



GAIN



КОД НАСТОЯЩЕЙ КОМАНДЫ

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



Анна Тимофеева

Директор по консалтингу
Руководитель практики
«Работа с талантами»

SHRM CIPD Professional
Certified career
development practitioner

E-mail: timofeyeva@ecopsy.ru



Основная специализация и опыт

- Обучением и развитием людей занимается более 17 лет, консультированием в области Управления талантами - более 10 лет.
- Является автором статей и публикаций по темам развития людей и команд в организациях.
- Руководила проектами по реализации комплексных программ развития и построения систем корпоративного обучения, проектами в области создания и внедрения моделей корпоративных и профессиональных компетенций, оценки персонала, построения менторинговых программ.
- Является одним из авторов подхода GAIN (С) - метода оценки и развития управленческих команд (<https://gain.ecopsy.ru/>).



Публикации

- <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/844252>
- <https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/888186/>
- E-EXECUTIVE.ru, [Как формировать доверие в командах](#)
- HRBAZAAR, RU, [Виды программ развития по целям](#)
- Корпоративные университеты №44, [Академия безопасности: как формировать культуру безопасности к компании](#)
- HR TIMES, [Главная проблема внутреннего обучения](#)



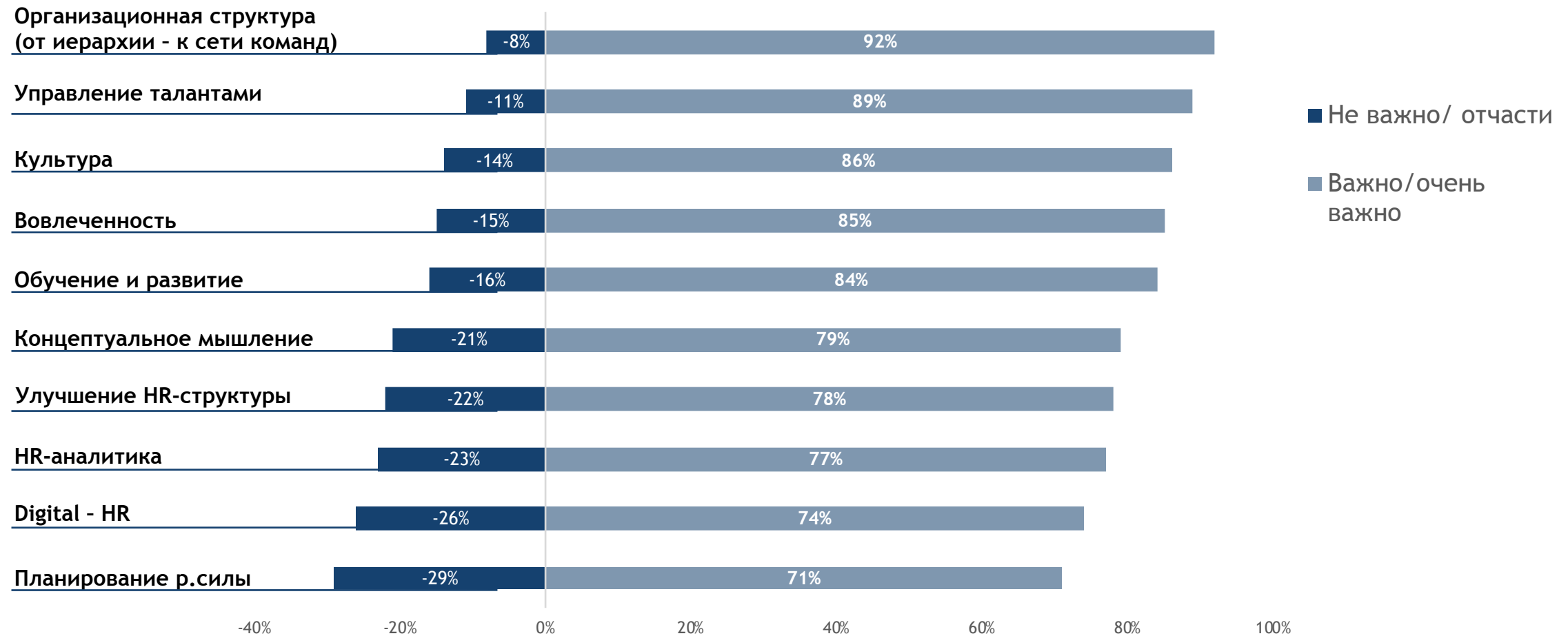
Ключевые клиенты

- Газпром нефть
- СИБУР
- Enel
- Счетная палата
- Норникель Спутник
- X5 Retail group
- Газпром Проектирование



КАКОВА ВАЖНОСТЬ ТЕМЫ КОМАНД НА ФОНЕ ДРУГИХ ВОПРОСОВ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ?

Было проведено исследование*, которое включало опрос более чем 7000 компаний из 130 стран мира. Интервьюер задавал вопросы о зонах проблем и вызовах, которые стоят перед компаниями в отношении работы людей. На графике отражены самые важные тренды по мнению респондентов (руководители компаний).

