



Пособие разработано в рамках государственной программы по поддержке предпринимательства в Самарской области

Фонд «Региональный центр развития предпринимательства Самарской области»

Разработано:

АНО Академия современного образования Ливингстон



Бизнес-консалтинг, обучение
Курсы иностранных языков

www.livingston63.ru

275 68 32; 99 021 77

Мичурина 80

Успех построения Команды

Методическое пособие

Автор: Александра Калабина

г. Самара

2015

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса
<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 info@fond-samara.com
<http://livingston63.ru> (бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)
275 68 32



Калабина Александра Александровна, 43 года

руководитель «Академии Ливингстон»
бизнес- тренер, бизнес-консультант в области
управления продажами, проведения
организационных изменений, прописания и
соблюдения бизнес-процессов в организации.
эксперт передачи «Своё дело» телеканал
Губерния, журнала «Моё дело»
организатор бизнес-обучения смены «Ты
предприниматель» фестиваля IVOLGA-2013 ,
Образование – менеджмент ЛИНК, MBA
(Открытый университет Великобритании)
Опыт тренера – 8 лет

Управленческий опыт 11 –лет.

КЛИЕНТЫ и ПАРТНЁРЫ

корпоративный университет АОА РЖД,
Х-5 Ритейлгрупп, ООО Спутник(продажа и
производство систем безопасности и видео-
наблюдения) ООО Софья, (производство и
продажа дверей) ООО Новый свет (производство
и продажа энергосберегающих ламп)-

**Фонд Региональный центр развития
предпринимательства, группа компаний «Гарт»**
(оптовая продажа канцтоваров Самарский
бизнес-инкубатор, AIESEC- Самара

ООО «Новая автошкола» .ООО «Цвет-диванов»
(розничная продажа диванов)

**Медицинская компания Мать и дитя, ТД
«Серебро»** (дистрибьюция изделий из Серебра),
ООО «ТСС» (продажа услуг обслуживания зданий
по теплоснабжению, кондиционированию,
водоснабжению и канализации) **«Светсервис»** -
(дистрибьюция электротоваров) **«Визит»** -
(агентство недвижимости)

Оглавление

1. Введение	4
2. Что такое команда, зачем нужна.	4
Сопоставление работы группы и команды	4
3. Роли в команде	5
Роли в команде по Белбину	5
Несовершенные люди могут создать совершенную команду.....	6
Тест Белбина	7
4. Этапы формирования команды	15
5. Основа создания команды – ДОВЕРИЕ.....	16
Как работает доверие	17
Факты о доверии.....	17
Насколько Вы достойны доверия	17
13 правил поведения для создания доверия на уровне отношений.....	21
Доверие на уровне организации:	22
Факторы повышающее доверие в организации:	24
5 Принципы построения эффективной команды.....	25
6 Как проводить совещания, создавая доверие.	29

Нанимая людей, я обращаю внимание на три качества. Первое — цельность, второе — интеллект и третье — высокая энергетика. Но при отсутствии первого два других убьют вас. Уоррен Баффетт, генеральный директор Berkshire Hathaway

1. Введение

В настоящее время умение формировать команду становится важным профессиональным навыком руководителя.

Изменения проходят легче и быстрее, если в организации работает команда. Многие проектные виды деятельности так же требуют командной работы.

Сплочённые команды дают более эффективные результаты.

Когда группа людей превращается в команду?

Цель данной методички собрать практический опыт по построению команды. Описать условия и принципы существования команд и достижения ими результатов.

2. Что такое команда, зачем нужна.

Чем групповая работа отличается от команды? В командной работе, работа одного члена группы зависит от работы других, все работающие объединены достижением одной цели, действуют сообща, разделяют ответственность, и несут ответственность не только за свою работу, но и за общий результат, оказывают друг другу поддержку.

Работа в команде подойдёт не всегда. Если нужно быстро принять решение, то командная работа снижает скорость работы организации. Решения, принимаемые командой, как правило, оказываются традиционными.

Сопоставление работы группы и команды

Когда целесообразней работать в группе или индивидуально	Когда целесообразней формировать команду
<ul style="list-style-type: none"> • Для решения простых задач • Когда достаточен уровень сотрудничества • Когда предполагается минимальная свобода выбора • Когда нужно принять решение быстро 	<ul style="list-style-type: none"> • Для решения сложных, комплексных задач • Когда важны решения на основе консенсуса • Когда существует много вариантов решений и есть сомнения относительно того, на каком варианте остановиться • Когда нужна высокая степень приверженности решению

<ul style="list-style-type: none"> • Когда требуется узкий спектр навыков и компетентности • Когда интересы отдельных участников полностью противоположны • Когда организация оценивает индивидуальный вклад сотрудников в работе организации • При поиске инновационных решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Когда требуется широкий спектр навыков и компетенций • Когда можно для достижения целей задействовать интересы отдельных участников • Когда организация вознаграждает командный результат <p>Когда нужно решение устраивающее всех</p>
--	--

2. Роли в команде

При отборе членов команды кроме профессиональных навыков знаний и опыта необходимо учитывать индивидуальные потребности и цели и особенности характера и коммуникативные навыки.

Важно

- как личные цели ложатся в цели общие
- как будет осуществляться взаимодействие

В команде каждый игрок выполняет свои роли, члены команды не должны быть одинаковыми, а должны дополнять друг друга. Выполнение ролей зависит от сильных профессиональных и личных черт.

Рэймонд Мередит Белбин – доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, почётный профессор университетов в Бристоле и Экстере, являющийся советником ООН и Комиссии Европейского Сообщества создал теорию «Роли в команде менеджеров».

Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает

цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	персональную работу.
Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
Реализатор: дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
Специалист: целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

Несовершенные люди могут создать совершенную команду

Термин	Возможная должность	Личные характеристики	Роль в команде и вклад в эффективную работу группы	Имеющиеся недостатки
Реализатор	Оптовый торговый агент	Консервативный, дисциплинированный, надежный	Организованность. Превращение планов и идей в практические действия	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности
Координатор	Председатель правления	Зрелый, уверенный, верящий в дело	Объяснять цели и приоритеты. Мотивировать коллег. Продвижение при принятии решений.	Недостаток креативности и гибкости ума

Творец	Менеджер среднего звена	Взвинченный, динамичный, преуспевающий	Подвергать сомнению и оспаривать. Оказывать давления. Искать обходные пути.	Склонен к провокации, легко вспыльчив
Генератор идей	Основатель компании	Умный, с развитым мышлением, неординарный	Создавать оригинальные идеи. Решать сложные проблемы.	Не достаточно гибок в общении и в управлении людьми
Исследователь	Начальник отдела поставок	Экстраверт, любознательный энтузиаст, общительный	Использовать новые возможности. Развивать контакты. Проводить переговоры.	Теряет интерес, как только проходит энтузиазм
Эксперт	Эксперт	Рассудительный, умный, сдержанный	Видеть все варианты. Анализировать. Проводить тщательную оценку.	Недостаток энергии и способности воодушевлять других
Дипломат	Менеджер по связям с общественностью	Общительный, доброжелательный, восприимчивый	Слушать, строить, предотвращать трения. Находить подход к трудным людям.	Нерешителен в «скользких» ситуациях
Исполнитель	Старший торговый агент	Старательный, щепетливый, равнодушный	Находить ошибки, упущения и оплошности. Концентрироваться на целях самому и помогать это сделать другим.	Имеет склонность к чрезмерным волнениям, не охотно делегирует.

Тест Белбина

Этот тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3м или 4м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

Блок 1. Что я могу предложить команде:

10	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут

	сделать большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

Блок 2. Что характеризует меня как члена команды:

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32	Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

Блок 4. Моё отношение и интерес к групповой работе:

40	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения

43	Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все, что я делаю, доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

Блок 5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое:

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

Блок 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70	Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72	Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким

		качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Подсчёт баллов

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Итого								

Реализатор

Характеристика. *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 info@fond-samara.com

<http://livingston63.ru> (бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)

275 68 32

четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

Характеристика. Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функционирование. Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе

некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей

Характеристика. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь

Характеристика. *Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в

принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

Функциональность. *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование из вне, или

побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Специалист

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

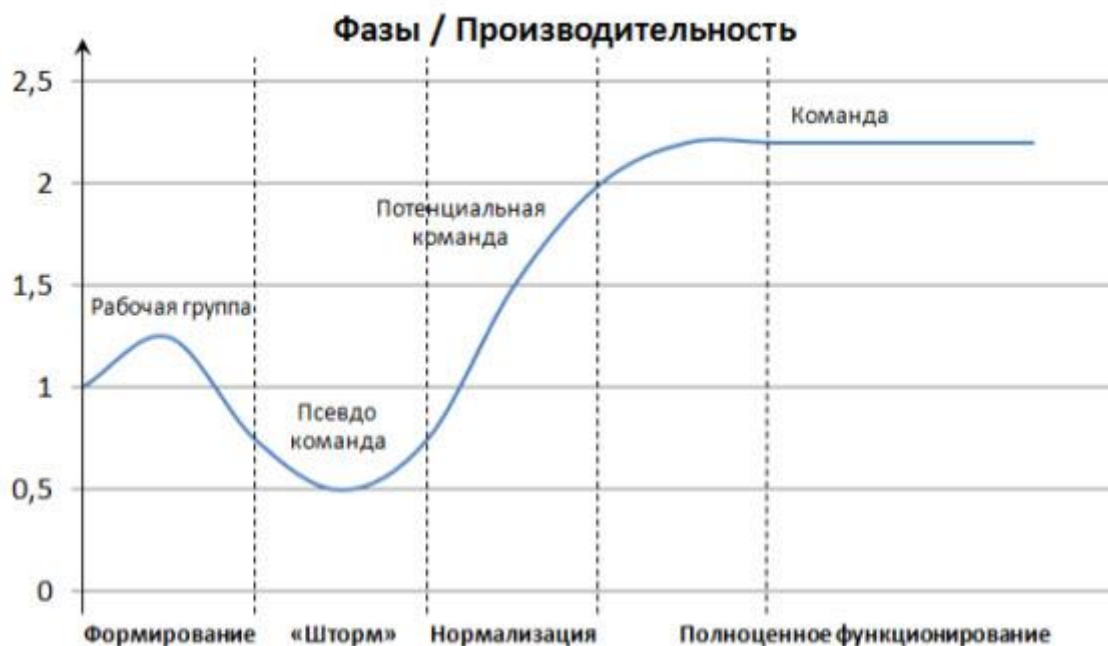
Функциональность. *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

Выводы о ролях

- Каждый член команды выполняет от одной до четырёх естественных для него ролей
- Многие люди могут выполнять вторые роли в команде
- Если Вы пытаетесь выполнять роли, которые для вас не естественны, то будете испытывать дискомфорт, а работа будет малоэффективной
- Команда работает более эффективно, если есть баланс в распределении ролей, и каждый выполняет свою на определённом этапе
- Слабые стороны участников следует принимать, управлять ими, а не пытаться исправить.
Как показали исследования, 10 % людей не могут работать в командах, не надо их заставлять работать в команде, они могут выполнять другие задачи.

