапы развития команд первого уровня по методологии ВІТОВЕ



Выбор оптимальных методов формирования и развития команды первого уровня производится после диагностики текущего состояния коллектива

Трансформация команды происходит в течение 12 месяцев



>> 1 квартал

2 квартал

3 квартал

4 квартал



	ЭТАП 1. ТЕКУЩИЙ ОБРАЗ КОМАНДЫ	ЭТАП 2. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРЕХОДА К НЕМУ	ЭТАП 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ
Работа с целью	<p>1.2 Анализ документации, связанной с бизнес-целью, участие (проведение) в бизнес-ориентированных встречах/сессиях команды с целью диагностики</p>	<p>2.1 Диагностика разрывов между целью, амбициями лидера и амбициями команды</p>	<p>3.1 Участие (проведение) в бизнес-ориентированных встречах/сессиях команды с целью корректировки КПР, индивидуальных треков развития</p>
Работа с лидером	<p>1.1 Встреча по бизнес-повестке: уточнение запроса с лидером команды</p>	<p>2.2 Проектирование целевого образа команды</p> <p>2.4 Согласование командного плана развития (КПР)</p>	<p>3.2 Индивидуальный коучинг лидера</p> <p>3.5 Встреча по подведению итогов</p>
Работа с командой	<p>1.3 Индивидуальные интервью с участниками команды</p> <p>1.4 ДИАГНОСТИКА (см. слайды №9-10) участников команды, формирование командного профиля</p>	<p>2.3 Стартовая командная сессия по формированию командного плана развития (КПР), оценка соответствия КПР бизнес-цели</p>	<p>3.3 ЦИКЛ КОМАНДНЫХ СЕССИЙ Командный комитет, авторские развивающие сессии</p> <p>3.4 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРЕКИ РАЗВИТИЯ Индивидуальный коучинг, программы развития и обучения</p> <p>3.6 Сессия по подведению итогов</p>

Представлена типовая программа трансформации команды. Содержание, наполнение и стоимость программы корректируется под запрос и решаемую задачу.

Варианты методик для проведения диагностики и составления командного профиля

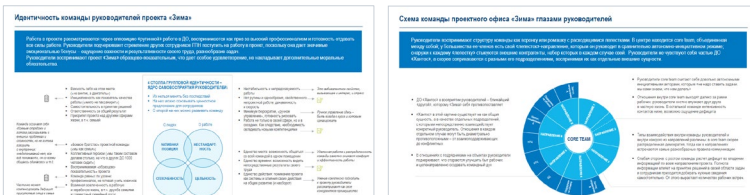


Вариант 1. Диагностика глубинных аспектов

Инструмент затрагивает широкий спектр вопросов взаимодействия, идентичности, отношения и лояльности к компании, выявляет внутренние противоречия в команде и позволяет сформировать гипотезы относительно профиля команды.

Результаты инструмента:

- Система представлений членов команды о разных аспектах работы
- Ключевые ценности, связанные с работой, на которых строится идентичность команды
- Рабочие дефициты и сложности в команде
- Рекомендации и решения для работы с выявленными барьерами, приоритеты для изменений



Вариант 2. Социометрия

Слаженность и динамика работы команды первого уровня во многом зависят от того, как выстроено взаимодействие между её участниками и насколько они доверяют друг другу. На эти и многие другие вопросы помогает найти ответы диагностика межличностных отношений (социометрия). Данный метод позволяет наглядно представить структуру командного взаимодействия, точки напряжения и центры силы в команде.

Результаты инструмента:

- Наглядная визуализация взаимоотношений в коллективе посредством графа – «карта расстановки сил»
- Оценка сплоченности команды
- Рекомендации по организации взаимодействия в команде



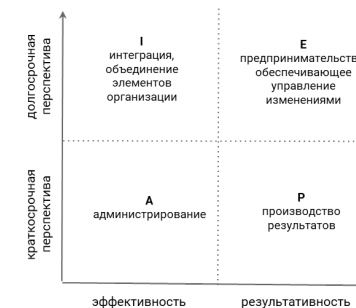
Вариант 3. Командная ролевая диагностика

Опросник прогнозирует наиболее свойственные сотрудникам командные роли и помогает определить соотношение командных ролей в команде.

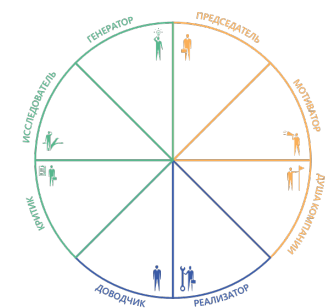
Командная ролевая диагностика содержит:

- Ролевое распределение в команде.
- Сильные стороны и факторы риска для команды с учетом дефицитов или переизбытка ролей.

