

Искусство думать вместе: как создать эффективную команду

Максим Поташев,
Генеральный директор
«АРПИ Консалтинг»



Искусство
бизнеса

Что такое команда?

- Эта группа людей собралась по собственному желанию, и все они остаются в команде до тех пор, пока это их устраивает
- У этих людей есть общая цель и единое ее понимание
- У них есть естественным образом сложившаяся внутренняя иерархия и добровольно принятые внутренние правила взаимодействия

Командная культура

Командная культура — система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в команде.

- Стиль общения
- Система коммуникаций
- Традиции, ритуалы и табу
- Общий язык

Два типа мышления

ДЕДУКТОРЫ:

видят общую картину

Способны делать практические выводы, опираясь на общие принципы. В конкретной ситуации они сразу вычленяют главное, причем оценивают эту ситуацию в динамике, учитывая и возможные причины ее возникновения, и вероятные последствия

ИНДУКТОРЫ:

видят детали

Прагматики, уделяющие максимум внимания частным проявлениям ситуации и пытающийся учесть все влияющие на нее факторы. Индуктор мыслит аккуратно, последовательно, в основе его анализа всегда лежат конкретные факты, а не абстрактные идеи

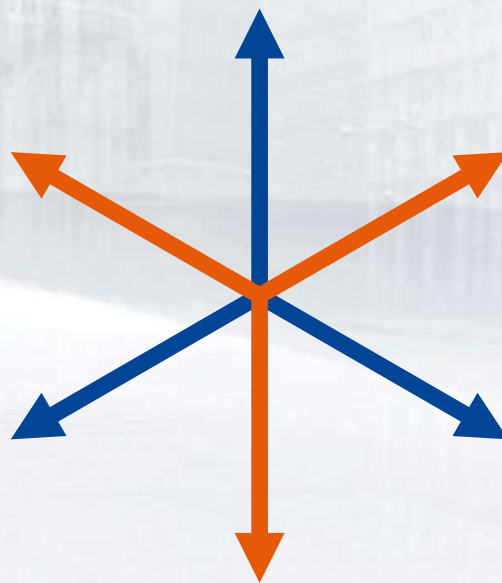
Параметры личности



Интровертный проактивный индуктор

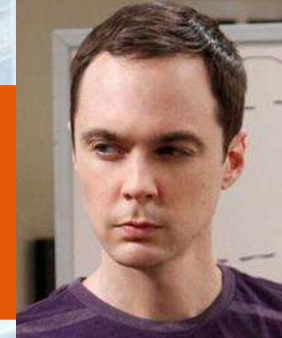
ИНТРОВЕРСИЯ

ПРОАКТИВНОСТЬ



ИНДУКЦИЯ

Аналитик



- Выявляет все обстоятельства и факторы, касающиеся проблемы, над которой работает команда
- Мыслит логично и последовательно
- Может разложить любую проблему на составляющие, структурировать ее и не упустить никакие мелкие детали
- Всегда помнит условия задачи, поэтому часто выполняет функцию критика
- Бывает склонен к пессимизму и унынию. Часто его приходится убеждать том, что проблема, кажущаяся ему неразрешимой, все-таки имеет решение

Интровертный проактивный дедуктор



Стратег



- Может понять, как будет развиваться та или иная ситуация, какие факторы могут на нее повлиять и чем все это в итоге может закончиться
- У него обычно есть несколько гипотез, учитывающих разные возможности, и, соответственно несколько сценариев решения
- Лучше всех понимает цели команды и всегда сосредоточен на главном
- Не только формулирует локальные цели, но и определяет критерии правильности решения

Интровертный реактивный дедуктор



Интуиит



- Может увидеть решение проблемы сразу, не выстраивая ведущую к нему логическую цепочку
- Обычно является специалистом в одной или нескольких узких областях
- Любит решать задачи и получает от этого удовольствие
- Держа в памяти множество ранее решенных задач, когда сталкивается с новой проблемой, автоматически выбирает похожие примеры и предлагает решение

