

«СОЗДАЁМ КОМАНДУ» — ТЕХНОЛОГИЯ УЛУЧШЕНИЯ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

© Волкова М. Г., 2020

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная статья обобщает результаты внедрения инструмента диагностики командной вовлеченности и улучшения командного взаимодействия. В основу технологии легли ТОП-факторы высокоэффективной команды, сформулированные Патриком Ленсиони «Пять пороков команды». С помощью этой технологии легко начать диалог с любым членом своей команды, увидеть все «зоны роста». Работа над улучшением командного взаимодействия начинается в процесс первого индивидуального диалога. Далее, работа над необходимыми изменениями продолжается в командных сессиях.

Ключевые слова: команда, вовлеченность, взаимодействие, бизнес-коммуникации, диалог, сотрудник

Изданы сотни книг, проведены десятки исследований по поводу того как вовлеченность сотрудников влияет на бизнес и на ключевые показатели эффективности.

Сегодня абсолютно все понимают, что вовлеченный сотрудник будет работать на максимуме возможностей, принося огромную пользу себе и компании, он приведет больше клиентов, сделает большие продажи. Он не уйдет с

работы в 6 часов вечера. Он останется помогать коллегам.

И вовлеченность всегда связана со словом «МЫ».

То есть невозможно иметь отдельно взятых вовлеченных сотрудников, можно иметь вовлеченную команду!

Все больше компаний заказывают исследования вовлеченности персонала, замеры морально-психологического климата. Но не все из них используют результаты исследований для изменения ситуации. То есть, многие компании проводили опросы и анкетирование сотрудников, обрабатывали результаты, формировали отчеты, и дальше ничего не происходило. По мнению автора, люди либо давали социально ожидаемые ответы, и тогда, заказчик просто говорил – «Ну, я и так все это знаю». Либо сотрудники предлагали такое «волшебство», что заказчику не «под силу» было реализовать.

Учитывая текущую ситуацию с все возрастающей потребностью компаний по «улучшению здоровья» в команде, автором был разработан и протестирован оригинальный инструмент диагностики командной вовлеченности. Данный инструмент лег в основу авторской технологии улучшения командного взаимодействия под названием «Создаем команду».

Идея базируется на ТОП-факторах высокоэффективной команды, сформулированные Патриком Ленсиони в его книге «Пять пороков команды» [1].

Суть книги заключается в том, что без постоянной работы с командой даже лучшие коллективы подвержены характерным порокам команды. Есть риск появления недоверия, боязни конфликта, безответственности, нетребовательности и безразличия к результатам.



Рис. 1. Модель пяти пороков

Наличие вышеперечисленных факторов мешают компаниям наладить командную работу, и, если присутствует хотя бы один фактор, это может привести к гибели всей бизнес-идеи.

Это подобно цепочке, которая рвется из-за одного слабого звена, команда может погибнуть из-за одного единственного порока.

И, если рассматривать с точки зрения, а какой бы хотелось видеть команду, то в полную противоположность «Пяти порокам» становится модель «Пять добродетелей команды». Такие добродетели как доверие, открытость, ответственность, заинтересованность, нацеленность на результат, делают коллектив КОМАНДОЙ.

Модель пяти добродетелей

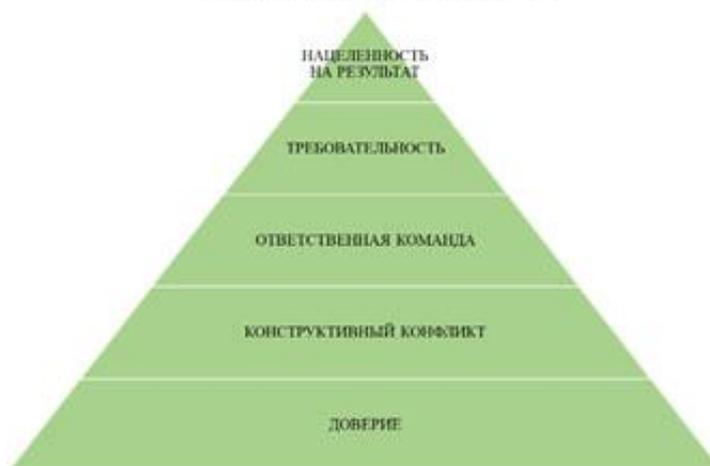


Рис. 2. Модель пяти добродетелей

В основу технологии автора «Создаем команду», был положен инструмент диагностики командной вовлеченности «Диалог 3D» — диалог по трем темам (направлениям), проводимый с каждым ТОП-менеджером, линейным руководителем, сотрудником.