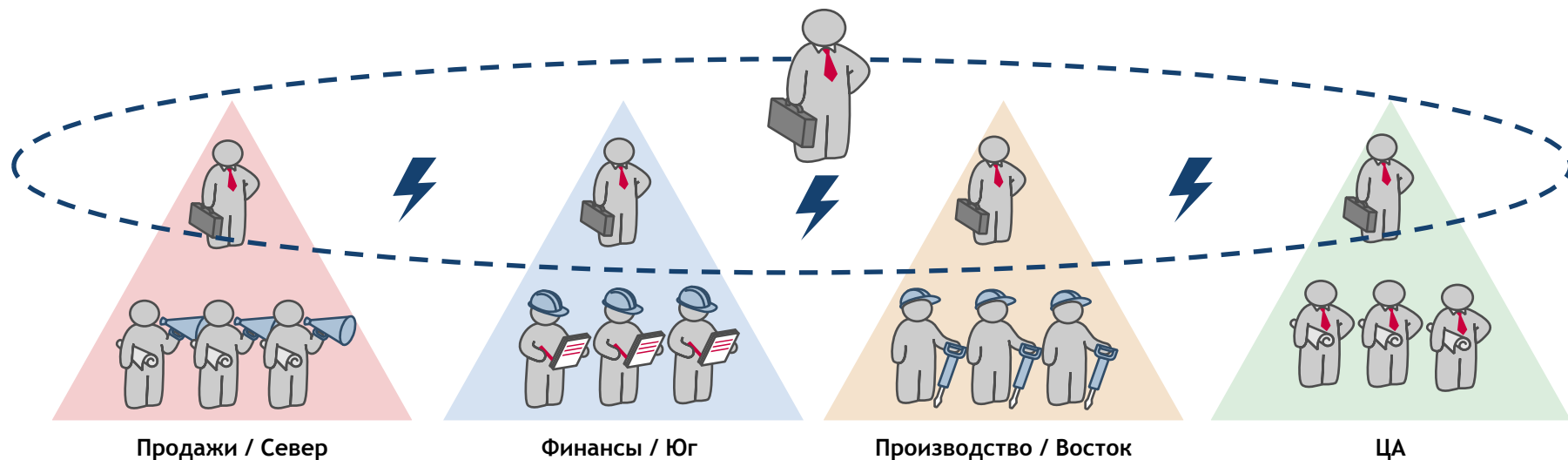


* По исследованию компании Deloitte (декабрь 20145- апрель 2016)

В ЧЕМ ОСОБЕННОСТЬ КРОССФУНКЦИОНАЛЬНЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД?

Команда - группа равностатусных сотрудников с руководителем во главе, взаимодействующих друг с другом ради достижения общих целей.

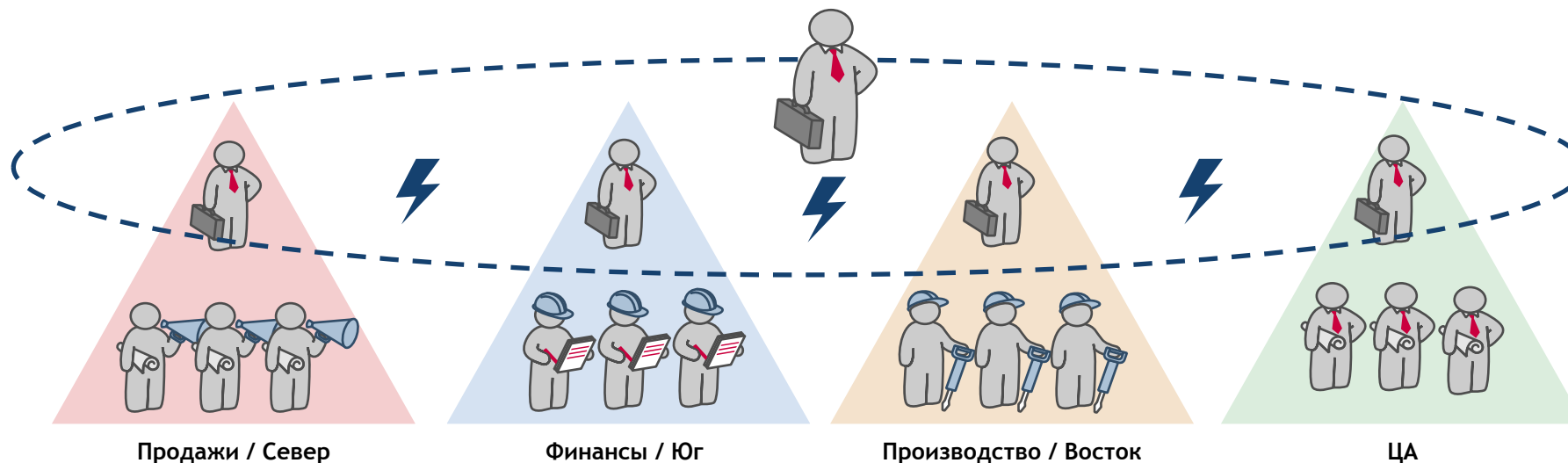
Горизонтальное взаимодействие преобладает над иерархическим.



Командная работа обеспечивает скорость изменений и развития, недостижимую для групп, где каждый решает свою задачу, а координация происходит через лидера.

Пример: команда управления, состоящая из руководителей разных функций (финансы, производство, логистика, продажи и т.д.) во главе с первым лицом - лидером команды.

ИЕРАРХИЯ VS КОМАНДА. А В ЧЕМ СОБСТВЕННО ПРОБЛЕМА?



Иерархия рассчитана:

- На стабильную, мало изменчивую внешнюю среду и процессы работы
- На преобладание функциональных задач, над кросс функциональными (разделение труда, специализация, стандартизация, эффект масштаба)
- На принятие решений «сверху - вниз» (думаем наверху, а исполняем - внизу)

Иерархия не рассчитана:

- На VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) - постоянные изменения
- На проекты, межфункциональную и кросс-дисциплинарную работу
- На то, чтобы каждый участник взаимодействия «включал голову» и участвовал в принятии решений (консультативное, неиерархичное принятие решений)

СЕТЬ КОМАНД VS ИЕРАРХИЯ. А ЗДЕСЬ В ЧЕМ ПРОБЛЕМА?