Экстравертный реактивный индуктор



Генератор



- Мыслит ассоциативно
- Все, что попадает в поле его зрения или предлагается кем-то другим, может дать ему толчок для рождения новой идеи
- Внимателен и любознателен, всегда открыт новому и легко вникает в незнакомую проблематику
- Способен абстрагироваться от условий задачи, выходить за их рамки
- Плохо умеет фокусироваться на задаче

Экстравертный проактивный дедуктор



Коммуникатор



- Он объединяет людей, вдохновляет, устанавливает связи, разрешает конфликты
- Устанавливает неписанные правила
- Хорошо умеет слушать
- Пользуется в команде всеобщим уважением. Для многих становится ролевой моделью, ему стремятся подражать
- Прирожденный манипулятор

Экстравертный проактивный индуктор



Исследователь



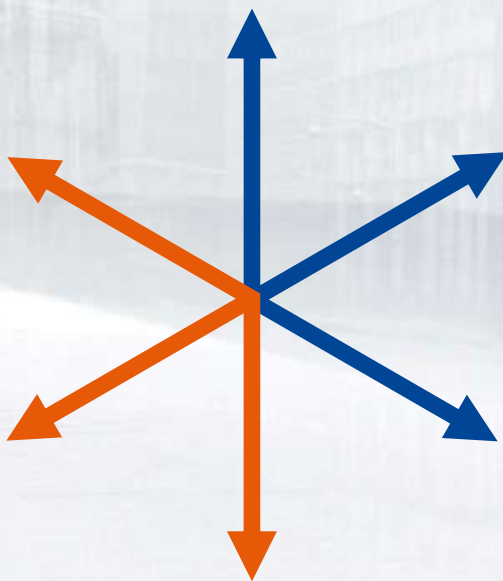
- Отлично разбирается в людях
- Сконцентрирован не на личных качествах, а на профессиональных компетенциях. Лучше всех понимает, кто на что способен и какую пользу может принести команде
- Любит учиться и стремится почерпнуть как можно больше у каждого
- Он видит скрытый потенциал людей и понимает, в каком направлении его лучше развивать.
- У него широкий кругозор, он легко и быстро вникает в любую проблематику, но редко становится глубоким специалистом в определенной области

Интровертный реактивный индуктор

ИНТРОВЕРСИЯ

РЕАКТИВНОСТЬ

ИНДУКЦИЯ



Эксперт



- Кладезь знаний и навыков, хранитель ценной информации
- Его знания хорошо структурированы
- Предлагает точные и актуальные решения
- Любит делиться своими знаниями
- Ему часто сложно отличить важное о второстепенного, он рискует уйти в дебри и увести за собой других

Экстравертный реактивный дедуктор



Синтезатор



- Умеет складывать пазл из разрозненных идей и фрагментов информации
- Опирается не голыми идеями, для него очень важно, как они родились и главное – кем высказаны
- Учитывает человеческий фактор, понимает, кому из членов команды и в какой степени можно доверять
- Специалист широкого профиля, разбирается хотя бы на поверхностном уровне во все областях, связанных с деятельностью команды

Тип лидера: визионер

(интроветный дедуктор)



- Стратег и в значительной степени интуит, наделенный лидерскими качествами
- Интеллектуал, мыслитель
- Не просто видит будущее, но и умеет показать его другим
- Имеет опыт и серьезные достижения
- Пользуется большим авторитетом
- В людях ценит интеллект и креативность
- Его девиз: «Давайте сделаем то, чего еще никто не делал»

Достоинства и недостатки

ДОСТОИНСТВА:

- Уверенность в себе, харизматичность
- Увлеченность
- Высокий интеллект
- Творческие способности
- Оригинальность мышления
- Отличные способности прогнозиста
- Способность убеждать

НЕДОСТАТКИ:

- Самолюбование, высокомерие
- Склонность переоценивать людей
- Отвращение к рутине
- Нежелание разъяснять свои идеи и контролировать их реализацию
- Избирательное умение слушать
- Эмоциональная нестабильность