4. Этапы формирования команды

Такмен и Дженесен в своих работах описали этапы развития команды:



На каждом этапе лидер должен выполнять свои задачи

Стадия существования	Задачи	Поведение	Социальные контакты	Роль и поведение лидера
Формирование	Прояснение оснований для совместной работы. Устранение сомнений, опасений	Вежливое ожидание, независимость	Пары, тройки	Прояснение событий, внесение ясности
Бурление	Самоопределение, установление статуса и роли, достижение и демонстрация индивидуальных результатов, получение первых оценок	Межличностные конфликты по поводу прав и ответственности, статуса и роли	Конфликты между подгруппами, межличностные, с лидером	Сглаживание конфликтов, обучение / развитие взаимопонимания и диалога
Упорядочивание	Обмен информацией, формирование норм, правил поведения	Признание других, начало сотрудничества, разделение ответственности, получение удовольствия от совместной работы	Групповая работа, борьба с лидером за независимость и свои групповые нормы и правила (в отличие от организационных и личностных)	Поощрение формирования новых стандартов поведения в разумных пределах
Продуктивность	Решение задач, высшая производительность	Стремление к улучшениям, положительная оценка деятельности и самооценка	Всеобщие контакты, ответственность за поведение, собственные согласованные роли	Собственная, согласованная с группой роль

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 info@fond-samara.com

<http://livingston63.ru> (бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)

275 68 32

Роспуск	Завершение и фиксация выполнения задач, в случае необходимости дальнейшего существования группы — изменение задач, возможный возврат на предыдущие стадии	В случае продолжения работы группы изменение состава, задания	Воспоминания о прошлом, планы на будущее. Новички: новые идеи и правила	Понять свою роль и способствовать либо сохранению, либо минимально болезненному роспуску команды
---------	---	---	---	--

5. Основа создания команды – ДОВЕРИЕ

Доверие является неременным условием формирования успешных отношений. Каждый в команде должен нести ответственность по формированию доверия, но основная ответственность у руководителя.

Доверие строится в несколько кругов:

- доверие на уровне личности,
- доверие отношений,
- доверие на уровне организаций,
- доверие на уровне рынка
- доверие на уровне общества.

В данном методическом пособии рассмотрим два круга это доверие личности и доверие отношений.

Доверие на уровне отношений в организации

- **решает проблему принятия ответственности на себя**, ведь если никто не ищет «виноватых», а сотрудники решают задачи, можно не бояться брать ответственность.
- **увеличивает скорость решения задач в организации**. Чем меньше согласований, по уровню власти, тем быстрее решаются задачи. Чтобы можно было убрать не нужные согласования **стандартные процедуры в компании должны быть прописаны**, « Создавай условия, в которых не выгодно не делать». В не стандартных ситуациях, сотрудники должны понимать, в каком диапазоне финансовом они могут принять решение сами, а в каком требуется одобрение свыше. Это убирает лишнюю бюрократию
- **убирает интриги**, фокус на работе, основа – сотрудничество.
- **снижает затраты**, так как время стоит денег для бизнеса. И чем дольше решаются задачи для компании, тем более дорогими они становятся.
- **Повышает творчество и инновации**
- **Убирает усилия** из коммуникаций, отношения более позитивные
- **Структуры и системы работают эффективнее**
- **Увеличивается лояльность сотрудников к компании**

Как работает доверие

Подумайте над вопросом «Кому Вы доверяете?» Почему Вы доверяете именно ему _____

А теперь подумайте «Кто доверяет Вам»? Что есть в вас, что вдохновляет людей Вам доверять

Большинство из нас связывают доверие с характером, быть искренним, нравственным, честным. Хотя характер важен, доверие функция двух факторов:

- **характера** (честность, мотивы, намерения в отношении людей)
- **компетентности** (способности, навыки, результаты, профессиональные достижения)

Об этом говорят

Джек Уэлч бывший Исполнительный директор GE :«Деятельность менеджера следовательно оценивать по двум параметрам: жить в соответствии с ценностями (характер) и добиваться результата (профессионализм);

Джим Колинз автор книги «От хорошего к великому»: «Лидеры пятого уровня обладают чрезвычайной скромностью» (характер) и «твердой профессиональной волей» (компетентность);

Уоррен Баффетт — исполнительный директор Berkshire Hathaway — стремится видеть в людях в первую очередь «честность» (характер) и «интеллект» (компетентность);

И таких примеров можно найти множество

Факты о доверии

- Нет ничего более быстрого, чем скорость доверия
- Доверие может создаваться может разрушаться, его можно восстановить, хотя очень трудно
- Доверию можно учиться и учить
- Нет экономики более прибыльной, чем экономика доверия.

Насколько Вы достойны доверия

Доверие личности сводится к двум простым вопросам:

- доверяю ли я сам себе;
- тот ли я человек, кому могут доверять другие?

Есть четыре фактора, создающие личное доверие, делающих нас достойными доверия, как собственного, так и со стороны других.

- **цельность**, (думаю, говорю и делаю одно и то же, это выполнение обязательств, это мужество действовать со своими убеждениями)
- **намерения**, (выполняю свои решения, мои мотивы прозрачны и включают заботу о других, мои планы содержат взаимную выгоду)
- **способности**, (получаю необходимые знания, навыки)
- **результаты** (довожу до нужного результата. Хорошие намерения нужно доводить до хорошего результата)

Постояй пример: Вы понимаете, что для здоровья Вам нужно делать зарядку. Вы принимаете решение: вставать на 30 минут раньше. Когда звенит будильник, Вы не сбрасываете его, а встаёте и делаете. И Вам не нужен внешний проверяющий. Вы доверяете себе. Принимаете решение и доводите его до результата, при этом, если вам нужны какие-то навыки или знания (как упражнениями отстраивать мышцы, скелет, суставы) Вы их получаете.

