



focus™  
play it forward

Virtual  
FOCUS  
Challenge

OGI EUROPE KFT. 1091 BUDAPEST ÜLLŐI ÚT 25. HUNGARY  
TEL: +36 1 408 8189      WEB: [www.ogieurope.com](http://www.ogieurope.com)



**BECOME BETTER.  
START TODAY.**

## Уважаемая виртуальная команда!

Спасибо за участие в виртуальном симуляторе Be In Focus. Уверены, что вы получили полезную информацию и смогли определить ключевые элементы успеха своей виртуальной команды.

В дополнение к полученной информации, предлагаем вам ознакомиться с данными более детального командного отчета по результатам игры.

Данный отчет позволяет оценить эффективность работы виртуальной команды. В основе оценки эффективности лежит подход К. Бланшара “Пять элементов успешной команды” (Team Charter).

Ниже представлена итоговая Диаграмма эффективности виртуальной команды, прошедшей симулятор Be in Focus.



## Эффективность работы виртуальной команды



### Как интерпретировать результаты командной диаграммы?

Диаграмма (см. выше) позволяет оценить эффективность работы виртуальной команды, которая оценивается по пяти ключевым элементам: наличие и корректность командной цели и стратегии, роли и ответственность, командное взаимодействие, командные правила, использование ресурсов.

Каждый из компонентов измеряется на основе следующих источников информации:

- Заполнение специального опросника до игры
- Оценка поведения участников во время игры (от наблюдателей)
- Анализ обсуждения участниками результатов игры

## Что означает каждый из индикаторов модели эффективной команды?

### 1. Наличие и корректность командной цели и стратегии.

#### Описание индикатора:

Команда обладает четкой целью и фокусом, позволяющими правильно приоретизировать свои действия в ограниченное время. Команда демонстрирует наличие четкой стратегии, позволяющей достичь поставленную цель наиболее эффективным способом (с учетом имеющихся ресурсов), в условиях конкуренции.

### 2. Роли и ответственность.

#### Описание индикатора:

В команде наблюдается четкое разграничение ролей и зон ответственности. Выделяется роль командного лидера и другие командные роли, которые правильно распределены лидером для оптимального принятия командного решения и достижения цели.

#### Комментарий:

К примеру, важно понимать кто принимает решение, кто выполняет определенные действия, кто играет роль эксперта, кто следит за временем и т.д

### 3. Командное взаимодействие

#### Описание индикатора:

Участники делятся необходимой информацией и знаниями с другими командами во время игры. Все участники команды вовлечены, активно участвуют в принятии решения. В команде присутствует учет мнения и интересов всех участников, готовность к обсуждению различных точек зрения.

### 4. Командные правила

Команда согласовывает правила использования общего канала коммуникации. В команде существуют четкие правила принятия решения.

### 5. Использование ресурсов

Команда эффективно использует доступные каналы дистанционной коммуникации. Команда запрашивает и использует помощь других команд при выполнении заданий на сотрудничество и/или бизнес кейса, успевает выполнить больше 70% заданий в отведенное время.



## Пример частичного описания проявления одного из индикаторов: Роли и ответственность в командах.

Роли, которые участники потенциально могут играть в командах в зависимости от задач и ситуации:  
(Все имена участников вымышлены. Любые совпадения с реальными личностями случайны)

<b>Павел Игнатюк</b>	Преимущественно “Исследователь ресурсов” и часто “Формирователь”. Сам видит свою сильную сторону в умении собирать команды и объединять людей. Однако, Павлу надо обратить внимание, что в роли “Формирователя”, в ходе своей активной деятельности, он может разрушить сбалансированность команды (в поисках новых идей или решений).
<b>Сергей Петров</b>	Преимущественно “Мыслитель”. Из своих сильных сторон отметил свою креативность. Во время игры продемонстрировал индивидуальную работу на высоком уровне. Коммуникацию внутри команды поддерживал редко.
<b>Федор Касаткин</b>	Преимущественно “Исполнитель”, может так же принимать роли “Контролера”, если требуется, что подтверждается его действиями. Например, перед игрой он проверил, кто является участниками его команды, а кто в состав команды не входит. Но дальше уступил роль Роману Егорову, игравшему больше роль лидера (см. ниже). Федор отмечает своей сильной стороной хорошие технические навыки
<b>Артур Семенов</b>	Преимущественно “Исследователь ресурсов”. Может играть роль ‘Мыслителя’, если потребуется. Во время игровой симуляции был инициатором разных подходов к стратегии выполнения заданий, в основном, базирующейся на совместных обсуждениях.
<b>Анна Лучко</b>	Преимущественно “Коллективист”. Осознает свою роль, характеризуя свою сильную сторону в игре - как умение поддерживать командный дух. В игре приняла роль вдохновляющего лидера, предложила команде подход к работе (с разделением заданий), периодически проверяла точность выполнения заданий (например, выясняла у Павла (координатора) точность внесения ответов.
<b>Елена Павлова</b>	Может играть роли ‘Мыслитель’, “Исполнитель”, а так же в определённых ситуациях “Формирователь” или “Исследователь ресурсов”. Это в целом совпадает с мнением Елены о своих сильных сторонах: умение анализировать и генерировать идеи. В роли Коллективиста (Елена назвала свою сильную сторону так же Мотивация коллектива) себя в игре не проявила.
<b>Татьяна Емельянова</b>	Преимущественно “Доводящий до конца” и “Исполнитель” Татьяна отмечает свою сильную сторону – как внесение позитива в команду.