Оптимальные области

- Высокие технологии
- Маркетинг
- Консалтинг
- Творческие проекты

Тип лидера: медиатор

(экстравертный дедуктор)



- Коммуникатор, наделенный навыками исследователя и полномочиями лидера
- Главной целью он считает создание оптимальных условий, в которых каждый может проявить свои лучшие качества
- Способен наладить отношения с кем угодно
- Про людей, с которыми он имеет дело, он знает всё
- Ценит людей лояльных и надежных
- Его девиз: «Кадры решают всё»

Достоинства и недостатки

ДОСТОИНСТВА:

- Терпимость к другим людям, их позициям
- Понимание, умение слушать
- Обладает даром убеждения, для каждого находит нужные слова
- Готовность помочь
- Умение разрешать конфликты

НЕДОСТАТКИ:

- Недостаток профессиональных компетенций
- Конформизм, недостаток самостоятельности и инициативы
- Неумение принимать самостоятельные решения

Оптимальные области

- Öffentlich-politische Projekte
- Media
- Consulting
- Creative projects

Тип лидера: администратор

(интровертный индуктор)



- Он считает своей главной задачей обеспечить идеальное выполнение всех правил и процедур
- Он уверен, что всегда есть единственно правильный способ что-то сделать
- Тщательно анализируют каждую деталь, прежде чем принять окончательное решение.
- Ценит людей исполнительных, дисциплинированных и ответственных
- Его девиз: «Будем продолжать в соответствии с утвержденным планом».

Достоинства и недостатки

ДОСТОИНСТВА:

- Внимательность к деталям
- Аналитичность
- Педантичность
- Ответственность
- Умение четко ставить задачи

НЕДОСТАТКИ:

- Увязание в деталях, отсутствие стратегического видения
- Формализм
- Неумение учитывать человеческий фактор
- Отсутствие креативности

Оптимальные области

- Производство
- Финансы
- Транспорт
- Торговые сети

Тип лидера: менеджер

(Экстравертный индуктор)



- Всегда имеет амбициозные цели
- Нацелен на решение стоящей перед ним задачи.
Людей рассматривает как инструменты, необходимые для ее решения
- Обладает быстрой реакцией и концентрируются на самых важных и срочных на данный момент вопросах
- Энергичен, стремится всё контролировать и всеми управлять
- Очень требователен и к себе, и к другим
- Его девиз: «Приступаем к делу немедленно и добиваемся цели любой ценой»

Достоинства и недостатки

ДОСТОИНСТВА:

- Прямота, способность дать честную обратную связь
- Решительность, быстрота принятия решения
- Самостоятельность, личная ответственность за каждое дело, в которое включается
- Соревновательность, желание конкурировать
- Настойчивость в достижении цели

НЕДОСТАТКИ:

- Прямолинейность, порой отсутствие такта и дипломатичности
- Поспешность в принятии решений
- Склонность брать на себя слишком много
- Склонность к конфронтации
- Чрезмерная требовательность

Оптимальные области

Любые проекты, где требуется достижение
максимально быстрого, прорывного результата

Этапы обсуждения

1. Расследование
2. Исследование
3. Активный поиск
4. Верификация
5. Дискуссия
6. Комбинирование

Расследование

- Целью обсуждения является более четкое понимание проблемы и постановка задачи
- Обсуждение направлено на выявление причин проблемы
- Команда должна собрать все факты, имеющие отношение к проблеме, даже если на первый взгляд, связь кажется косвенной. При этом важны не только факты, но и личные ощущения
- От участников требуется аккуратность, терпение, вдумчивость
- Наибольшую пользу могут принести аналитик, выявляющий факты и связи, интуит, чувствующий, на что следует обратить особое внимание, и эксперт, предлагающий релевантные примеры схожих проблем и путей их решения
- Обсуждение должно быть четко структурировано и требует достаточно жесткого управления