Предлагаю заполнить анкету для самоанализа, которая поможет вам оценить ваше представление о своем месте относительно этих четырех факторов. Это трудные вопросы. Придется честно и глубоко разобраться в себе. Это поможет вам понять основные элементы, формирующие личное доверие, оценить свои слабые стороны и сфокусировать усилия на том, что принесет вам наибольший результат.

Читая каждое утверждение анкеты, обведите кружком цифру, соответствующую вашему представлению о собственном положении на шкале:

1 означает, что вы идентифицируете себя с утверждением слева; 5 означает, что вы чувствуете большее совпадение с характеристикой справа; а 2, 3, 4 отражают промежуточное положение

Первая часть		
Иногда я оправдываю «ложь во благо», искажаю факты или подвожу под желаемый результат	<u>1 2 3 4 5</u>	Я всегда совершенно честен в своих взаимодействиях с людьми
Временами случаются расхождения между тем, что я думаю и что говорю или между моими ценностями	<u>1 2 3 4 5</u>	То, что я говорю и делаю, в полной мере, отражает мои мысли и чувства. Мои слова и дела всегда совпадают
У меня нет полной ясности относительно моих ценностей. Мне трудно отстаивать то, с чем другие не согласны	<u>1 2 3 4 5</u>	У меня есть ясные ценности, твёрдые убеждения, и мужество отстаивать их
Мне трудно признать возможность правоты другого человека, или что существует новая информация, которая может заставить меня изменить мнение	<u>1 2 3 4 5</u>	Я искренне рад возможности узнать о новых идеях, способных повлиять на моё понимание вещей или даже на мои ценности

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 info@fond-samara.com

<http://livingston63.ru> (бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий, бизнес-обучение)

275 68 32

Мне трудно ставить перед собой личные цели и достигать их	<u>1 2 3 4 5</u>	Я способен последовательно брать и выполнять обязательства перед собой и другими
Всего по первой части _____ из 25 возможных		
Вторая часть		
Меня не особенно волнуют люди, кроме самых близких	<u>1 2 3 4 5</u>	Я искренне забочусь о других людях и меня волнует их благополучие
Я не особо задумываюсь о причинах своих поступков. Я редко (или никогда не)размышляю над своими глубинными мотивами	<u>1 2 3 4 5</u>	Я ясно осознаю свои мотивы и всегда стараюсь делать правильные вещи с правильными целями.
Имея дело с другими людьми, я обычно фокусируюсь на получении того что нужно мне	<u>1 2 3 4 5</u>	Я активно ищу решения, позволяющие выиграть каждому, с кем взаимодействую
Наблюдая моё поведение, большинство людей не могут сказать, что я наилучшим образом учитываю их интересы	<u>1 2 3 4 5</u>	Моё поведение даёт людям полную уверенность в том, что я тщательно забочусь об их интересах.
В глубине души я считаю, что если что-то (ресурсы, возможности, кредит) получит кто то другой, то я этого уже не получу.	<u>1 2 3 4 5</u>	Я искренно верю, что всего более чем достаточно для всех
Всего по первой части _____ из 25 возможных		
Третья часть		
Я чувствую ,что на своей нынешней работе, не реализую свои способности в полной мере	<u>1 2 3 4 5</u>	Возможности, представляемые моей нынешней работой, в большей степени соответствуют моим талантам и способностям
Я не сумел получить знания и полностью развить навыки, необходимые для настоящего эффективной работы	<u>1 2 3 4 5</u>	Я получил знания и развил навыки, необходимые для выполнения моей работы

Я редко выделяю время для получения знаний и развития навыков- как для работы, так и для других областей жизни	<u>1 2 3 4 5</u>	Я постоянно работаю, над получением новых знаний и развитием навыков во всех важных областях своей жизни
Я не очень представляю каковы мои сильные стороны. Я больше фокусируюсь на улучшениях в тех областях, где у меня есть слабости.	<u>1 2 3 4 5</u>	Я знаю свои сильные стороны, и фокусируюсь на том, чтобы эффективно их использовать
В настоящий момент, я не имею ясного представления о том, как создавать доверие	<u>1 2 3 4 5</u>	Я знаю, как эффективно создавать, распространять и восстанавливать доверие, и сознательно работаю над этим.
Всего по первой части _____ из 25 возможных		
Четвертая часть		
У меня не слишком внушительный послужной список. Моё резюме не способно никого поразить	<u>1 2 3 4 5</u>	Мой опыт внушает людям уверенность, что я достигну желаемых результатов
Я сосредоточиваю свои усилия, на том чтобы делать то что мне сказали	<u>1 2 3 4 5</u>	Я фокусирую свои усилия на достижении результатов, а не на выполнении действий
Когда речь идёт о моём опыте, я либо не говорю ничего(не желая выглядеть хвастуном) либо надоедаю людям излишними подробностями	<u>1 2 3 4 5</u>	Я умею рассказать о предыдущей работе так, чтобы внушить уверенность.
Мне часто не удаётся довести начатое до конца	<u>1 2 3 4 5</u>	За редким исключением, если я что-то начинаю, довожу до конца
Меня не волнует, как именно я добиваюсь результатов, главное, что я их добиваюсь	<u>1 2 3 4 5</u>	Я последовательно работаю над достижением результатов, такими способами, которые создают доверие.
Всего по первой части _____ из 25 возможных		

Если вы набрали от 90 до 100 баллов, у вас высокий уровень личного доверия. Вы демонстрируете и характер, и компетентность. Похоже, вы знаете, что для вас важно, и это проявляется в вашей повседневной жизни. Вы заботитесь о людях. Вы уверены в ваших способностях, вы развиваете их и эффективно используете для достижения положительных результатов. Благодаря этому вы чувствуете уверенность в себе, и люди склонны доверять вам.