Ролевая модель
И. Адизеса



Ролевая модель
Р.М. Белбина



Возможные ролевые модели для диагностики

Варианты методик для проведения диагностики и составления командного профиля



Вариант 4.

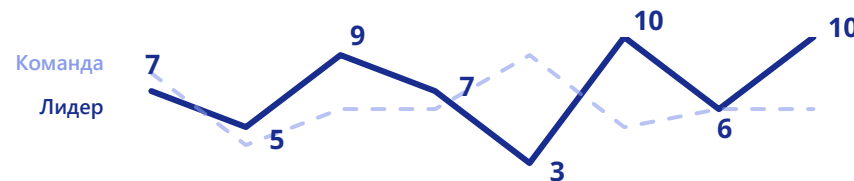
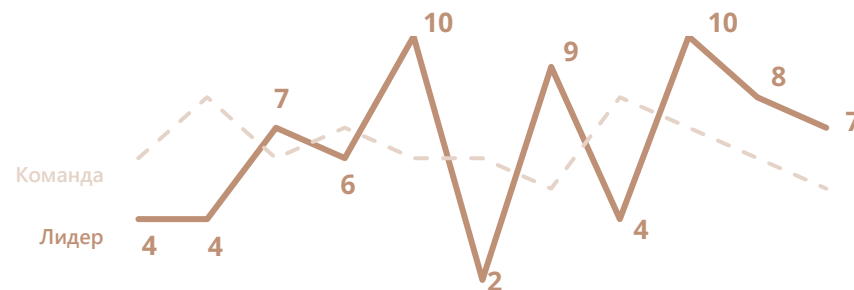
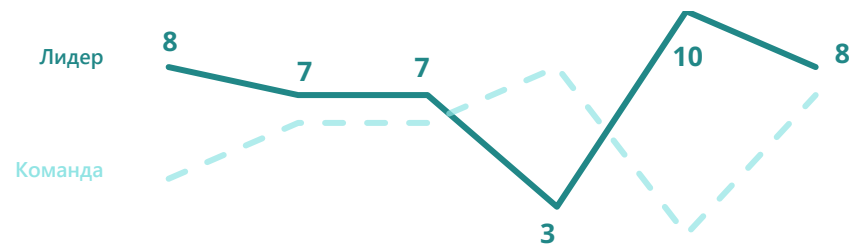
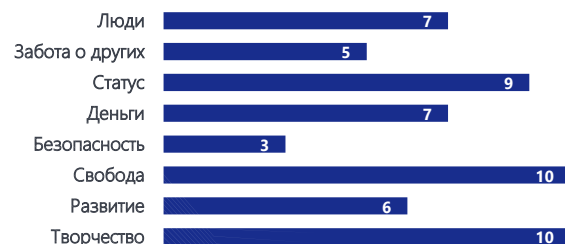
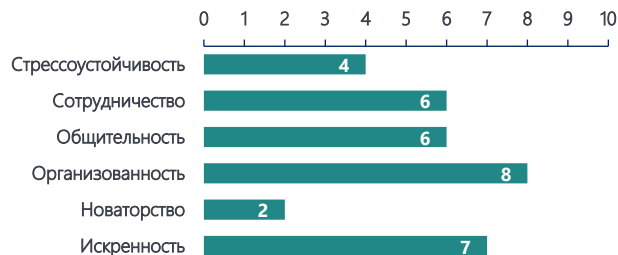
Формирование профиля команды по система оценки ЭРА

На основе отчетов участников формируется командный профиль.

Командный профиль соотносится с индивидуальным профилем Руководителя.



era.bitobe.ru



Цикл командных сессий

Работа с командой ○ ○ ● ● ○ ●



Авторские виды сессий

НОВЫЙ ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ БИЗНЕС-МЕРОПРИЯТИЙ

Поиск новых, успешных форм управления бизнесом и сложные проекты через обмен опытом

01
Нестандартные формы управления

Проводится с целью смены парадигмы, поиска смыслов и новых возможностей, переход на новый уровень взаимодействия и взаимопонимания в команде и бизнесе

03
Командные ретриты и «места силы»

02
Решение исторических кейсов

Форма развития бизнес-команд при принятии решений на исторических кейсах. Проводится в формате игры интеллектуальной «Что? Где? Когда?»

