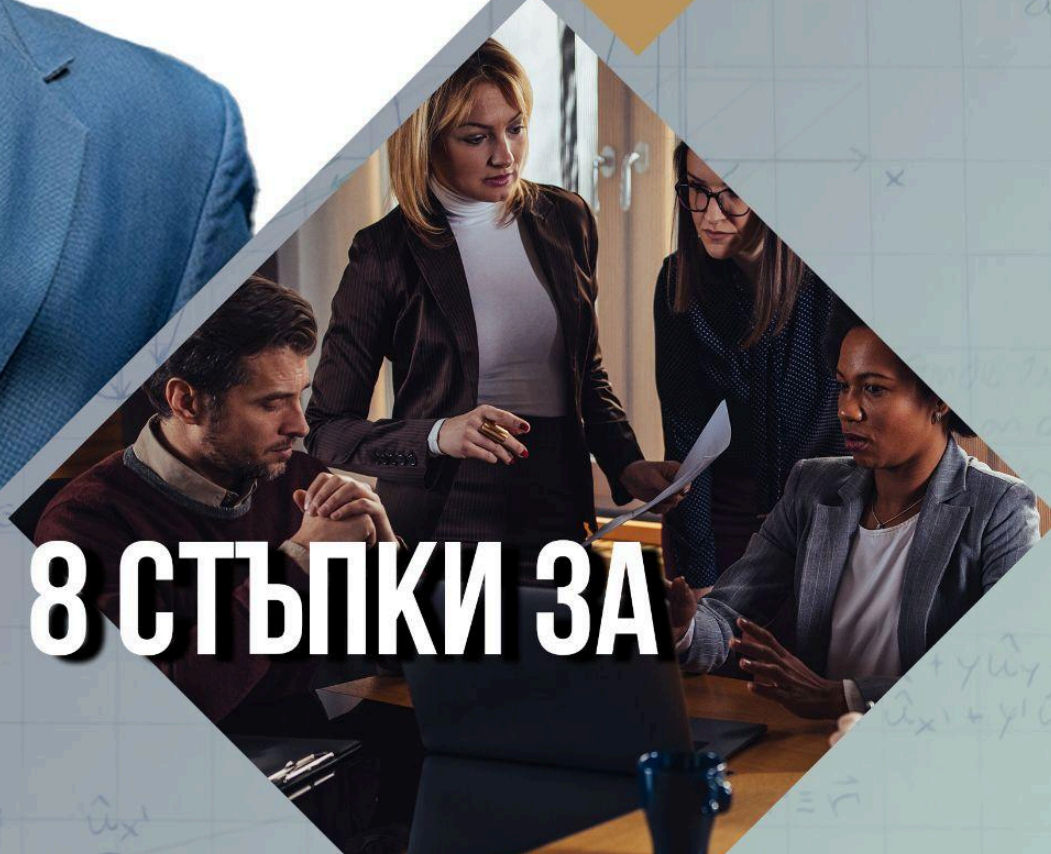




**ВЛАДИСЛАВ
НИКОВ**



8 СТЬПКИ ЗА

СЪЗДАВАНЕ НА СИЛЕН ЕКИП



Съдържание

Въведение.....	3
Изложение.....	8
8 -те Стъпки за Създаване на Силен Екип.....	9
Стъпка 1. Дефинирай реалността.....	9
Стъпка 2. Определи стила си лидерство.....	12
Стъпка 3. Усъвършенствай уменияето да слушаш.....	14
Стъпка 4. Цел и целеполагане.....	18
Стъпка 5.Избягвай микромениджмънт.....	
Стъпка 6. Започни да делегираш.....	24
7. Развий навика да даваш обратна връзка.....	27
8. Разбери основните причини за кофликтите на работното място.....	28
Заключение.....	31