Для этого был изготовлен набор из 15-ти карточек, где на серой стороне каждой карточки написаны признаки одного из «порока» команды, на другой зеленой стороне написаны признаки «добродетели» команды в противоположность соответствующему пороку.

Далее в процессе «Диалога 1D» (Done), сотруднику предлагается оценить существующее положение дел, выбрав одну из сторон каждой карточки, серую или зеленую. Это, по сути, и является диагностикой восприимчивости команды к каждому из пяти порокам. И то, что у данного инструмента диагностики нет половинчатых решений, а есть яркий «плюс» и яркий «минус», это помогает делать осознанный выбор и делать его очень быстро.

Инструмент «Диалог 3D»



Рис. 3. Выбор: порок или добродетель

Например, у карточки, у которой на «серой» стороне написано проявление порока «Недоверие»: «Члены нашей команды никогда не признают свои ошибки, скорее, скрывают их», то на обратной ее стороне написано проявление добродетели «Доверие»: «Члены нашей команды открыто признают свои слабости и ошибки».

Когда какие-то карты попадают в «серую зону», есть повод задуматься, есть повод порассуждать. А как бы хотелось? Что будет еще возможно, если

ситуация будет такая, как она описана на зеленой стороне карты?

И это уже «Диалог 2D» (Dream)! Диалог, в ходе которого формируется позитивное видение счастливого будущего команды.

После того, как сотрудник сделал выбор карты и описал желаемую ей противоположность, наступает время «Диалога 3D» (Do). Что же сотрудник может сделать такого, в том числе для себя, что позволит переломить ситуацию и перевести контекст из «серого» цвета в «зеленый» цвет?

Таким образом, создав эту технологию, автор статьи изменил привычный подход к диагностике существующего положения в команде, сделав опрос аудиальным, визуальным, и тактильным. Кроме этого, технология позволяет работать над улучшением командного взаимодействия с первых минут диалога с сотрудником. Карточки, это

изящный способ начать конструктивный диалог с командой.

Инструмент «Диалог 3D» был протестирован автором статьи в ООО «БайкалСтройТэк» в марте 2020 года в ходе индивидуальных сессий с линейными руководителями в рамках заказа по командообразованию от собственника компании.

Технология улучшения командного взаимодействия

«Создаем команду» в ООО «БайкалСтройТэк»



Рис. 4. Команда заказчика

Специализированное предприятие ООО «БайкалСтройТэк» ведет свою историю с 2014 года. Молодая и энергичная инженеринговая строительно-монтажная компания, осуществляющая свою деятельность на территории Восточной Сибири. Имеет большой опыт производства работ полного цикла: устройство свайных фундаментов, монтаж технологии, а также по полному комплексу электромонтажных работ на нефтегазоконденсатных месторождениях.

ООО «БайкалСтройТэк» имеет головной офис в г. Иркутске; представительство в г. Москва и производственную базу в г. Усть-Куте вблизи

нефтегазоконденсатных месторождений Усть-Кутского и Катанского районов.

В данный момент компания является одной из ведущих компаний в данных сферах по Восточной Сибири и планирует расширение географии объектов строительства. На сегодняшний день успешно выполнены работы для таких компаний как Иркутская Нефтяная Компания, Газпром, Роснефть, ТрансНефть.

В диагностике командной вовлеченности приняло участие 13 менеджеров, из них 9 человек (69,2 %) — мужчины. Половозрастная структура линейных руководителей ООО «БайкалСтройТэк» отражена на рис.5.

Половозрастная структура ООО «БайкалСтройТэк»

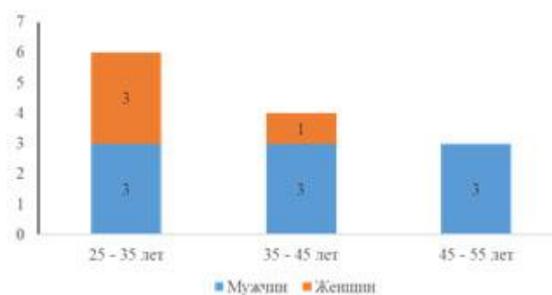


Рис. 5. Половозрастная структура

В ходе «Диалога 1D» обнаружено наличие всех пороков команды. Все руководители, вне зависимости от возраста, пола и стажа работы,

отметили проявления дисфункции команды. Итоги опроса в разрезе пороков команды представлены на рис.6.