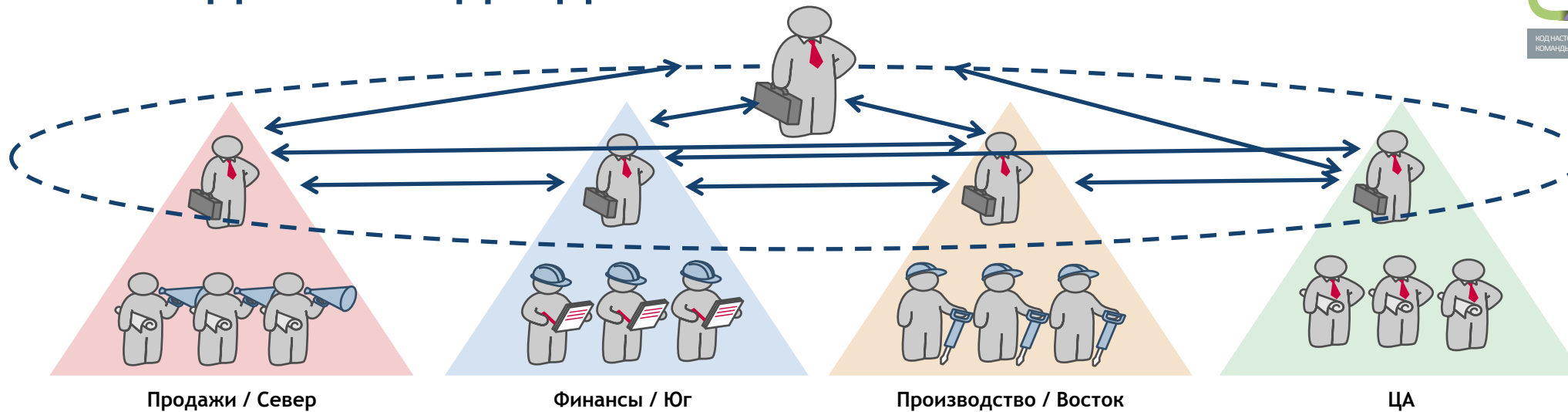
Сеть команд рассчитана:

- На VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) - постоянные изменения
- На проекты, межфункциональную и кросс-дисциплинарную работу
- На то, чтобы каждый участник взаимодействия «включал голову» и участвовал в принятии решений. Консультативное, неиерархичное принятие решений

Сеть команд не рассчитана:

- На стабильную, мало изменчивую внешнюю среду и процессы работы
- На преобладание функциональных задач, над кросс функциональными (разделение труда, специализация, стандартизация, эффект масштаба)
- На принятие решений «сверху - вниз» (иерархический процесс принятия решений)

«БИМОДАЛЬНОСТЬ» ПРЕДПОЛАГАЕТ СОВМЕЩЕНИЕ ИЕРАРХИИ И КОМАНДНОГО ПОДХОДА



Футболистам - куда проще:

- Один - изначально командный вид спорта
- Общая цель очевидна
- Правила ясны и неизменны
- Класс и вклад каждого очевиден
- Роли игроков и тренера ясны
- Играют сами, а не руками подчиненных
- Взаимодействие на виду, и его можно отработать на тренировке

ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИЛИ КРОССФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНД



Преобладание функциональных интересов над общекомандными – фокусировка на функциональных целях, КПЭ, участках работы.



Нехватка синергии и кооперации. Преобладание недоверия, конкуренции или безразличия друг к другу.



Непродуктивные конфликты в межфункциональном взаимодействии.



Невозможность прийти к единому решению, договориться.



Невыполнение совместных договоренностей.

Иногда все эти проблемы - всего лишь бизнес-контекст, в котором работает группа руководителей, **НЕ ИМЕЮЩАЯ ОБЩЕЙ БИЗНЕС-ЦЕЛИ**. Или - осознанное решение лидера.

КАК ПРАВИЛО, ИСТИННЫЕ ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМ КОМАНД - НЕ В ОТДЕЛЬНЫХ ЛЮДЯХ, А В СИСТЕМЕ



- Классические тимбилдинги, личностные опросники и развивающие мероприятия не приносят эффекта.
 - Возвращаясь в привычное рабочее окружение, люди забывают полученные инсайты и продолжают взаимодействовать как раньше...
- Большинство людей - уже в порядке...
 - Они психически здоровы, хотят достигать успеха, умеют общаться, могут сотрудничать с окружающими.
- Выстраиванием команды как системы - никто специально не занимается...
 - Потому, что большинство проблем взаимодействия нам проще и привычнее относить именно к недостаткам других людей, а не к системе (так называемая «ошибка атрибуции»).
- Система, которой никто не занимается - начинает создавать проблемы...
 - Сначала провоцирует некомандность* в нормальных людях. А затем — начинает «притягивать» неправильных людей.



ДАВАЙТЕ ПРОСТО ОБЪЕДИНИМ ЛЮДЕЙ В ГРУППЫ, И ОТКАЖЕМСЯ ОТ ИЕРАРХИИ? ... НО 1+1 МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ МЕНЬШЕ, ЧЕМ 2...



Групповые эффекты (исследования социальной психологии*):

1. Социальное возбуждение

- Подкрепляет доминирующую реакцию - быстрее выполняют простые задания (доминирующий ответ правильный); медленнее и хуже - сложные (доминирующий ответ неправильный)

2. Социальная лень

- Члены группы прикладывают меньше усилий (напр. перетягивание каната)

3. Деиндивидуализация

- Меньше самоосознания и чувства этики (напр. погромы толпы, эксперимент Милгрэма)

4. Групповая поляризация

- Усиление исходной позиции - склонности к риску, или к осторожности, к «да» или к «нет» (радикализация исходной позиции)

5. Огрупление мышления

- Иллюзия неуязвимости группы - недооценка рисков
- Иллюзия нравственности группы - деиндивидуализация - этически/морально слабые решения
- Рационализация - нахождение группой «объективных аргументов» в пользу неверных общих решений
- Стереотипные представления о конкурентах - их недооценка или переоценка
- Давление конформизма - отвержение несогласных членов группы
- Само-цензура - следствие давления конформизма
- Иллюзия единодушия - «никто не выступил против, значит все согласны»
- Замалчивание, «защита группы» от беспокоящей, неудобной информации



КОМАНДА, КАК ЗДОРОВАЯ СИСТЕМА.