Въведение

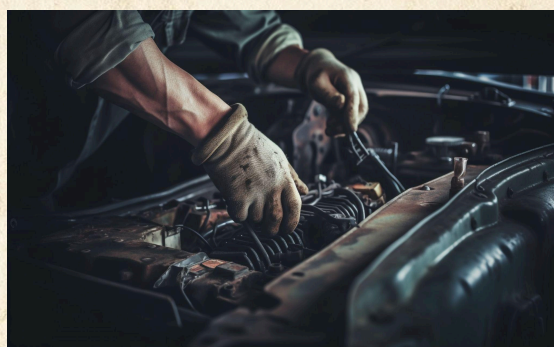
Казвам се Владислав Йорданов Ников, на 37 години. Към днешна дата съм част от екипа на Българска Образователна Кибернетика. Преди да се присъединя към компанията прекарах почти 9 години в сферата на фармацевтичния сектор, където имах възможността да се развивам и работя в 4 различни компании. Вярвам, че човек е роден, за да оцелява в разнообразни ситуации и непрекъснато да усвоява нови умения, навици и компетенции.




Да оцеляваш в динамичното ежедневие не е еквивалент на това да бъдеш професионалист и тесен специалист. Ето защо, през последните 7 години от моето лично и професионално развитие инвестирах усилия, за да се усъвършенствам като експерт в лидерството и управлението на хора. Всички големи проекти и смели начинания в бизнеса биха били само фантазия, ако няма хора и екипи, които да прегърнат тези идеи и да работят заедно с нас в посока на тяхното осъществяване. Истината е, че да бъдеш лидер не е никак лесно ...

Поемането на ръководна функция често пъти се асоциира с притежаването на техническа експертиза за дадената сфера. Неслучайно, практиката показва, че в 90% от случаите мениджърската позиция се делегира на човека, който се отличава с най-добрите резултати и е ТОП изпълнител.

Представете си, че Вие сте автомобилен механик, работите в лицензиран сервиз и можете да се справите с всички автомобили, които ревизирате ... а Вашите колеги нямат такива знания и умения. Ден след ден доказвате, че сте най-добрият. Година по-късно сте повикан и Ви е направено предложение да поемете позицията „Мениджър – отдел механици“.



Вие и Вашите ръководители вярват, че знанията Ви са достатъчни, за да мотивирате останалите членове на екипа да гонят Вашето ниво и да постигат целите на бизнеса. Не след дълго се оказва, че да се справим с един автомобил може да се окаже десетки пъти по-лесна задача от тази, при която ръководим успешно екипа, който ни е поверен.



Изправяме се пред проблеми с мотивацията на хората, възражения, касаещи работните процеси, а често и междуличностни конфликти, дефицит на кадри, трудности с организацията на приоритетите и създаване на организирана система за работа.

Поглеждате в ръцете си, виждате модерния инструментариум, с който разполагате, за да се справите с поредния проблем на автомобила в сервиза, но разбирате, че този инструментариум не може да Ви помогне да структурирате един силен и синхронизиран екип. Точно така, правилно сте ме разбрали.

И аз се оказах в подобна ситуация. Разликата бе, че в миналото не бях автомобилен механик, а гладен за резултати търговец, който не се примиряваше, докато не постигне целите пред себе си. Всичко това не остана незабелязано от моите някогашни ръководители и получих предложение да бъда промотиран на длъжността „Регионален мениджър“.

Няколко седмици след щастливата новина се сблъсках челно с един проблем, който в литературата е описан като „принцип на Питър“. Най – общо, той казва, че човек се издига в йерархията, докато достигне нивото на собствената си некомпетентност.



В моята ситуация знаех как да продам всеки от продуктите от наличното портфолио, не се притеснявах от контакт с така наречените “трудни клиенти”, бях способен да дам от опита и знанията си на моите колеги от екипа.

Това, което не можех да правя, бе да ръководя този екип. Не разбирах причините, поради които някои от търговците не желяеха да използват максимума от своя потенциал, други не спазваха нормите и стандартите за работа, а трети бяха крайно незаинтересовани да проявят признаци на креативност .

В същото време, имаше хора от колектива, които ме търсеха за съдействие във връзка с повишаване на трудовите им възнаграждения, появиха се искания за нови служебни автомобили, както и покани за срещи, в които да обсъдим понижаване на месечните таргети, заложи от компанията.