Если ваш счет от 70 до 90, вы можете испытывать недостаток доверия, что может проявляться как в недостаточной вере в себя, так и в недостатке доверия к вам со стороны других людей.

Если ваш счет меньше 70, вероятно, у вас более серьезные проблемы с доверием. Вам стоит проанализировать те области, в которых вы поставили себе низкие оценки.

13 правил поведения для создания доверия на уровне отношений

1. Будьте честны. Говорите правду. Сообщайте другим свою точку зрения. Используйте простой язык. Называйте вещи своими именами. Демонстрируйте цельность. Не манипулируйте людьми и не искажайте факты. Не извращайте правду. Не оставляйте ложное впечатление.
2. Искренне заботьтесь о других. Проявляйте внимание. Уважайте достоинство каждого человека, независимо от его роли. Обращайтесь с каждым человеком с уважением, особенно с теми, кто не может ничем быть вам полезен. Проявляйте доброту в «мелочах». Не имитируйте заботу. Не относитесь к людям формально.
3. Говорите правду так, чтобы люди могли в этом убедиться. Будьте неподдельными и искренними. Будьте открытыми и естественными. Следуйте правилу, что лучше ошибиться в сторону большего раскрытия информации, чем «не до раскрыть» информацию. Действуйте, исходя из предпосылки: «Что вы видите, то и есть на самом деле». Не имейте скрытых планов. Не утаивайте информацию.
4. Исправляйте то, что вы сделали неправильно. Приносите извинения быстро. Возмещайте урон, насколько это возможно. Практикуйте «спасательные мероприятия». Демонстрируйте личную скромность. Не покрывайте неправильного. Не позволяйте гордыне стоять на пути правильного поведения.
5. Отдавайте должное свободно и щедро. Отмечайте вклад других людей. Говорите об отсутствующих так, словно они присутствуют. Выступайте от имени и на стороне тех, кто отсутствует и не может сам говорить за себя. Не злословьте за спинами людей. Не раскрывайте чужой приватной информации.
6. Создавайте свой послужной список — историю успешного достижения результатов. Доводите правильные дела до конца. Выполняйте то, для чего вас наняли на работу. Укладывайтесь в срок и в рамки бюджета. Не обещайте больше того, что можете сделать. Не оправдывайте не достижение результатов.

7. Постоянно совершенствуйтесь. Развивайте ваши способности. Постоянно учитесь. Создавайте системы обратной связи — формальной и неформальной. Действуйте в соответствии с полученной информацией. Благодарите людей за обратную связь. Не ставьте себя выше мнения окружающих. Не думайте, что сегодняшних знаний и навыков вам хватит для решения завтрашних задач.
8. Работайте напрямую с трудными вопросами. Замечайте недосказанности. Смело начинайте и ведите разговор. Обезоруживайте своих оппонентов. Не обходите реальные проблемы. Не прячьте голову в песок.
9. Раскрывайте и обнаруживайте ожидания. Обсуждайте их. Обосновывайте их. Обсуждайте их заново, если это необходимо и возможно. Не обманывайте ожиданий. Не предполагайте, что ожидания и так ясны и разделяемы.
10. Принимайте ответственность на себя. Добивайтесь ответственности от других. Отвечайте за результаты. Имейте ясное представление о том, как вы будете информировать о своей работе, и о том, как вы будете получать информацию о работе других людей. Не избегайте ответственности. Не обвиняйте других, когда дела идут плохо.
11. Слушайте прежде, чем говорить. Понимайте. Анализируйте. Слушайте ушами, глазами и сердцем. Выясните, какие виды поведения являются наиболее важными для людей, с которыми вы работаете. Не предполагайте, что вы уже знаете, что наиболее значимо для других. Не исходите из того, что у вас есть все ответы или вы знаете все вопросы.
12. Скажите, что вы собираетесь сделать, и сделайте то, что сказали. Осторожно принимайте обязательства и тщательно выполняйте их. Сделайте выполнение обязательств своим делом чести. Не нарушайте конфиденциальность. Не пытайтесь оправдывать себя при нарушении обязательств.
13. Демонстрируйте готовность доверять. Не скупитесь на проявления доверия в отношении тех, кто его заслужил. Оказывайте доверие при условии, что оно оправданно. Учитесь проявлять доверие, исходя из ситуации, риска и надежности (характер и компетентность) конкретных людей. Но исходите из готовности доверять и не скрывайте доверия.

Доверие на уровне организации:

Теперь у Вас есть инструменты построения доверия на уровне личности (4 основы доверия) и на уровне отношений (13 моделей поведения). Дальше нужно разобраться в каком контексте нужно применять эти инструменты для увеличения скорости решения задач и уменьшения затрат в организации. Это третий круг доверия – доверие на уровне организации. Как создавать доверие с внутренними заинтересованными лицами?

Чтобы понять, как строить доверие в своей организации, вернитесь к основам доверия на уровне личности и спросите себя

Обладает ли моя организация Цельностью? Знаем ли мы, какие ценности отстаиваем? Отражают ли наши структуры и системы парадигму уважения и доверия? Существует ли у нас культура честности? Культура скромности? Выслушиваем ли мы идеи друг друга? Можем ли мы совершать и признавать ошибки? Хватает ли нам мужества заниматься трудными вопросами? Способствуют ли наши системы и структуры этичному поведению?