Исследование

- Обсуждение нацелено на то, чтобы рассмотреть все аспекты проблемы, расставить приоритеты и сфокусироваться на самых перспективных направлениях
- Привлекаются не только данные, имеющие непосредственное отношение к рассматриваемой проблеме
- Процесс исследования сводится к выдвижению гипотез, основанных на имеющихся данных
- Лучше всего с этим справляются стратег, умеющий увидеть общую картину, и интуит. Из индукторов наибольшую пользу могут принести эксперт и генератор
- Обсуждение имеет циклический характер
- Процесс исследования требует гибкого управления

АКТИВНЫЙ ПОИСК

- Это единственный тип обсуждения, близкий к классической концепции мозгового штурма. Он возникает в случае, когда проблемная ситуация расплывчата и понятных сценариев решения нет
- Активный поиск всегда носит ассоциативный характер, причем чем шире круг ассоциаций, тем выше шанс зацепить и развить ценную идею
- Активный поиск требует свободной и комфортной атмосферы. Все участники обсуждения должны иметь возможность высказывать любые пришедшие в голову мысли, включая самые безумные
- Обсуждение не должно превращаться в хаотическое перебрасывание ассоциациями. Оно, во-первых, должно быть , во-вторых, важно, чтобы идеи не только высказывались, но и подхватывались
- Команда обычно делится на тех, кто в основном «набрасывает» ассоциации, и тех, кто больше слушает и пытается подхватывать и развивать высказанные идеи. С первой задачей лучше справляются генераторы, интуиты и эксперты, со второй – стратеги и синтезаторы
- Управлять этим типом обсуждения сложнее всего. Модератор должен быть дирижером, тонко улавливающим момент, когда надо предоставить слово следующему участнику или изменить направление поиска

Верификация

- Когда у команды уже есть готовое решение, претендующее на то, чтобы стать финальным, его необходимо верифицировать - взвесить его плюсы и минусы, определить оптимально ли оно
- Главная опасность в этой ситуации – влюбиться в единственное решение и заикнуться на нем. Поэтому в процессе верификации необходимо критическое мышление, стремление подвергать всё сомнению и находить мельчайшие нестыковки
- В процессе верификации главную роль играют индукторы – аналитик, отслеживающий логические связи, генератор, способный придумывающий контрпримеры, опровергающие предлагаемое решение, исследователь, опирающийся на личные оценки тех, кто его предложил
- Модератор должен обеспечить четкий и упорядоченный процесс обсуждения, взвешенность и прагматичность оценок

Дискуссия

- Дискуссия возникает в том случае, когда есть более одного возможного решения, причем разные члены команды уверенно отстаивают разные позиции и стремятся убедить других в своей правоте
- Правильная организованная дискуссия должна основываться на результатах верификации. Команда должна сформировать ранжированный список вариантов и провести их сравнение по разным критериям
- Если разные критерии отдают предпочтение разным вариантам. Команде приходится копать глубже, вводить дополнительные критерии и использовать неформальные соображения
- В процессе дискуссии самое важное – использовать только объективные аргументы, не допустить перехода на личности. Она должна быть организована справедливо, все участники обсуждения должны быть уверены в том, что получат слово и их мнение будет услышано и учтено.
- Очень важно отдавать себе отчет в том, что многие проблемы не имеют идеального решения
- В дискуссии нет приоритетных командных ролей. Каждый из членов команды может иметь важные соображения, которые могут повлиять на итоговое решение

Комбинирование

- Во многих случаях на заключительном этапе работы над проблемой возникает необходимость собрать готовое комплексное решение из разрозненных идей
- Комбинирование – задача для дедукторов. Главную роль играют синтезатор, стратег и интуит. Их задача – увидеть проблемную ситуацию в целом и попят, как должно выглядеть решение, максимально соответствующее всем предъявляемым ей требованиям. Для этого им необходимо понять, как сочетаются друг с другом уже разработанные частные решения
- Процесс комбинирования почти не нуждается в модерации, поскольку обычно в нем задействован узкий круг участников, легко находящих общий язык друг с другом


Пройти тесты

<https://cbtexpert.ru/test>



Контакты

 www.rp-consulting.ru

 potashev@rp-consulting.ru

ИСКУССТВО
«Бизнеса»