Стъпвайки на новата длъжност се сблъсках с конфликти между някои от членовете на екипа. Тези конфликти бяха базирани основно на разликата в поколенията, както и на неточното и неясно разпределение на ролите в колектива.



Истината е, че в този момент аз не бях подготвен, като лидер и ръководител, и отговорите, и стъпките, които предприех при всички тези въпроси и ситуации, бяха да подхожда като мениджър, който използва дадената му йерархична власт, за да потуши възникналите пожари ... и разбира се, да предпазя себе си.

Това е най-нормалната човешка реакция – да защитим себе си, когато чувстваме, че сме в опасност. Никой не може да предвиди кога ще ни връхлети кризисна ситуация, но всеки от нас може да направи личен избор дали желае да бъде подготвен за момента, в който тя се появи. Едва ли е нужно да Ви потвърждавам колко много спадна доверието в мен като лидерска единица, както от страна на екипа, така и от страна на ръководството

Започнаха да напускат търговци, а тези, които останаха, работеха в условията на ниска мотивация. Наложих се да търся нови хора на фона на силно изразен кадрови дефицит, а в същото време трябваше да запълвам вакантните места. Работих по 12 – 14 часа на ден. Умората и психоемоционалното напрежение понижиха значително трезвата ми преценка и комуникационната ми експертиза. Това доведе до още по-голямо задълбочаване на вече съществуващите проблеми на работното място.



Не след дълго, пренесох тези проблеми и в семейството си. Именно по този начин успешно попаднах в капана на „принципа на Питър“. От елитен търговец станах ръководител на търговски екип, но ръководител без конкретна методика за управление на хора.

Или казано още по-простичко – търговец с мениджърска заплата, който знаеше как да постигне месечните си таргети, но не бе в състояние да създаде условия на творческа и задружна атмосфера, в която екипът да се чувства високо мотивиран и стремглаво да гони личните си цели, както и тези на бизнеса.



Изложение

Много съвременни мотиватори задават въпроса „Защо падаме?“. А отговорът е само един: „За да се научим да се изправяме!“. Със следващите редове бих искал да Ви споделя какви бяха промените, които направих, за да изляза от положението, в което бях попаднал. Всичко започна с ясното признание пред мен самия, че да бъдеш топ търговец не означава, че задължително ще бъдеш и добър ръководител.

Осъзнах, че властта, която имам, бъдейки „мениджър“, е един параван, зад който мога да се крия кратко време. Страхът е начин да накараме някой наш колега да свърши конкретна работа, заради евентуални глоби или наказания, които могат да му бъдат наложени при неизпълнение. Но нека всеки от нас си отговори на следния въпрос: „Мога ли да следвам човек, от когото се страхувам, или по-скоро ще избягам от него при първа възможност?“.

Ясно видях, че нямам нужните умения и знания, за да бъда ръководител. Това е моментът, в който следва да разберем, че ако нямаме подготовка, не започваме от нулата, а се намираме в следващото ниво на играта. А за да превъртим играта, следва смело да извървим следващите няколко стъпки. Заповядайте заедно с мен, за да направим една 8 стъпкова разходка, в която ще Ви споделя малките тайни за успешно лидерство.

8-те Стъпки за Създаване на Силен Екип


Стъпка 1. Дефинирай реалността!

Първото правило, което научих от един от моите ментори, бе правилото на победителя: „Недей да биеш сам себе си!“. Когато не се изправяме пред реалността и не я признаваме пред самите нас, всъщност, ние бием себе си. Основната причина, заради която сме склонни “да не виждаме” проблемите си, е страхът от промените, които е нужно да направим.



Попадаме в капана на мисленето, че днешната ситуация или предизвикателство е нещо временно и ще отmine. Менталната и емоционалната ни природа винаги са склонни да отлагат или пренебрегват негативното.