4 ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОСТИ – “GAIN”*

G

GOALS

0,87* У КОМАНДЫ ЕСТЬ РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ОБЩИЕ ЦЕЛИ

Эти цели:

- Соответствуют ожиданиям стейкхолдеров (вышестоящие, клиенты и др.)
- Одинаково понимаются всеми членами команды
- Члены команды вовлечены, привержены достижению общих целей

A

ALIGNMENT

0,76 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ (ОП) СОГЛАСОВАНЫ

- ОП каждого члена команды — одинаково понятны всем и согласованы друг с другом для достижения общих целей
- Ответственность сопровождается адекватными Полномочиями и наоборот
- Есть понятный и принятый всеми механизм координации для обсуждения спорных вопросов и зон ответственности

I

INDIVIDUALS

0,93 ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ = СООТВЕТСТВУЮЩИЕ СВОЕЙ ДОЛЖНОСТИ

Каждый член команды:

- Хорош как профессионал в своей области
- Хорош как руководитель, менеджер на своем месте
- Обладает навыками совместной работы

N

NORMS

0,75 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ НА БАЗЕ ЕДИНЫХ НОРМ

- Принципы и правила взаимодействия одинаково понимаются и соблюдаются всеми членами команды
- Есть понятные всем и эффективные форматы взаимодействия в команде

*GAIN – англ. усиление, прирост, выигрыш

*Исследования 2015-19 гг. Несколько десятков управленческих команд компаний в сферах Производство и Услуги в России. Корреляции Пирсона с оценкой результативности. Все корреляции значимы на уровне 0,05

6 ШАГОВ РАЗВИТИЯ ПО GAIN



6. ЗАПУСТИТЬ СЛЕДУЮЩИЙ ЦИКЛ

1. ОЦЕНИТЬ КАК ЕСТЬ

5. ПОДДЕРЖАТЬ РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ

- Коучинг сессии с лидером команды
- Включенное наблюдение совещаний с обратной связью
- Аудит форматов взаимодействия
- Календарь внедрения норм
- Follow-up сессии

4. СОЗДАТЬ ОСНОВУ

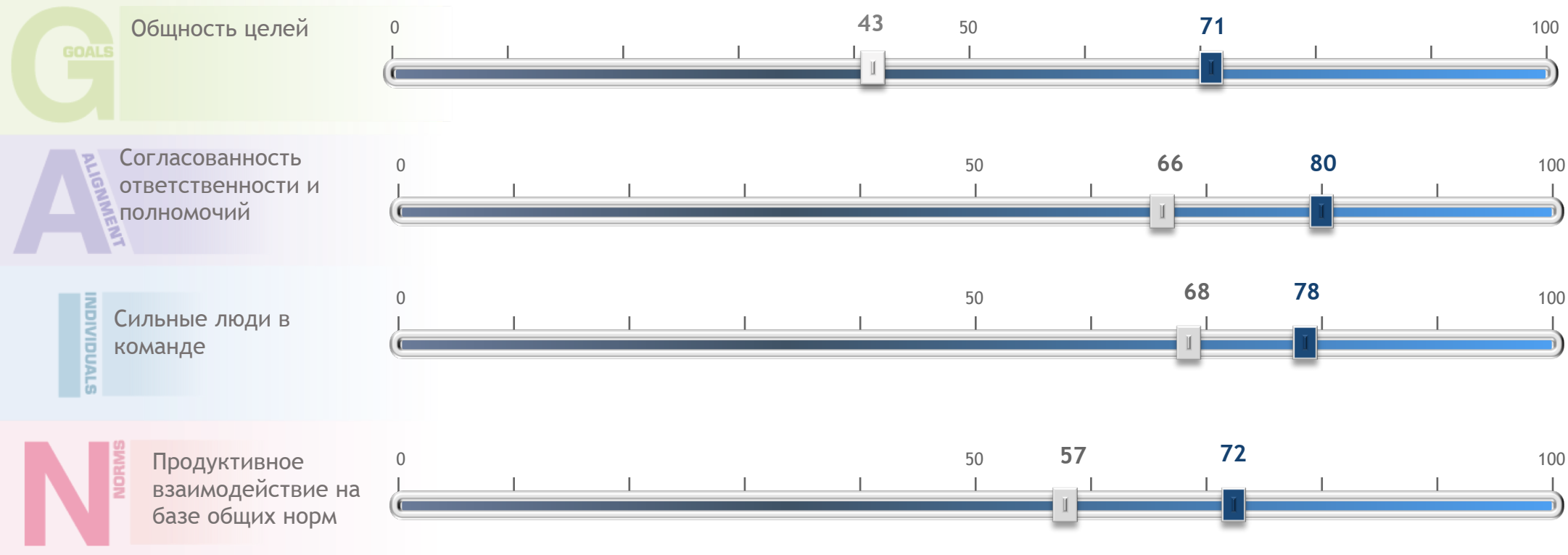
- Поиск / фокусировка общей цели
- Выработка командных норм
- Согласование ролей и взаимных ожиданий
- Командный коучинг



2. РЕШИТЬ С ЧЕГО НАЧАТЬ

3. РЕШИТЬ С КЕМ ИДЕМ

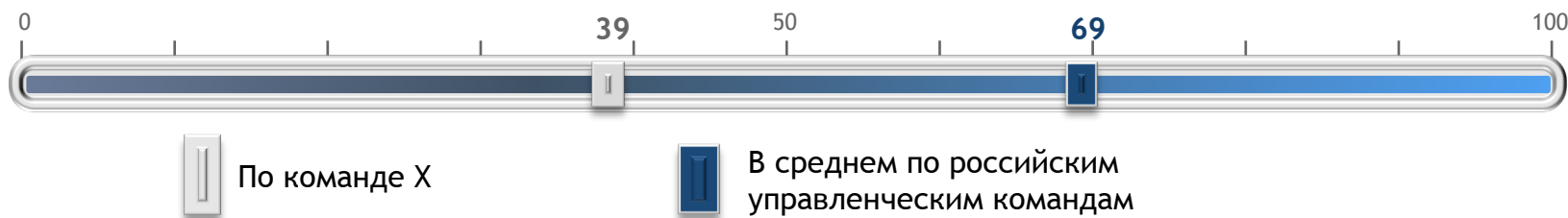
КЕЙС: РАЗВИТИЕ ТОП КОМАНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА И РЕШЕНИЕ, С ЧЕГО НАЧАТЬ (I, G, N, A).



РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ КОМАНДЫ



- Объем достигнутого
- Качество работы
- Соблюдение сроков





КАК СФОРМИРОВАТЬ
ОБЩУЮ ЦЕЛЬ И
ПОЛУЧИТЬ
ПРИВЕРЖЕННОСТЬ К
НЕЙ?



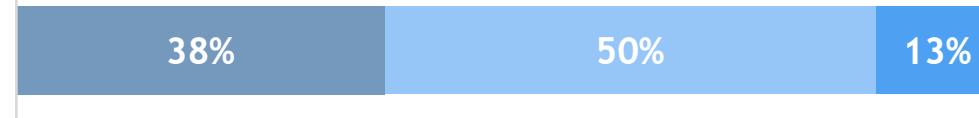


GOALS: ТРЕТЬ КОМАНДЫ СЧИТАЕТ, ЧТО ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ НЕТ. ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ СЧИТАЮТ, ЧТО КОЛЛЕГИ НЕ ОЧЕНЬ АКТИВНО РАБОТАЮТ НА ОБЩИЕ ЦЕЛИ.



Пример. Результаты диагностики команды

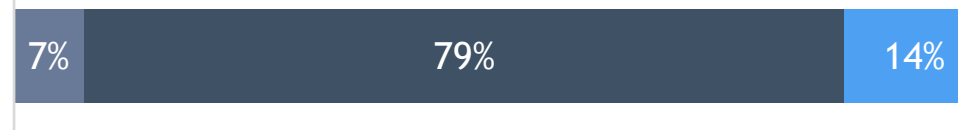
У управленческой команды есть общие цели



*процент менеджеров, поставивших оценки

- Нет
- Скорее нет
- Скорее да
- Да

Члены команды всерьез стремятся к достижению общекомандных целей, а не только к выполнению своих индивидуальных целей и КПЭ.



*процент менеджеров, поставивших

- низкие/
- средние/
- высокие оценки*

Средняя
оценка
57



GOALS: В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЕ - НИЗКАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ ЦЕЛЕЙ

Результаты диагностики





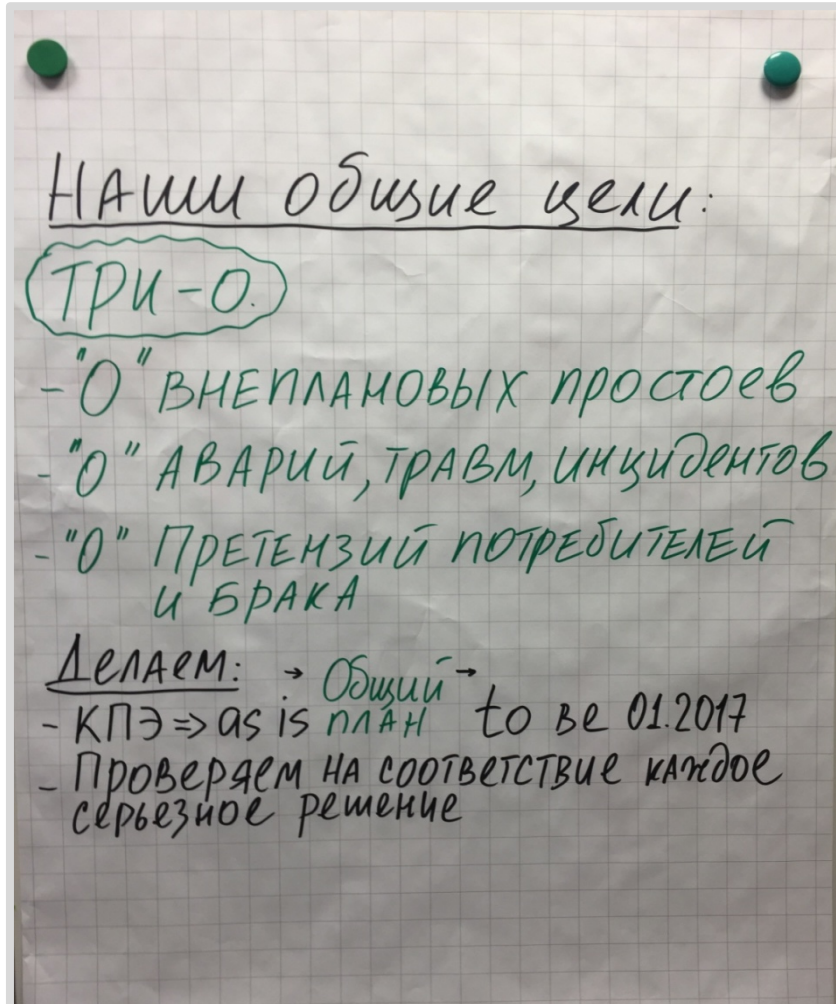
GOALS: НА СЕССИИ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА ДОГОВОРИЛАСЬ О ЦЕЛЯХ

Результаты сессии



КРИТЕРИИ ХОРОШИХ ОБЩЕКОМАНДНЫХ ЦЕЛЕЙ:

- ✓ Цели важны стейкхолдерам команды
- ✓ Понятны каждому члену команды. И их подчиненным — тоже
- ✓ Кросс-функциональны, требуют вклада каждого члена команды
- ✓ Нетривиальны — не сводятся к финансовым показателям, производственному плану, «счету на табло», несут энергию, увлекают членов команды
- ✓ Идеал, который можно измерять и достигать, а не сложная формула
- ✓ Позволяют проверять правильность управленческих решений





