

**СИБУР**



Марина Алексеева

**Химия команды**





## Марина Алексеева

### Коуч и ментор профессионального благополучия

- Осознанное управление своим профессиональным развитием
- Раскрытие собственной профессиональной ценности
- Партнерство с командой и партнерство в команде

### Экс вице-президент Intel и генеральный директор по исследованиям и разработкам Intel в России

- Внедрение процессов разработки и выпуска программного обеспечения в распределенных международных командах
- Построение и руководство большими многонациональными и многофункциональными командами, от 100 до 1000 сотрудников
- Разработка и спонсорство программ развития лидерского потенциала в России и странах EMEA
- Организация и внедрение программ разнообразия и инклюзивности в России и странах EMEA
- Разработка и спонсорство программ менторинга для Российских и глобальных профессиональных женских сообществ

✉ [marina\\_alekseeva@inbox.ru](mailto:marina_alekseeva@inbox.ru)

🌐 <https://marina-alekseeva.ru>

# Что вас ждет сегодня?

01

Психологически безопасная обстановка в команде как основополагающий фактор построения высокоэффективных команд

02

Роль лидера в создании психологически безопасной обстановки в команде

03

Доверие между лидером и командой как осознанное и целенаправленное действие

# Все просто...

Как достичь максимального результата за минимальное время с минимальными затратами

1. Собрать эффективную команду из лучших специалистов
2. Применить лучшие методы эффективного управления

Результат = потенциал

А на самом деле?

Результат << потенциал

# Что мешает командам достигать максимальной эффективности?

# Что говорят исследования

Лучшие команды допускают больше ошибок

Эми Эдмондсон (Amy Edmondson), профессор  
Бизнес школы в Гарварде

## Парадокс?





# Что говорят исследования

Лучшие команды допускают больше ошибок

Эми Эдмондсон (Amy Edmondson), профессор  
Бизнес школы в Гарварде

## Парадокс?

Лучшие команды чаще  
**ПРИЗНАЮТ** и **ОТКРЫТО**  
обсуждают ошибки



# Когда это возможно?

## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Каждый член команды уверен, что он/она могут открыто признавать ошибки, задавать вопросы и высказывать новые идеи без страха наказания, критики, осуждения

### ФОКУС НА ОБУЧЕНИИ

Работа не как задача исполнения, а как задача обучения на собственном опыте и ошибках

### ЛЮБОПЫТСТВО

Мы не знаем всего  
Любые вопросы допустимы



### ПРИЗНАНИЕ СОБСТВЕННОГО НЕСОВЕРШЕНСТВА

Мы можем быть неправы или что-то упускаем



# Google – проект Аристотель

Характеристики  
высокопродуктивных и  
высокоэффективных команд

01

## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Проявление своей уязвимости

02

## НАДЕЖНОСТЬ

Соблюдение сроков и стандартов качества

03

## СТРУКТУРА И ЯСНОСТЬ

Ясность в распределении ролей, планов и целей

04

## ЗНАЧИМОСТЬ

Важность работы лично для каждого

05

## РЕЗУЛЬТАТ

Имеет ценность и ведет к позитивным изменениям

# Оценка психологической безопасности

Согласны или нет вы со следующими утверждениями?

Если кто-то из членов команды допускает ошибку, это может быть использовано против них

Члены команды могут свободно задавать любые вопросы и поднимать острые проблемы

Были случаи, когда члены команды отвергали тех, кто от них чем-либо отличается

В нашей команде безопасно брать на себя риск

В нашей команде не так просто попросить своих коллег о помощи

Никто из членов команды не будет преднамеренно действовать таким образом, что это негативно сказывается на работе их коллег

В нашей команде ценятся и эффективно используются навыки и таланты каждого члена команды

Источник: Amy Edmondson

# Психологическая безопасность и ответственность



# Какие действия лидера приводят и удерживают команду в зоне...

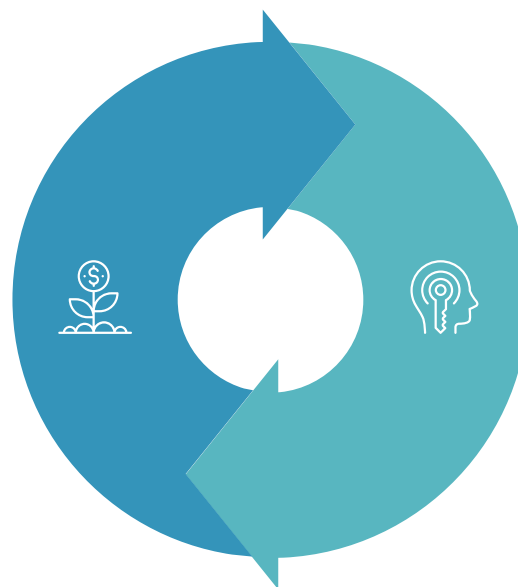


# Осознанность лидера

## Понимание контекста экосистемы, бизнеса и организации

Умение связать личные и профессиональные цели членов команды и цели команды с целями бизнеса и организации