## Пример расшифровки типов командных ролей

### "Мыслитель".

Основное назначение "мыслителя" в команде — привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, "мыслители" действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Им свойствен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем. Результаты тестирования свидетельствуют о высоком интеллектуальном уровне "мыслителей", высоких показателях креативности и явной интровертности. Их мышление характеризуется высокой критичностью, и они создают большое количество негативных конструкций, т.е. пунктов для отвержения различных предложений. Их предложения отличаются оригинальностью и "интеллектуальностью". "Мыслители" — это интеллектуалы-одиночки, и они часто воспринимаются другими членами команды, как не слишком коммуникабельные. Им свойственны прямота и честность в общении.

Чем успешнее "мыслители" выполняют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. Их менеджерская карьера редко складывается успешно. Как правило, они очень способны и имеют необходимые навыки работы, что приводит к тому, что они становятся, в большинстве случаев, техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты...

### "Исследователь ресурсов".

Это член команды, как и "мыслитель", ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей "исследователями ресурсов" и сам характер предлагаемых ими идей отличны от аналогичных у "мыслителей". Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения, дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются ценными для ее дальнейшей работы. Их подход — поиск и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств. "Исследователи ресурсов" обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение с людьми умело направляется на поиск интересующих их ответов. Они ходят, наблюдают, встречаются с людьми и задают им хорошо продуманные вопросы...

### "Доводящий до конца".

Это люди, обладающие этим качеством в полной мере. Они завершают все, что начинают, и неохотно предпринимая что-либо, если есть сомнения по поводу того, что удастся довести дело до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца. Таких людей отличают внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям, а также умение держать в голове запланированное, ничего не упуская и доводя до завершения все детали плана. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам» ...

## Как проводится анализ поведения команды во время игры?

Ассессоры наблюдают за командами и отмечают степень проявления поведенческих индикаторов в каждой команде, по каждой из 5 исследуемых компетенций (см. диаграмму Эффективности работы виртуальной команды) Для измерения поведенческих индикаторов используется специальная шкала оценки.

### Пример описания командного взаимодействия

Одним из примеров, внутреннего командного взаимодействия может быть поддержка Иваном предложения Анны (во 2-ой команде) по разделению заданий между участниками. Это помогло команде быстро принять решение по командным правилам и начать работать. По третьей команде – новый сотрудник Александр, периодически вносил разные предложения, но не был услышан своими коллегами (возможно, по причине отсутствия поддержки со стороны лидера команды, который пытался совмещать роль лидера с задачей по координации ответов и контролем ошибок). В данном случае эффективность работы команды могла бы повыситься, в случае более сбалансированного распределения ролей.

По кросс-функциональному взаимодействию - первая и вторая команда не проявила значительных инициатив в общении с другими командами, но не препятствовали и отвечали на вопросы других команд. В первой команде Антон предложил отвечать на вопросы, связанные с командным взаимодействием в конце игры, и команда продолжала отвечать на вопросы, связанные с индивидуальной эффективностью.

Ближе к середине игры Павел, обратился ко всем командам за информацией по выполнению командных заданий. При этом, видимо по причине ограничения времени, он не сформулировал цель и не разъяснил более четко, какая именно информация от остальных команд ему нужна, и чем это может быть важно для остальных команд (почему они должны отвлечься от своих задач и начать собирать информацию по запросу Павла). То есть, запрос не был сформулирован более четко с точки зрения разъяснения, что надо сделать и почему это важно.

Практически все участники продемонстрировали вовлеченность и активное участие в достижении результата в рамках своей собственной команды. При этом, в рамках выполнения кросс-функциональных задач (например, поиск среднего значения от чисел), команды не внимательно отслеживают поступающую информацию (пример: команда 5 уточнила правильное решение у ведущего по вопросу № 20, но остальные команды это не услышали). В результате, выполнение заданий на кросс-командное взаимодействие, заняло больше времени. В завершении Анна предложила выполнить так же еще одно общее командное задание.

Выводы: в рамках данной игры, команды не сумели продемонстрировать эффективное кросс-функциональное взаимодействие. По-видимому, основная причина этого была не столько в том, что некоторые участники воспринимали игру как соревнование (с соответствующим желанием скрыть информацию, чтобы самим набрать большее количество очков), а приоритетом на решение задач, в рамках своей команды или своих личных целей. Рекомендуется участникам больше слушать и слышать своих коллег: как внутри команды, так и в рамках кросс-командного взаимодействия.