Успешният лидер никога не оставя решението на случайността и/или съдбата, а проактивно предприема стъпки към неговото намиране. В тази посока, следните 4 практики ми бяха от полза, за да изградя реалистично мислене. Ще се радвам те да бъдат полезни и за Вас:



- Признаване на слабостите: не знам дали Ви е правилно впечатление, но всяка среща на анонимните алкохолици започва с признанието: „Аз съм алкохолик.“. Признаването на слабост или проблем е първата крачка към намирането на решение.

Колкото повече отлагаме във времето разпознаването на реалността, толкова повече живеем с илюзията, че „това е временна ситуация“ и скоро ще настъпят по-добри времена.

- Общуване с реалисти: много често ние сме склонни да общуваме с хора, с които имаме сходства или еднакви интереси. Това е хубаво за моментите, в които искаме да се забавляваме или да запълним личното си обкръжение, но е по-скоро вредно за ролята ни на ръководители.

В професионален план е правилно да комуникираме с разнородни хора, които допълват нашите слабости. Един от белезите на успешния лидер е да подбира екип от хора, които реалистично и аргументирано могат и желаят да му поднесат всяка ситуация от работния процес.



- Участие в честна комуникация: за всеки един от нас като ръководител е важно да се заобиколи с хора, които са готови да кажат това, което наистина мислят. Обграждането с колеги, които сервилничат с нас или винаги се съгласяват с нашата позиция, е изкушаващо за егото ни и ни отклонява от реалистичната посока на развитието ни като тийм лидери.

И нека бъдем реалисти ... Емоционалната ни интелигентност е основната причина, заради която не желаем да получаваме честни обратни връзки или ако ги чуем, превключваме в защитен режим и се оправдаваме ... съществува и по-лош вариант – преминаваме в агресивен стил на лидерство. Често пъти не искаме да чуем истината, дори да се нуждаем от нея. Реалността е, че като лидери е възможно да не искаме да видим реалността. Ето защо, няма да е никак лоша идея, ако помолим нашите колеги от екипа да ни помогнат, като винаги комуникират честно с нас.


Стъпка 2. Определи стила си на лидерство!

Вторият важен урок, който научих, в света на лидера е да не смесваме термините „тип“ и „стил“ на лидерство. Нека да разгледаме какво се крие зад всеки един от тях. Типът лидерство е съвкупност от нашето генерално възприятие за отношенията „ръководител – работник“, нивото ни на емоционална интелигентност и комплексът от навици, които са причина да реагираме по един и същ начин в идентични ситуации.



Най – общо, това е нашето лидерско ДНК. На тази база можем да разграничим агресивен, пасивен, хиперактивен тип и други.

От друга страна, стилът на лидерство представлява съзнателно избрана и приложена поведенческа реакция, чрез която целим да постигнем максимално позитивен ефект за всички страни в комуникацията. Не бих казал, че има добър или лош стил на лидерство.



Полезността на стила се определя от това доколко правилно е бил подбран и приложен в конкретната ситуация.

Ако си представим, че лидерските стилове могат да бъдат изобразени на една права, то ще видим, че в единия ѝ край имаме стил, който е изявено авторитарен и се отличава със силна употреба на власт от ръководителя. В другия край на правата можем да позиционираме противоположността – стил, ориентиран към екипа, при който се наблюдава голяма свобода на действие на екипа, т.е. предоставяме властта на тях. Както казах, няма по-лош или по-добър избор.

За да вземем най-доброто решение при избор на стил, е препоръчително да анализираме следните три фактора:

- Ръководител: вярва ли в уменията и способностите на своите хора? Готов ли е да поеме лична отговорност за техните решения и действия? Способен ли е да делегира правилно?

- Екип: какво е общото ниво на компетентност на екипа, както и индивидуалното на всеки един от колегите в него? Умеят ли да предприемат действия самостоятелно и отговорно? Доколко екипът се припокрива с ценностната система на компанията?