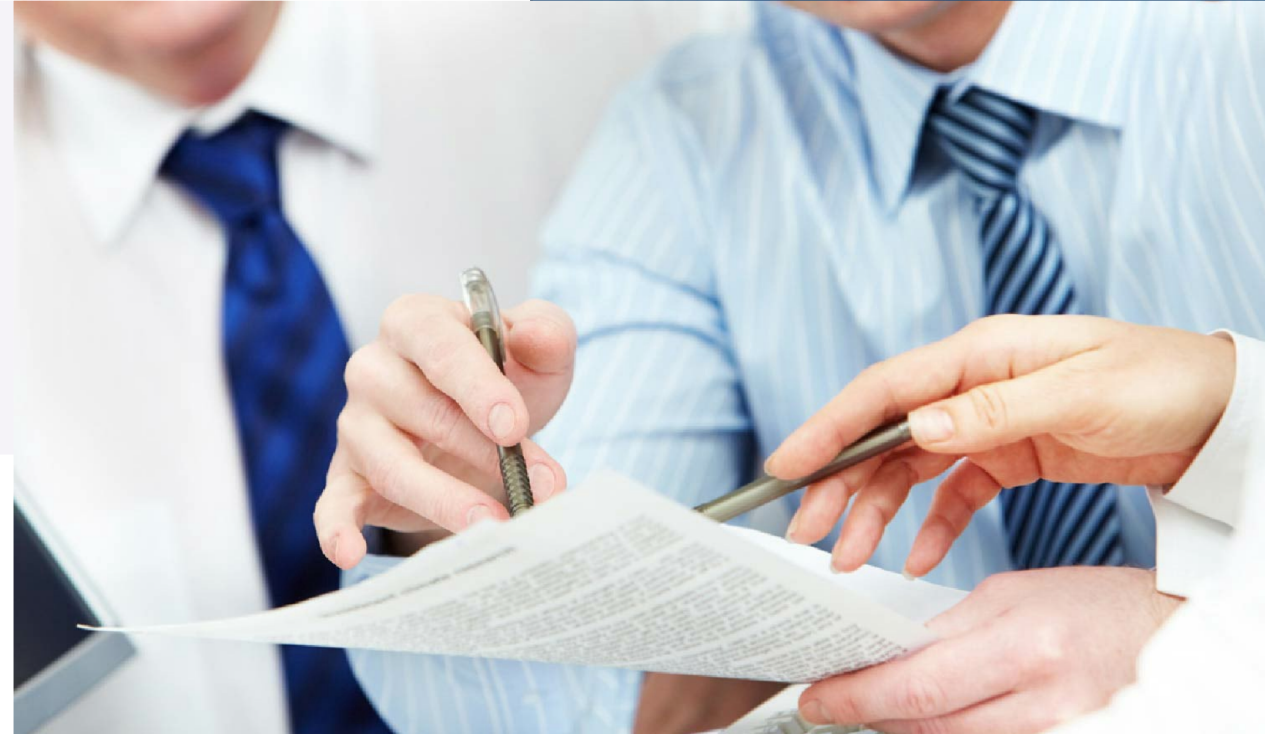
ДВА ПОДХОДА К ТОМУ, ЧТОБЫ У КОМАНДЫ ПОЯВИЛИСЬ ОБЩИЕ ЦЕЛИ

| | |
|---|---|
| Коммуникация общих целей - от лидера к членам команды | Фасилитации. Лидер команды - равный участник*, или фасилитатор дискуссии об общих целях команды |
| Преимущества: <ul style="list-style-type: none">••• | Преимущества: <ul style="list-style-type: none">••• |
| Ограничения: <ul style="list-style-type: none">••• | Ограничения: <ul style="list-style-type: none">••• |

* в этом случае - внешний фасилитатор

A
ALIGNMENT

КАК РАСПРЕДЕЛИТЬ
РОЛИ, СОГЛАСОВАТЬ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И
ПОЛНОМОЧИЯ В
КОМАНДЕ?



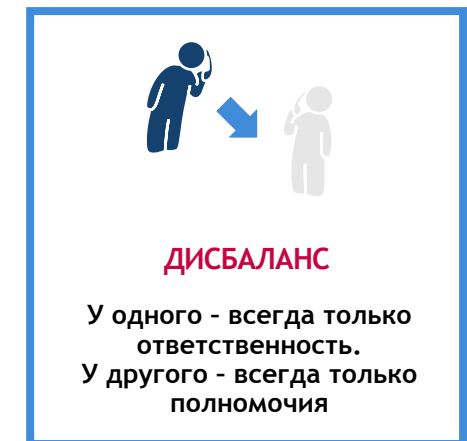


ALIGNMENT: ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ (ИМЕЮ ПРАВО ТРЕБОВАТЬ) И ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ДОЛЖЕН ДАВАТЬ) В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНДАХ

Многие лидеры управленческих команд, стараясь решить эти проблемы, излишне верят:

- **В регламентацию** - но чем сложнее регламенты, тем легче их нарушать
- **В способность членов команды «самим договориться»** - но для этого сначала нужны общие цели, нормы взаимодействия, формат диалога
- **В естественный отбор** - да, те, кто «идет по трупам» лучшие в отборе, но им плевать на общие цели команды
- **В свою личную роль «разруливателя»** - члены команды решают все «через верх»

Необходим управляемый диалог в команде по этой теме.