Имеет ли моя организация хорошие Намерения? Обладает, та мы культурой заботы друг о друге? Заботы о нашей работе? Заботы о потребителях? Хотим ли мы искренне, чтобы выиграл каждый? Наши системы настроены на соревнование или сотрудничество? Побуждают ли системы к свободному обмену идеями и информацией или, наоборот, подталкивают к тому, чтобы их придрерживать и скрывать?

• **Каковы Способности моей организации?** Есть ли у нас средства для достижения результата? Привлекаем ли мы «Таланты. Установки, Умения, Знания, Стиль», которые нам необходимы для того, чтобы конкурировать на сегодняшнем рынке? Удерживаем ли мы их? Правильно ли у нас «рассажены нужные люди по местам в автобусе»? Занимаемся ли мы постоянно усовершенствованиями и инновациями? Переделываем ли мы себя, когда это необходимо?

• **Добивается ли моя организация Результатов?** Выполняем ли мы наши обещания? Могут ли люди полагаться на нас и тем, что мы создадим ценность и выполним обязательства? Внушает ли доверие наша история достижений? Рекомендуют ли наши клиенты нашу компанию другим? Добиваемся ли мы результатов способами, которые вселяют доверие?

Если вы видите недостатки вашей организации в каких-то из этих областей, то именно с них следует начать согласование и построение Доверия На Уровне Организации.

Даже если вы не являетесь формальным руководителем организации вы можете совершать действия, способные влиять на ситуацию. А если вы не можете повлиять, то вашим первым шагом должно стать возвращение к 4 Основам Доверия и увеличение вашей личной надежности — так, чтобы вы смогли оказывать влияние.

Чтобы увеличить Цельность организации, вы можете разработать или усовершенствовать миссию вашей организации и ее систему ценностей, вовлекая в этот процесс всех, чтобы результат этой работы не стал просто табличкой, висящей на стене. Вы можете также поработать над созданием культуры принятия и выполнения обязательств внутри организации. Это особенно важно для руководителей, и чрезвычайно важно в отношении того, что называют «мелочами».

Для улучшения Намерений организации, вы можете добиться того, чтобы ваши миссия и ценности отражали мотивы и принципы, которые строят доверие. Вы также можете стать примером неравнодушного отношения. Вспомните, какое влияние на организацию оказывает демонстрация уважения и заботы всего одним человеком — особенно руководителем. Вдобавок вы можете поработать над созданием систем, поддерживающих реализацию идеи общего выигрыша,

использующих Соглашения об ответственности, вознаграждающих сотрудничество, а не конкуренцию, и демонстрирующих доверие.

Чтобы увеличить Способности организации, вы можете предпринять шаги, направленные на то, чтобы структуры и системы в вашей организации (включая системы найма и компенсации) были спроектированы так, чтобы привлекать и удерживать таланты, необходимые вам для успешной конкуренции на сегодняшнем рынке. Вы можете обеспечить постоянные тренинги и наставничество (системы развития) для того, чтобы идти в ногу со временем, и добиться высокого уровня удовлетворенности сотрудников, связанного с их развитием. Вы можете добиться, чтобы системы информации и принятия решений были согласованы с усилиями по удовлетворению потребностей организации и клиентов.

Чтобы улучшить Результаты организации, вы можете помочь людям создать общее видение желаемых результатов посредством системы каскадирования целей и поддержания единой информированности сотрудников о том, что происходит. Вы можете также создать «сбалансированную систему показателей», где результаты отражают удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон, а не только собственников. **Вдобавок вы можете создать культуру, в которой люди имеют возможность отчитываться за результаты — а не за действия — на регулярной основе.**

Факторы повышающее доверие в организации:

- **Отсутствие двойных стандартов в организации.**

Например: руководитель, так же как и сотрудники не занимается личными делами в рабочее время.

«Мелочи оказывают влияние. Например, кто-то звонит руководителю, а его помощник говорит, что он на совещании, в то время как это не так. Это мелочи, которые замечают ваши сотрудники.»

Франк Вандерслоот, президент и исполнительный директор Melaleuca

- **Прозрачность действия законов организации.**

Каждый понимает бизнес-процессы, ресурсы, мотивацию, уровень своей и чужой ответственности. Согласованность структур систем и поведения в организации

- **Уважение чужого мнения.** Сотрудники должны иметь возможность, открыто высказывать своё мнение и обсуждать проблемы. Необходимо в организации сформировать правила обсуждения проблемных зон. В обсуждении важно не отстаивание своей позиции, а поиск нужного решения.

- **Автономность в работе согласно переданной ответственности.**

Чтобы этого добиться, важен высокий уровень профессионализма и умение руководителя передавать ответственность.

- **Создание общей ценности**

У сотрудников должно быть **право на ошибку**, тогда они будут брать на себя инициативу и ответственность. При вскрытии ошибок, жалоб от клиентов держатель проблемы должен стать инициатором решения проблемы, если проблема сложная возглавить рабочую группу по решению проблемы.

- **Достижение результатов,**

как группами, так и индивидуально, те профессионализм, увеличивает доверие в организации.

- **Выбор модели поведения «ЦЕЛЬНОСТИ»** каждым сотрудником, начиная с лидера: «вижу, говорю и делаю одно и то же» **И этому можно обучать.**
- **Отсутствие бюрократизма:**
(Сложные громоздкие правила, инструкции процедуры) способствует легкой системе контроля и быстрым решениям

5 Принципы построения эффективной команды.

Работа команды будет эффективна, если люди имеют чёткое представление о целях своей работы, о вкладе в общее дело, разделяют общую цель и она не противоречит индивидуальным целям.