Итоги диагностики командной вовлеченности

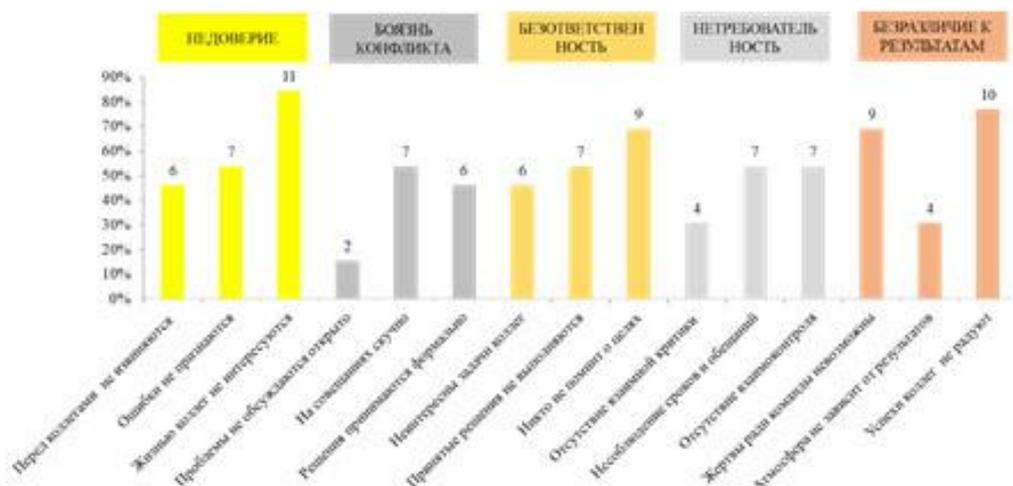


Рис. 6. Результаты опроса

И в «Диалоге 1D», и в «Диалоге 2D» был зафиксирован всплеск эмоций, вскрывающий внутренний конфликт между руководителями, так и поток инсайтов и озарений, свидетельствующий о трансформации осознания. Это свидетельствует о простоте метода, когда и пороки, и добродетели прописаны простым и ясным текстом на обеих сторонах карточки.

По мнению автора, метод затрагивает глубинные ценности человека, расширяет мышление и побуждает к поиску вариантов решения: как и что конкретно нужно сделать, чтобы получить другие эмоции, другие ощущения в работе команды. В финальном диалоге «Диалог 3D» каждый руководитель описал желаемую модель поведения, которая будет способствовать улучшению командного взаимодействия. Таким образом, взяв на

себя обязательства и ответственность отныне думать и действовать в соответствие своим ценностям.

Кроме этого, каждый руководитель ответил на следующие пять 5 вопросов:

- За счет чего создается доверительная атмосфера?
- Что позволяет вести здоровый и конструктивный конфликт?
- Как повысить уровень ответственность каждого члена команды?
- Что нужно сделать команде для повышения требовательности в команде?
- Каким образом команде оставаться в фокусе общих целей и быть нацеленной на результат?

Итоги «Диалога 3D» отражены на рис.7.

Пути достижения пяти добродетелей



Рис. 7. Пути достижения добродетелей

Таким образом, диагностика командной вовлеченности с использованием авторского инструмента «Диалог 3D», вместо анонимного

заполнения анкет по вовлеченности прошла в форме очень живого и открытого диалога. Огромный плюс,

что уже во время обсуждения члены команды начали предлагать конкретные идеи.

В ближайшее время в ООО «БайкалСтройТек» пройдет командная сессия. Обсуждение перейдет в стадию коллегиального формирования конкретных решений, идеи трансформируются в четкие мероприятия, будет создан План действий со сроками и ответственными.

Возможно, что для каких-то решений понадобится что-то очень простое и доступное, а для каких-то, целые проекты. Но в любом случае, от каждого члена команды потребуется железная дисциплина, самоотдача и настойчивость. ■

1. Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / П. Ленсиони; пер. с англ. И.Э. Коротенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 117 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / П. Ленсиони; пер. с англ. И.Э. Коротенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 117 с.

Creating a team — technology for improving for team interaction

© **Volkova M., 2020**

This article summarizes the results of implementing a tool for diagnosing team involvement and improving team interaction. The technology is based on the TOP factors of a highly effective team, formulated by Patrick Lencioni «Five vices of the team». With this technology, it is easy to start a dialogue with any member of your team, see all the «growth zones». Work on improving team interaction begins during the first individual dialogue. Further, work on the necessary changes continues in team sessions.

Keywords: Team, involvement, interaction, business communications, dialogue, employee