**Что бы что?**



## Понимание как наше настроение, чувства, мысли и действия влияют на наше окружение

Вы всегда на виду. Все, что вы говорите и не говорите, все, что вы делаете или не делаете, будет замечено и оценено

**Что я делаю?**

# А вы можете ошибаться?

	Я знаю все и я всегда прав	Я не знаю всего и могу ошибаться
Инновации	Выбирает проверенные пути и предсказуемый результат	Готов экспериментировать и рисковать
Принятие решений, выбор пути	Ориентируется только на свою точку зрения как единственно правильную	Спрашивает совета, открыт к противоположным точкам зрения и альтернативам
Дискуссии и споры	Цель - доказать свою правоту во что бы то ни стало	Цель - найти истину
Признание и исправление ошибок	Не признает до самого последнего момента, обвиняет других и обстоятельства. Не допускает, что можно было бы по-другому	Имеет мужество признать ошибку на ранних стадиях, берет ответственность на себя. Извлекает уроки
Обучение и развитие	«Зачем? Я и так все знаю»	«Я знаю, что я ничего не знаю»

← **Где вы на этом спектре?** →



# Работа над ошибками

## Базовые принципы:

- Руководитель узнает о проблеме от команды, а не от своего руководства
- Виноваты не люди, а процессы

01

### Что произошло?

Как и в чем проявляется проблема?

Степень и размер ущерба - клиенты и компания

02

### Кто должен быть поставлен в известность о произошедшем?

Руководство, юристы, PR, партнеры.

03

### Что можно исправить сейчас? «Поставить заплату»

Есть ли быстрое временное решение?

Как мы будем минимизировать причиненный ущерб и вред репутации?

04

### Как будет выглядеть постоянное решение? «Перешить»

Когда и какими силами?

Как это повлияет на планы других проектов?

05

### План коммуникации краткосрочного и долгосрочного решений

Для клиентов, руководства, партнеров

06

### Как мы предотвратим подобные ошибки в будущем?

Что не так в наших ПРОЦЕССАХ (а не людях)?

Если бы 3 месяца назад мы предвидели, что такое произойдет, что бы мы делали по другому?

07

### Поставить заплату, перешить, изменить процессы

Поблагодарить команду за работу над ошибками

08

### Проверить, что проблема больше не проявляется!



Когда вы открыто говорите о своих неудачах, выигрывают все

Выигрываете вы, потому что окружающие вас люди понимают, что они могут вам доверять, что вы говорите правду и можете взять на себя ответственность за свои действия

Выигрывает команда, потому что команда может извлечь уроки

И выигрывает компания, потому что все ясно видят, что неудачи являются неотъемлемой частью инноваций

Рид Хастингс

*Netflix CEO*

*No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*

# Доверие

Открытые, положительные взаимоотношения между людьми (либо между человеком и субъектом), содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого человека (субъекта), с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях\*

\*Wikipedia



# Цена доверия и цена недоверия

**Низкий уровень доверия** в компании или в отношениях накладывает скрытый «налог» на каждую транзакцию - каждое общение, взаимодействие, стратегия и решение облагаются налогом, что снижает скорость и увеличивает расходы. Недоверие удваивает затраты на ведение бизнеса и втрое увеличивает время, необходимое для выполнения работы!

Лидеры, которые заслуживают доверия и проявляют высокий уровень доверия, напротив, получают - «дивиденды», которые во много раз увеличивают производительность, что позволяет им достигать выдающиеся результаты в коммуникациях, отношениях и решениях и действовать с невероятной скоростью. Компании с **высоким уровнем доверия** превосходят компании с низким уровнем доверия на 300%!

Stephen M. R. Covey

# Кому вы доверяете и за что?

Что особенного делают люди, которым вы доверяете?