«Общая мечта — это не просто идея. Она даже выше идеи свободы. Это, скорее, сила, идущая от сердца, и очень мощная сила.» Петер Сенге «Пятая дисциплина»

Большинство людей в ответ на вопрос — чем занимаетесь? — начинают рассказывать о своих повседневных задачах на работе, а не о целях предприятия, на котором они работают. Большинство чувствуют себя охваченными «системой», на которую они неспособны влиять. Они делают свою работу, отдают свое время и пытаются справиться с силами, на которые не могут повлиять. Естественно, что в итоге они чувствуют свою ответственность только в рамках должностных полномочий и инструкций.

В команде сотрудники хорошо представляют цели организации и как свои цели встроены в цели организации.

После того как установлены общие цели команды, следует уточнить цели и приоритеты всех членов команды. А так же распределить задачи между ними. Важные моменты при распределении задач:

- насколько задача соотносится с предпочитаемой ролью
- кто в команде имеет необходимые знания опыт и навыки для выполнения данной задачи
- для развития, какого члена команды, задача будет полезной.

Если задача очень срочная, то её может выполнять самый опытный, если есть время, может выполнить сотрудник под руководством более опытного, это увеличивает мотивацию, растит профессиональные компетенции и увеличивает доверия.

Следующие концепции от Владимира Герасичева позволяют выстраивать доверительные отношения в команде:

Концепция интерпретаций:

На любое событие может быть несколько интерпретаций. В зависимости от того, какая интерпретация такие и действия менеджера, такие и результаты. Изменив интерпретацию, можно изменить действия и результаты. Самое сложное в этом

помочь менеджеру увидеть свою интерпретацию. Потому, что увидеть и поменять он сможет только сам, навязать не получится, и в этом работа руководителя. Дальше, в организации должны быть системы, поощряющие правильные действия.

Концепция ответственности:

В зависимости от своей интерпретации событий сотрудники по разному берут ответственность.

Если интерпретация «От меня ничего не зависит, всё происходит от внешних обстоятельств» сотрудник не берёт на себя ответственность, ищет причину происходящему, его позиция реактивная – расхлёбывать произошедшее.

Если интерпретация «Всё зависит только от меня», то позиция активная, и менеджер, беря ответственность на себя, решает любые задачи с нужными результатами

Концепция целостности

Позволяет достигать результатов, сохраняя долговременные человеческие отношения. Такие сотрудники

- Думают
- Говорят
- Делают

Одно и тоже

Если сотрудник Говорит одно делает другое а думает третье, он может достигать результатов, но эти результаты одноразовые, так как он рушит доверие вокруг себя.

Концепция распределения людей в организации

1. «Пассажиры» или балласт – низкий уровень профессиональных компетенций и лояльности с ними нужно расставаться в первую очередь

2. «Террористы»- высокий уровень профессионализма и низкий уровень лояльности. Если специалист не уникальный и его можно заменить. Лучше сделать, это быстрее, иначе можно получить больше вреда, чем пользы. Если уникальный и заменить нельзя, его нужно изолировать от других, чтобы он не разрушал доверие.

3 «Звёзды» - высокий уровень профессионализма и лояльности. Руководителю нужно большую часть времени уделять таким сотрудникам, именно такие люди дают 80 % результатов.

4 «Поддерживающие» Не всё умеют, но преданы делу. Для них нужно обеспечивать обучение, систему наставничества и пересаживать в звёзды

Концепция «Притягивай будущее»

На каком бы жизненном этапе ты не находился, можно смотреть в будущее и выполнять планы по его осуществлению, можно анализировать прошлое. В анализе прошлого ты не движешься вперёд, и задачи не решаются. Задачи решаются если ты действуешь, может, ошибаешься, падаешь, но поднимаешься и опять действуешь. 20 % компании должны тратить на анализ прошлого и 80% притягивание будущего.

Правильное распределение ответственности.

Роджер Мартина, в своей книге «Вирус ответственности», предлагает отличный инструмент для правильного распределения ответственности и в конечном счёте укрепления доверия- «Лестница ответственности»

Обычно, вот эти руководящие принципы, при распределении ответственности

- победить и не проиграть,
- удерживать контроль,
- избежать замешательства
- остаться рациональным

приводят к появлению рамок "Я прав, а они ошибаются, поэтому мое задание — в том, чтобы открыть им глаза". Начинается борьба те соперничество.

Лестница ответственности, позволяет каждому сотруднику взять именно ту ответственность, на которую готов и отвечать только за то, что взял. Тогда нет поиска виноватых потому что «ноша по силам».

Существует 6 ступеней ответственности:

1. Рассмотреть варианты и принять решение в одностороннем порядке, а лишь затем поставить в известность другую сторону
2. Предоставить другой стороне варианты решения вместе с собственной рекомендацией
3. Разработать для другой стороны варианты решения и попросить её остановиться на одном из них
4. Описать другой стороне возникшую проблему, обратиться за помощью с её структурированием
5. Попросить другую сторону решить проблему, но обязательно присутствовать при этом, учиться на будущее.
6. Перенаправить проблему к другой стороне и объявить о собственной беспомощности.

Нижняя ступенька лестницы, уровень 6, подразумевает отказ от принятия какой-либо ответственности, классический пример спихивания проблемы на чужие плечи, чаще всего— на плечи руководителя. Каждый из нас может вспомнить ситуации, когда подчиненный входит в кабинет, чтобы сообщить о том, что случилось нечто страшное, а затем стоит с широко открытыми глазами и ждет, что руководитель примет решение. При этом сам он и пальцем не пошевелит, чтобы помочь. А в случае неудачи, он герой виноват же руководитель.