- Ситуация: какво е нивото на спешност на ситуацията и доколко тя позволява да въвлечем по-голяма част от екипа при нейното разглеждане и обсъждане? Притежават ли хората в екипа нужните знания, умения и преценка за вземането на решения? Претегляне на риска – нисък, приемлив или висок? Доколко екипът се чувства сигурен да взема решения и да действа в контекста на конкретната ситуация.

В заключение бих искал да споделя, че съвместното разглеждане и на трите фактора едновременно е правилото за избор на стил на лидерство спрямо конкретния момент.

Например - ако Вие се доверявате на компетенциите и опита на Вашите хора, то тогава овластяването на екипа е правилен избор. Потенциалните грешки са предварително преценени и е ясно, че няма да доведат до тежки последствия, а по-скоро ще са школовка за нашите колеги за бъдещи подобни ситуации.


Стъпка 3. Усъвършенствай уменията да слушаш!

Случвало ли е Ви се разговаряте с Ваш колега и внезапно да чуете въпроса: „Шефе, слушаш ли ме?“. Колкото по – високо се изкачваме в йерархията, толкова по-голяма власт придобиваме и това автоматично намалява нашето усещане да слушаме хората в екипите си.



Реалността обаче е в противоположна посока: колкото повече се отдалечаваме от работата на терен /т.нар. фронтова линия/, толкова повече се увеличава практическата ни нужда да слушаме, тъй като това е единственият начин да се сдобием с информация, засягаща различните флангове на бизнеса ни.

Ако ние, като лидери, стоим „на тъмно“ и не сме наясно с проблемите на екипа и тези в организацията въобще, то те само и единствено ще се задълбочават. Позволете ми да споделя с всички Вас няколко лесни трика, които ми помогнаха значително да подобря уменията ми да слушам:




- Приоритизиране на срещите – всички срещи, които планувах на дневна, седмична и месечна база, бяха подредени по приоритет.

Най-голямо внимание обръщах на срещи, които са пряко свързани с дългосрочната цел на бизнеса. В практически аспект често като ръководители залитахме към участие в срещи, които засягат по-скоро краткосрочни цели или имат някакво ниво на спешност.

Ако позволим последните два вида срещи да преобладават в нашия календар, рискуваме да се запушим с прекалено много ненужна информация, както и да отклоним фокуса от крайната ни цел. Тук се намесва ключовото умение на ръководителя да казва „не“ и така сам да филтрира информацията, която иска да чуе.

- Въвеждане на правила за провеждане на срещите – когато помолих екипа да ми пише в някоя от платформите за комуникация поне 48 часа предварително, това рязко намали броя срещи, които имаха като претекст за провеждане да се обсъди работен казус, а реално бяха с цел „да изпием по кафе“.




В контекста на динамичното ежедневиe на един ръководител такива лежерни срещи могат и е полезно да се провеждат, но не повече от два пъти в месеца с обща продължителност от 4 до 8 часа.

Наричам ги „свободни срещи с екипа“, по време на които може да се поговори по неформални теми и да обсъдим различни пикантни истории. Нека не забравяме, че човешкото отношение не трябва да се губи.

НО! Такива свободни срещи следва да се избягват на ежедневна база, тъй като се превръщат в един информационен товар за нас като тийм лидери.

Друго правило, което се оказва много полезно, е срещата да бъде с предварително и ясно формулирана тема. Това, съчетано с правилото, че срещата следва да има конкретна продължителност /средно между 15 и 30 минути/, съдействаше на членовете на екипа да участват много по-стегнато и съдържателно в разговора. Така ние като слушатели получаваме важната фактология и елиминираме известна част от несвързаните с темата детайли.

- Подобряване на сетивната хигиена – под сетивна хигиена следва да се разбират разговорите ни по телефона, както и употребата на чатове и мейли като метод за комуникация.




Един от капаните, в който рискуваме да изпаднем, бъдейки на ръководна позиция, е да имаме усещането, че нашата ефективност се измерва в броя часове, прекарани на телефона и/или количествата имейли и съобщения, които обработваме и изпращаме на дневна база. Имам клиенти на мениджърски позиции, които провеждат по над 100 телефонни разговора на ден, което е приблизително около 4 часа и половина ...