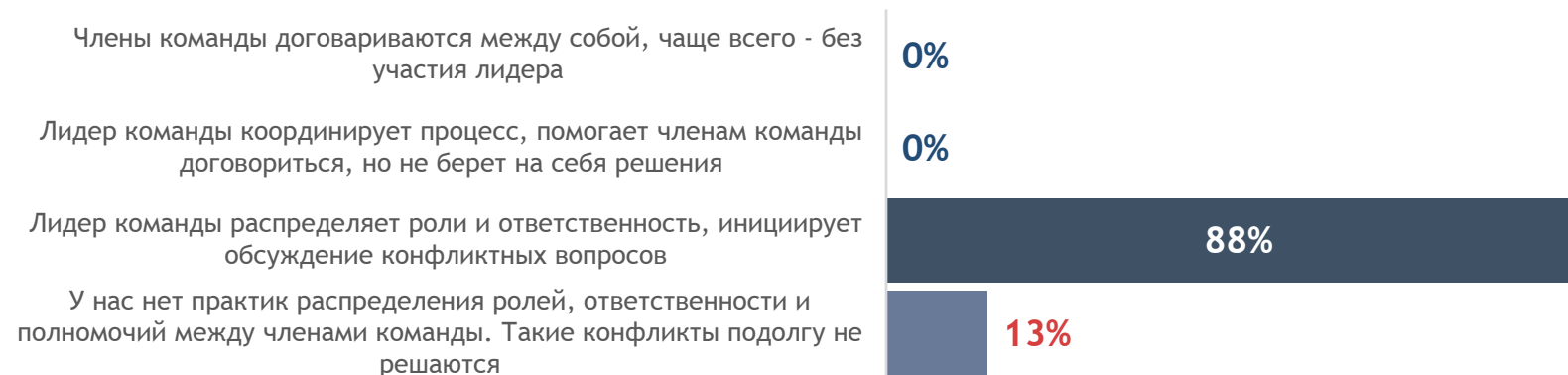
ALIGNMENT: ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ СЧИТАЛИ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НЕЭФФЕКТИВНЫМ

Пример. Результаты диагностики

На графике приведен процент менеджеров, поставивших ■ низкие/ ■ средние/ ■ высокие оценки*



Какой способ координации чаще всего используется в команде для согласования ролей и ответственности?





ALIGNMENT: НА СЕССИИ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ДОГОВОРИЛИСЬ О РАСПРЕДЕЛЕНИИ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Результаты follow-up сессии

НАЧ. ЦЕХА 318.

| КОЛЛЕГИ | Что должен ДАВАТЬ Я (цех)? Что имеют право треб. | Что я (цех) ИМЕЮ право ТРЕБОВАТЬ? В чем их ответственность? |
|----------------------------|--|---|
| ////// | МОЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ | МОИ ПОЛНОМОЧИЯ |
| 1. Начальники других цехов | - бесперебойная подача сырья - своевр. и точн. инф. о кол. и кач. сырья | - Оперативная инф. об изменениях технол. режима |
| 2. Служба сл. механика | Полная и своевр. инф. о: - техническом сост. оборудо. - нарушении т. режима - проблемах в р-не оборудо. | - Технические задания МТО - Оперативный ремонт/замена оборудо-я |
| 3. Служба сл. энергетика | - разрешения и допуски (вовремя) - подготовка емкостей работы к ремонту кипов | - Консультации по вопросам эксплуатации оборудо-я - Участие в сост. ТЗ - Оперативный ремонт энергообо-рудование |

В команде есть «Alignment», если:

- Члены команды одинаково понимают, какой вклад требуется от них (их функции) в достижение общекомандных целей.
- Члены команды имеют одинаковые представления о том, что они (их функция) должны давать коллегам, что коллеги имеют право от них ожидать и требовать
- Члены команды имеют одинаковые представления о том, что они (их функция) имеют право требовать от своих коллег
- Лидер команды согласен с таким распределением ответственности и полномочий.

На флипчарте представлен пример матрицы согласования взаимных ожиданий

ПОДХОДЫ К СОГЛАСОВАНИЮ ВЗАИМНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ



| Подход «матрица ответственности и полномочий» | «Agile» - подход (англ. Проворный, Подвижный) |
|---|--|
| <p>На примере матрицы «RASI»:</p> <ul style="list-style-type: none">• R - Responsible - исполняет;• A - Accountable - несет управленческую ответственность;• C - Consult before doing - консультирует до исполнения;• I - Inform after doing - оповещается после исполнения. | <p>Философия и культура Lean Production оказалась эффективной в разработке ПО. Однако специфика процесса разработки ПО, где зачастую нужен уникальный результат, требовала разработки своих практик.</p> <p>К концу 90-х количество накопленного опыта позволило сформулировать предложение по “новому” подходу к творческому процессу разработки ПО в командах, который назвали Agile.</p> <p>Он описывает основные принципы согласования взаимодействия и принятия решений в Agile - командах.</p> |

ПОДХОДЫ К СОГЛАСОВАНИЮ ВЗАИМНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ



| Матрицы на примере «RASI» | «Agile» |
|--|--|
| Идеология жесткого закрепления ответственности и полномочий | Идеология гибкого перераспределения ответственности и полномочий в команде |
| <p>Принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accountable - должен быть только один. Если это не так, то нужно четко описать / ограничить условия, в которых отвечает один, и другие условия, в которых управленческую ответственность несет другой. 2. Responsible - должен быть в наличии по каждой деятельности, их может быть несколько, причем возможны совмещения. 3. Каждая деятельность обязательно должна иметь Accountable и Responsible. | <p>Принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов 2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации 3. Сотрудничество с клиентом важнее согласования условий контракта 4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану <p><i>Не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева</i></p> |
| <p>Условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • теоретически - любой размер «команды», любой функционал и любая квалификация | <p>Условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • команда 7+/-2, до 9 чел (!) • кросс - функциональна • высокие требования к квалификации • предельный размер группы где еще работают социальные связи - около 125 чел. |

NORMS

КАКИЕ НОРМЫ НУЖНЫ
КОМАНДЕ?
КАК ИХ СОЗДАТЬ?
ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ
НОРМЫ СОБЛЮДАЛИСЬ?





NORMS: В КОМАНДЕ БЫЛИ ТРУДНОСТИ СО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ

Результаты диагностики

На графике приведен процент менеджеров, поставивших ■ низкие/ ■ средние/ ■ высокие оценки

Средняя
оценка





NORMS

NORMS: НА СЕССИИ КОМАНДА ДОГОВОРИЛАСЬ О НОРМАХ И О ТОМ, КАК ИХ ВНЕДРЯТЬ

Результаты сессии

Наши Нормы:

- ① Открыто говори о проблемах.
И не нападай на тех, кто говорит о проблемах.
- ② Слушай и старайся понять.
НЕ перебивай.
- ③ Благодарю. Говори 'Спасибо'
- ④ Обещал - выполни.
Договоримся - СОБЛЮДАЙ.
- ⑤ Сопецация
 - Вовремя начали и закончили
 - Участвуют только те, от кого нужен вклад
 - Образ результата 'на входе'
 - Оптимально ≤ 30 мин.