Знакомство с культурой и философией религий мира с фокусировкой на развитие управленческих компетенций руководителя и расширение картины мира

04
Культура и религия

05
Арт-терапия для управленческих команд

Форма развития управленческих команд через формирование образа вдохновляющего образа будущего

Нестандартные формы управления



Изучаем методы управления проектами

- Agile
- Scrum
- Kanban



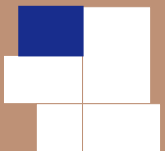
Знакомимся с формами управления внутри бизнеса

- Иннополис
- Google
- Yandex
- Mail.ru



Собираем лучшие практики и упаковываем их

- Green box
- Банк идей
- Бенчмарк



Решение исторических кейсов

РАЗВИВАЕМ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ИСТОРИЧЕСКИХ КЕЙСАХ



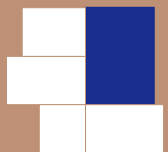
МОДЕРАТОР

Доктор наук, описывает конкретное историческое событие в виде кейса и передает его участникам для решения. В процессе работы участники сталкиваются историческими / ресурсными и другими ограничениями



ЗАДАЧА УЧАСТНИКОВ

Прийти к верному решению посредством живого диалога. А затем коррелировать всё это с бизнесом



Пример каскада сессий для управленческой команды



ПРИНЦИП ФОРМИРОВАНИЯ КАСКАДА СЕССИЙ:

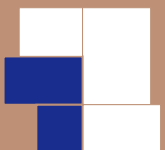


Развитие команды



Личностное развитие руководителя

- Соприкосновение с культурой, философией и религией как источником развития управленческих компетенций
- Привлечение экспертов и мотивационных спикеров
- Нестандартные места проведения



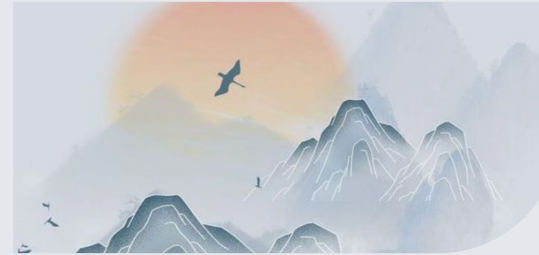
Арт-терапия для управленческих команд



Погружаемся в атмосферу творчества для командной синхронии и формируем образ будущего

Через погружение в свою роль и миссию, каждый участник сможет создать свой уникальный элемент – камень.

А звучанием поющей чаши сможет повлиять на весь процесс создания общего Арт-объекта команды



СИНКВЕЙН
(японское пятистишие)



СЕНСИТИВНОСТЬ
(индивидуальная/групповая)



АРОМАОБРАЗ
(создание собственного аромата)



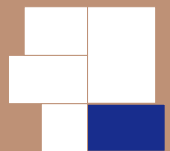
ФОТОСЕССИЯ
как командное взаимодействие



СКРАПБУКИНГ – создание собственного элемента общей картины в технике квиллинг



ТАНЦЫ



Индивидуальные треки развития

Работа с командой



Индивидуальные треки развития



Треки развития –

это формат обучения, расширяющий управленческую картину мира. В рамках трека образовательный контент подается через короткие и при этом содержательные материалы. Жесткая структура «без воды» позволяет сфокусироваться на самом главном.

01 Диагностика потребностей в обучении

Определение потребностей через три точки:

1. Индивидуальные интервью (1.3 на сл. 8)
2. Диагностика ЭРА и командный профиль (1.4 на сл. 8)
3. Наблюдения в ходе реализации цикла сессий (2.3 и 3.3. на сл. 8)

02 Составление индивидуальных* треков развития

Проектирование индивидуальных маршрутов и содержательной части обучения.

Согласование треков развития с заинтересованными сторонами:

- первым лицом,
- HRD или HR,
- самим участником.

03 Реализация

Возможные форматы:

- Индивидуальный коучинг
- Онлайн-курсы по рекомендациям

Возможные темы:

- Внутренний бренд руководителя
- Каскадирование бизнес-повестки
- Работа с командой
- Совершенствование и каскадирование корпоративной культуры

7 рычагов изменений



ИЗМЕНЕНИЯ «СВЕРХУ»