Това натоварване на мозъка е предпоставка рязко да влошим умението си да слушаме. Когато се чувства изморен, нашият мозък чува отправените към нас думи, но не ги обработва, т.е. не слушаме, а това е свързано с пропускането на потенциално важна за нас информация.

За годините, в които съм работил като ръководител на екипи, а и на база на работата с моите клиенти, съм забелязал, че 90 мин. /максимум на ден/ е повече от достатъчно като време, в което да се проведат нужните телефонни разговори.

С това ние даваме 2 часа и половина по-малко сетивно натоварване на мозъка. Опитът ми с редуцирането на телефонните разговори показва, че броят на решените казуси не намалява, а напротив – увеличава се.




Това се дължи на факта, че от една страна, слушаме по-ефективно, а от друга - по-добрата сетивна хигиена покачва значително концентрацията ни и времето за преценка и вземане на решения.

По отношение на изпращането на имейли практиката показва, че 15 – 20 мин. на ден са достатъчни за оформянето на нужните послания. Всичко над това време /визирам отново работата като екипен ръководител/ е по-скоро индикация за пропуски в комуникационната организация.

Стъпка 4. Цел и целеполагане!

Като дефиниция „цел“ е крайната точка, до която искаме да стигнем като постигнати резултати и/или създаване на конкретен продукт или услуга. За успешното лидерство обаче е полезно да правим разлика между простото преследване на цели и поемането на отговорност за справяне с голямо предизвикателство. Всички ние сме чували за формиране на цел по правилото „SMART“.





Ако една такава цел не е завладяваща и вдъхновяваща, то трудно бихме могли да очакваме сериозни количествени и качествени натрупвания по пътя към нейното изпълнение.

Ето защо е важно да си поставяме високо мотивиращи и дръзки цели, които да са с времеви хоризонт от над 10 години, за да провокираме силна ангажираност на екипа, създаване на творческа атмосфера и сътрудничество, както и лек състезателен дух.

Разбира се, амбицията при формулирането на цел не трябва да я превръща в неизпълнима.


Дозираното предизвикателство е предпоставка за стимулиране на качествени и количествени подобрения на фона на повишена мотивация, докато екипната визия за „невъзможно“ е по-скоро свързана със силно намалена продуктивност, недоверие в екипния ръководител и понижена мотивация.

Ефективното лидерство не следва да се ограничава до създаването на дръзка и вдъхновяваща цел. Следващата крачка е така нареченото “целеполагане”. Най – общо то може да се дефинира като комуникационен процес, чрез който лидерът представя целта на екипа и се уверява, че е разбрана и приета от всеки.



Впоследствие се преминава към изготвянето на план за действие, който да отведе екипа до желаната точка. Винаги съм използвал 8-стъпков процес на целеполагане, който включва следните компоненти:

- Представяне на целта и разясняване на ползите ѝ за бизнеса.
- Поставяне на времева рамка за изпълнението на целта.
- Определяне на ясни критерии за измерване на резултата.
- Обратна връзка – екипът разбира ли целта?
- Изготвяне на план за действие.
- Разпределяне на ролите в екипа.
- Системен анализ и мониторинг за проследяване на ефективността на заложения план за действие.



-Индивидуално целеполагане – разговор с всеки колега на 4 очи, чиято цел е да се визуализира как фирмената цел може да помогне на членовете на екипа да изпълнят своите лични цели /финансови, обществени или житейски/.

В заключение бих искал да споделя, че 8-стъпковият процес на целеполагане е често пренебрегван инструмент. Реално неговото прилагане отнема от 2 до 4 дни работни дни /32 работни часа/, но аз винаги съм го разглеждал като инвестиция в успеха на екипа.

Това е метод, който премахва екипното мислене, че целта е спусната от високите етажи и просто трябва да бъде изпълнена.

Разбирането и приемането на целта, разпознаването ѝ като инструмент за достигане на личните цели от страна на членовете на екипа я превръща от „заповед“ в екипно предизвикателство.