Когда нормы работают:

- ✓ Они адресованы к наиболее важным проблемам взаимодействия в конкретной команде (есть общие темы, но нет универсального списка)
- ✓ Нормы - продукт осознания, консенсуса, добровольного согласия членов команды (не навязаны извне, или лидером в директивной форме)
- ✓ Когда норм немного (лучше если 7+/- 2), их можно запомнить
- ✓ Нормы конкретны: их соблюдение / нарушение легко наблюдаемо, не требует сложных умозаключений.
- ✓ Команда договорилась, как будет практиковать, напоминать отслеживать соблюдение, пока нормы не войдут в привычку.
- ✓ Лидер команды соблюдает нормы (не ставит себя выше норм), но и не является единственным «цербером норм» - к соблюдению норм побуждают все члены команды.

НОРМЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНДАХ. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ТЕМ «5В»

1. ВЗАИМНОЕ ДОВЕРИЕ

- Говорить правду
- Не наказывать за правду (адекватно реагировать на неприятные известия)
- Открыто обсуждать острые вопросы (открыто высказывать свою позицию)

2. ВЗАИМОУВАЖЕНИЕ

- Уважительный стиль дискуссий (даже острых)
- Уважать право на иную точку зрения (не обязан соглашаться, но обязан уважать право высказать)
- Слушать друг - друга
- Благодарить, отмечать успехи, а не только проблемы

3. ВЗАИМОПОМОЩЬ

- Нет чужих проблем (в команде)
- Предлагать помощь коллегам (и не стесняться просить о помощи)
- Оказывать помощь коллегам (и не стесняться принимать помощь)

4. ВЗАИМНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Держать слово, выполнять договоренности
- Выполнять принятые решения (если решение принято - исполняй, даже предлагал иное)
- Не проявлять терпимости к безответственности (побуждать к исполнению принятых решений)

5. ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ ВСТРЕЧИ И СОВЕЩАНИЯ

- Беречь время (быть пунктуальным, не собирать совещание если можно договориться по телефону итп)
- Четкий образ результата встречи/совещания - о чем хотим договориться. И четкое резюме договоренностей
- Нет уходов в сторону (повестка, процесс ведения)
- Участие, вовлечение каждого (не сидеть в гаджетах, приглашать только тех, кто реально нужен итп)



КАК ФАСИЛИТИРОВАТЬ СОЗДАНИЕ ОБЩИХ НОРМ КОМАНДЫ

Шаг 1. Все участники индивидуально пишут:

- 1-3 вещи (поведения), которые меня больше всего раздражают, мешают в вашей реальной работе с коллегами
- 1-3 вещи (поведения), которые я больше всего ценю в работе с коллегами

Шаг 2. Сгруппируйте по смыслу. Напишите название каждой группы

Шаг 3. Выскажите, какие группы на ваш взгляд являются важнейшими

Шаг 4. Проголосуйте

Шаг 5. Посчитайте голоса, определите 5-9 групп, набравших наибольшее количество голосов

Шаг 6. Создайте в ходе обсуждения список вариантов итоговых формулировок (нормы) по каждой группе

Шаг 7. Примите решение об итоговом варианте формулировки по каждой норме

Шаг 8. Договоритесь, как команда будет практиковать нормы. Например:

- «месячник» нормы - внедряем по очереди, а не всем списком сразу (так проще)
- регулярная обратная связь (напр. 180 градусов)
- напоминать в случае нарушений на встречах, совещаниях
- иное



В МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЕ

Есть ли различия - когда речь идет о команде ваших подчиненных, или коллег, где у вас равный статус?

Как решать горизонтальные конфликты?



2 ПРИЧИНЫ СЛОЖНОСТЕЙ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



Системные

Goals.

Несбалансированность, противоречия в КПЭ и ППР различных подразделений. Отсутствие общих целей, противоречащие цели.

Alignment.

Неоптимальные или не синхронизированные бизнес - процессы. Нечеткое распределение полномочий и ответственности. Нехватка регламентации или избыточно - сложная /устаревшая регламентация

Norms.

Разные нормы, принципы работы, «правила игры» в различных подразделениях (у нас принято так, а у вас - по другому).

Личностные

Individuals.

Туннельное зрение - *привычка* смотреть на деятельность только с позиции узких интересов своей функции.

Взаимные негативные стереотипы (накопленный негативный опыт взаимодействия)

Плохо развита способность к эмпатии.

Неумение сообща решать конфликты и договариваться «по горизонтали». В т.ч. непонимание - что, когда и как правильно эскалировать.

Нехватка профессиональных компетенций.

Привычка считать различие во взглядах - проблемой.

4 ПРИНЦИПА ДОСТИЖЕНИЯ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ «WIN-WIN»



1

Обсуждаем объективную ситуацию или проблему, а не личность. Сохраняем вежливость и доброжелательность к людям, даже если проблема острая и важная

2

Выясняем цели и интересы, а не только позиции сторон. Спрашиваем «что для вас важно, почему вы предлагаете сделать это?» Озвучиваем свои цели и интересы.

3

Анализируем различные варианты решений, не замыкаемся на двух вариантах «по-вашему» и «по нашему». Говорим: «давайте рассмотрим другие варианты решения, которые могли бы совместить наши цели». Предлагаем совместный мозговой штурм

4

Опираемся на объективные критерии при выборе оптимального решения. Напр. апеллируем к общей цели, к пользе для клиента, к соответствию стратегии и т.п.



Тимофеева Анна

Директор по консалтингу,
Лидер практики «Работа с талантами»



+7 (495) 645-21-15



timofeyeva@ecopsy.ru