На уровне 1, разработав варианты, проанализировав их и приняв окончательное решение, человек действует в одностороннем порядке. Его единственное взаимодействие с другой стороной заключается в том, чтобы проинформировать о принятом решении. В отношениях начальника и подчинённого, если последний постоянно действует на уровне 1, он уже не должен быть подчинённым. Если руководитель берёт ответственность уровня один, его сотрудники сразу эту ответственность отдают, сами при этом не развиваются, а руководитель постоянно тратит время на выполнение задач своих сотрудников.

В большинстве случаев ни уровень 1, ни уровень 6. не соответствуют нашим реальным способностям. Эти два уровня требуют минимального взаимодействия в построении взаимоотношений.

Уровни ответственности со второго по пятый приводят к тому, что стороны работают и думают вместе, в результате чего строятся рациональные взаимоотношения. Лестница развивает навыки, предоставляя участникам первоначальный объем ответственности, который они могут изменять по мере роста их способностей. Она помогает преодолеть классические трудности с которыми сталкиваются сотрудники, принимая на себя определенную долю ответственности.

При этом при использовании лестницы ответственности не встает дилемма:

- либо справиться с беспокойством и согласится на задание, осознавая, что попытка может закончиться неудачей,
- либо поддаться нервозности, признать себя не способным и остаться в стороне.

Те единственно возможная реакция на страх либо драться, либо убежать.

Лестницу ответственности можно использовать при анализе, постигших неудач извлекая уроки, вместо того, чтобы обвинять друг друга. Не отчаиваясь при неудаче, стороны могут проверить:

Какие уровни ответственности заняла каждая из них, и почему такое распределение обязанностей оказалось проигрышным. При этом можно избежать огульных обобщений и обвинений, которые обычно следуют за неудачей.

Поскольку совершенствование способностей происходит не огромными скачками, а небольшими шагами (быстрыми или медленными), ответственность также должна возрастать постепенно. Лестница ответственности действенное средство для индивидуального развития

В свете распределенных заданий руководитель часто приходит к решению, что подчиненный "может справиться с этим" или "еще не готов для этого", а такой способ не способствует росту ответственности. Сотрудник либо обречен всегда быть неготовым и не иметь достаточных шансов научиться чему-либо, либо однажды, совершенно неожиданно, сверху приходит решение, что он "с этим справится", вследствие чего на человека внезапно "сваливается" доверие, которое он не сможет оправдать.

Этот инструмент позволяет самому сотруднику определить уровень своей ответственности и обсудить его со своим руководителем.

6 Как проводить совещания, создавая доверие.

Совещания один из способов работы команды. Поэтому важно уметь проводить собрания, создавая атмосферу доверия.

Проводить собрания или нет? Для этого нужно понять их преимущества и недостатки.

Преимущества:

- У сотрудников укрепляется чувство сопричастности и ответственности за реализацию решений
- У сотрудников развиваются навыки общения, ведения переговоров, принятия решений
- Повышается удовлетворение от работы
- Возможности для контактов сотрудников разного уровня
- Повышается качество решений, благодаря учёту разных мнений
- У руководителя есть возможность всегда понимать текущую ситуацию
- Вовлеченность членов команды

Недостатки:

- Занимают время, отвлекают людей от контактов с клиентами
- Низкая оперативность, принятие решения может занять много времени
- Ослабляется индивидуальная ответственность

Совещания могут идти в состязательной или согласительной форме. Очень важно сохранять между этими формами баланс, чтобы сохранять нужный уровень доверия и возможность поиска лучших решений.

Петер Сенге в «Пятой дисциплине» даёт правила для достижения этого баланса.

Защищая свои взгляды:

- сделай прозрачным ход твоих рассуждений (на каких фактах ты основываешься и как сформировалась твоя позиция);
- поощряй других к анализу твоей точки зрения («Здесь ведь нет противоречия?»);
- поощряй высказывание других точек зрения («Может быть, я учел не все данные? Или возможно другое истолкование?»);

- активно изучай несовпадающие точки зрения («А что вы об этом думаете?», «Как вы пришли к этому выводу?», «Вы учитываете другие факты?»).

Изучая взгляды других:

- если у вас есть гипотезы о взглядах других людей, формулируйте их в явном виде и четко обозначайте их статус — гипотетичный;
- предъявляйте «факты», на которых основаны ваши гипотезы;
- не стоит задавать вопросы, если вас не слишком интересуют ответы, т.е. не действуйте только из вежливости.

Если вы попали в тупик (собеседник теряет открытость):

- спросите, какие факты или аргументы могли бы изменить его точку зрения;
- спросите, можно ли провести эксперимент (или другое исследование), чтобы получить новую информацию

Когда вы или другие не решаетесь изложить свою точку зрения или экспериментировать с альтернативными идеями:

- поощряйте собеседников к тому, чтобы поразмышлять вслух о том, что
- препятствует дискуссии («В чем здесь дело — с ситуацией или со мной— разве мы не можем обсуждать эти вопросы открыто?»);
- при наличии общего желания нужно изобрести другие способы обойти препятствия.

Это ориентир По мере накопления опыта от этого можно будет отказаться.

При этом полезно помнить, что никакие правила не помогут, если нет общей любознательности и готовности изменить свое представление о ситуации.

Иными словами, здесь важна готовность подвергнуть критическому анализу собственные взгляды, т.е. готовность признать их ошибочными. Только такая позиция всех участников делает открытую дискуссию безопасной.

Литература

1. Петер Сенге ,2006: «Пятая дисциплина»
2. Стивен Кови, 2013: «Скорость доверия, то что меняет всё»
3. Олег Синякин Владимир Герасичев, 2007: «ДримТим, как создать команду мечты»
4. Роджер Мартин, 2009: «Вирус ответственности»