Включването на екипа в разработването на action plan, както и разпределението на ролите в екипа дават ясна визия за индивидуалните задачи и отговорности.


Това, в съчетание с конкретните показатели за измерване на прогреса, намалява риска от спад в мотивацията, както и този от появи на вътрешни конфликтни ситуации.

Стъпка 5. Избягвай микромениджмънт!

Микромениджмънтът е една от най-токсичните болести, която засяга хората на управленски позиции. Разбира се, не подмина и мен. Това е подход на управление, при който тийм лидерът наблюдава прекалено отблизо работата на своя екип и се фокусира дори и върху най-дребните детайли.



Може да се определи като специфично негативно явление при управлението на хора, тъй като се асоциира с липса на свобода и автономия в екипа. В някои случаи микромениджмънтът може да бъде провокиран от благородни намерения, но крайният резултат е, че той силно ограничава свободата на хората в нашите екипи и е предпоставка за спад в мотивацията и продуктивността им.




Минусите от микроменажирането са в няколко посоки:

- Потиска креативността на екипа – развиването на творчески потенциал от страна на членовете на екипа е свързано с предоставянето на свобода на действие. При микроменажирането ръководителят се намира в състояние на проследяване на всяка крачка на неговите служители. Това създава усещането за силен контрол и притискане у тях, което блокира порива за креативност.

- Причинява стрес – непрекъснатото присъствие на ръководителя, като проследяващ всяка една стъпка от процеса, е мъчително за екипа. Това генерира напрежение и стрес в посока на очаквани критики дори и за най-малкия детайл.

От друга страна, микроменажирането може да е източник на стрес и за самия тим лидер поради стремежа към така наречения “нездравословен перфекционизъм”. В такива ситуации ръководителят буквално страда от усещането, че неговият екип не е способен да се справи с нужното качество на изпълнение.




–Неправилно управление на време –
микромениджмънтът е процес на неколkokратни проверки на свършената работа или връщане крачки назад в производствения процес с цел корекция на качеството. Този нездравословен контрол върху най-малките детайли е свързан със загуба на време от всеки /екип и ръководител/, както и с намаляване на крайния обем в производството.

Стъпка 6. Започни да делегираш!

Това е едно най – ключовите умения за всеки високоефективен лидер. Делегирането /упълномощяване/ е процес на овластяване на наш колега, с което му прехвърляме изпълнението на конкретна задача с определени качествени и количествени параметри.

Важно е да се подчертае, че ръководителят продължава да е отговорен за крайния резултат на делегираната задача. Делегирането е ценен ежедневен инструмент в работата на хора, заемащи ръководни позиции.

То дава възможност на ръководителя да се фокусира върху най – важните за него задачи, свързани с организиране на процеси и поддържане на високо ниво на екипна мотивация.




По – неспецифични за функцията на лидера задачи /например такива са координирането и контрола/ могат да бъдат пренасочени за изпълнение към хора от екипа. Преди това да се случи, следва да сме се уверили, че те имат нужното ниво на експертиза и от друга страна, да сме получили съгласие те да се заемат с такъв тип дейност.

За да бъде ефективно в посока развиване на хора, упълномощаването не трябва да се налага или колегата от екипа не бива да остава с впечатление, че е получил заповед. Често срещана грешка в тази посока е да започнем делегиране с изречението „Искам да се заемеш с ... “. .

Делегирането може да се разгледа като пълноценен процес на изграждане и развиване на доверие между ръководител и служител. Ако се приложи правилно, мениджърът не губи контрол върху задачите и свързаните с тях резултати, а по-скоро няма контрол върху начина, по който те ще бъдат свършени. Изграждането на доверие освобождава все повече време за нас като ръководители.

Тук остава личното решение дали това време ще се използва, за да насочим усилия към разрастване на екипа и бизнеса, или генерално да го пренасочим извън професионалния живот.



Именно липсата на делегиране и силното присъствие на недоверие са в основата на усещането на много лидери, че имат висока натовареност и не могат дори за един ден да не отидат на работа. Развиването на доверие има висока стойност и за самите членове на екипа.