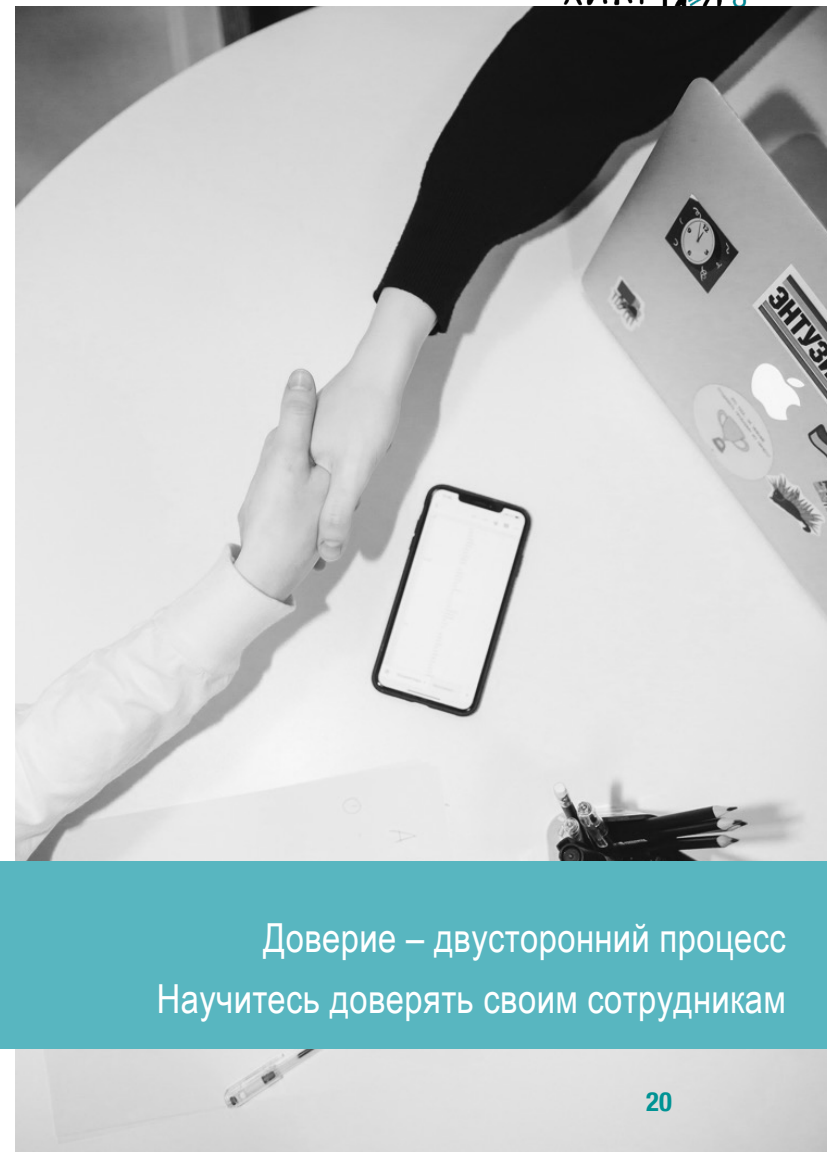
# Атрибуты Доверия

Мы доверяем другим, когда они:

- Искренни
- Действуют в наших интересах
- Компетентны
- Надежны

Другие люди доверяют нам по тем же причинам. Ваша команда не исключение

Доверие – двусторонний процесс  
Научитесь доверять своим сотрудникам





# Линзы – как вы видите своих сотрудников?

**01.** Как проблему

**02.** У человека проблема, и я должна ему помочь

**03.** Передо мной равный партнер в процессе развития



# Доверие – целенаправленные осознанные действия



## ПОДУМАЙТЕ

Что важного в доверии лично для вас?  
Как вы хотите, чтобы ваш руководитель доверял вам?

## СМЕНИТЕ ЛИНЗЫ

Проблема  
Исполнитель  
Партнер

## ОБСУДИТЕ С КОМАНДОЙ

Будьте открыты в своих намерениях установить доверие, в своих сомнениях и опасениях  
Договоритесь о переходном периоде  
Определите минимальный набор индикаторов, по которым вы будете судить, что все в порядке  
Периодически проверяйте себя, не нужно ли ослабить или, возможно, усилить контроль  
Объясняйте свои действия

## БУДЬТЕ ДОСТОЙНЫ ДОВЕРИЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Будьте искренни, доброжелательны, компетентны и надежны

Какое поведение и правила игры в команде  
способствуют созданию доверия и  
психологической безопасности?  
А какое его разрушает?

# Командное соглашение

## УВАЖЕНИЕ

Мы поддерживаем отношения, основанные на вовлеченности, доброте, любопытстве и скромности

ДА

✓

✓

✓

НЕТ

×

×

×

Уважение к различиям ведет инновациям и сотрудничеству

## ДОВЕРИЕ

Мы способствуем сотрудничеству, принятию рисков, расширению возможностей, развитию и ответственности

ДА

✓

✓

✓

НЕТ

×

×

×

Проявление доверия ведет к сотрудничеству и оптимизму

## ПРОЗРАЧНОСТЬ

Мы проясняем роли и ожидания и информируем о принятых решениях

ДА

✓

✓

✓

НЕТ

×

×

×

Прозрачность в действиях ведет к сотрудничеству и обязательности

## ЭНЕРГИЯ

Мы раскрываем лучшее друг в друге

ДА

✓

✓

✓

НЕТ

×

×

×

Энергия во взаимоотношениях ведет к сотрудничеству и оптимизму

Источник: Bill & Melinda Gates Foundation

Химия команды

8.10.2021

**СИБУР**

24

# Что было ценного сегодня? Что берете в работу?

# СПАСИБО!