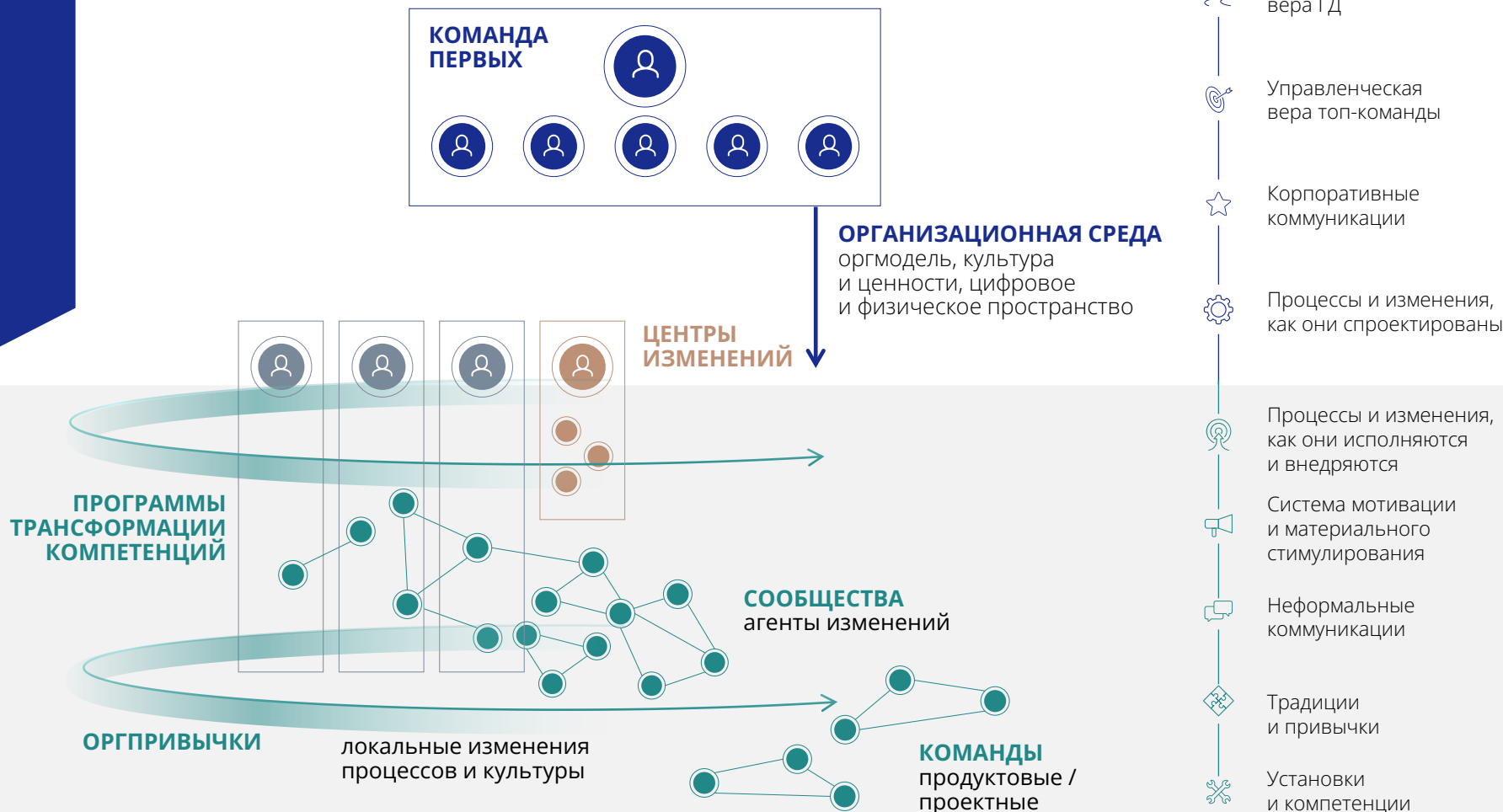
- Работа с командой первых
- Изменение рабочей среды
- Изменение организационной среды
- Центры изменений

ИЗМЕНЕНИЯ «СНИЗУ»

Создание множественных «точек изменений»:

- Сообщества
- Оргпривычки
- Команды

РЫЧАГИ ИЗМЕНЕНИЙ



Преимущества ВІТОВЕ в работе с командой первого уровня

Почему ВІТОВЕ?

- 01 При управляемом развитии команды первого уровня мы работаем одновременно в трех направлениях, последовательно сближая **амбиции бизнеса, первого лица и команды**
- 02 Подход ВІТОВЕ к работе с командами первого уровня – интегральный, он основан на **большом исследовательском и практическом опыте**, что позволяет нам реализовывать точный подбор инструментов к каждой конкретной команде
- 03 Наш **экспертный опыт** по развитию команд первого уровня собран в книге Наталии Боровиковой «Развитие команд первого уровня», а также в дайджесте на эту тему
- 04 Мы практикуем **гибкий подход к реализации проектов**, то есть проектируем дальнейшие шаги исходя из движения команды первого уровня по пути развития
- 05 Соблюдаем баланс между **бизнес-повесткой и социально-психологической повесткой** мероприятий



Сотрудничая с ВІТОВЕ, вы работаете с командой профессионалов, выстраивающих индивидуальный диалог с каждым участником команды и подбирающих уникальные решения под текущую стадию развития команды



BITOBE –

Best
Impulse
TO
Business
Evolution



сайт
www.bitobe.ru



тел./факс
+7 (812) 677 50 88



e-mail
info@bitobe.ru