То им вдъхва чувство на отговорност и ги окрилява да бъдат проактивни, дейни и инициативни.

Въпреки изтъкнатите ползи от упълномощаването, е факт, че значителен брой ръководни кадри не са склонни да го използват в своята работа. Това се обяснява с факта, че за да делегираме правилно, е нужно да инвестираме конкретен обем от усилия.

Често ние мислим, че ако сами свършим дадена работа, вместо да я пренасочим за изпълнение към наш колега, то ще спестим ненужни обяснения и време. Да, в краткосрочен план това може и да е ефективно, но в дългосрочен – не.

Отличителен белег на мениджърската работа е, че тя има тенденцията непрекъснато да нараства. С увеличаване на обема от задачи се затруднява значително приоритизирането и се отчита спад в качествените параметри.

В крайна сметка всеки един ръководител рано или късно ще осъзнае, че е нужно да започне да делегира към своя екип. Колкото по – рано настъпи този момент, толкова по – добре.

7. Развий навика да даваш обратна връзка!

Обратната връзка /фийдбек/ е с ключово значение за развитието на екипа и мониториране на нивото на мотивация. Казусът е, че макар и на пръв поглед да не изисква специална подготовка, подходът не винаги е ясен.



Често фийдбекът е избягван похват заради нежеланието ни да засегнем наш колега или пък точно обратното – да не се стигне до момент, в който той или тя се възгордява.

Въпреки това даването на обратна връзка е елемент от мениджърската работа, който вярвам, че може да бъде с високо ниво на полезност с цел да затвърдим доброто представяне в работата на нашия екип, както и да дадем насоки за подобрение в определени области.

За да бъде ефективна и конструктивна една обратна връзка, тя следва да бъде подчинена на 7 критерия:


- Да е подкрепяща.
- Да е специфична.
- Да е регулярна.
- Да е навременна.
- Да е диалогична.
- Да е реципрочна.

8. Разбери основните причини за конфликти на работното място!

Едва ли някой от нас не знае, че когато двама или повече човека се озоват за продължително време на едно и също място, е неизбежно да ескалират конфликти.



В 90% от случаите тяхната поява е асоциирана с различния миросглед и нагласа за работния процес, но при неправилното им менажиране те имат опасната тенденция да се превърнат в междуличностни сблъсъци и което е още по – опасно – да намесят и други членове от екипа, с което да започне обособяване на лагери.




Един от често срещаните проблеми при менажирането на конфликтни ситуации е, че се прибегва до изслушване на двете страни и по обективни или субективни причини /лични пристрастия/ се дава решение от страна на ръководителя на база на поднесената от двете страни информация.

Това решение често е с императивна форма. В такава ситуация се стига до временно потушаване на конфликта. Временно, защото поне един от участниците не приема становището на ръководителя.

Подчинява се, но не го приема. От друга страна, решението на лидера не се взема в началото на конфликта и не е идентифицирана причината за неговото възникване, а по-скоро се случва при вече ескалирала ситуация, когато целта е пожарът да бъде потушен.

При такъв тип подход мениджърската позиция по-скоро прекратява комуникационното израстване на конфликта, но в основата си той остава нерешен. За да можем да имаме сигурността да решаваме конфликти още в зародиш, е нужно да познаваме различните причини за тяхната поява:

- Конфликт за ресурси – ситуация, при която двама или повече служители от екипа се нуждаят от определен обем от ресурс в един и същ момент.



- Конфликт на стилове – ситуация, при която служителите в екипа вярват, че собственият им стил и метод на работа са по-правилни и ефективни от тези на останалите.

- Конфликт на поколения – ситуация, при която представители на различни поколения изявяват различна нагласа за отношението към трудовия процес и приемането на нови практики.

- Конфликт на роли – често се получава като резултат от недобре проведено целеполагане. В такава ситуация двама или повече колеги от екипа може да смятат, че имат едни и същи отговорности и привилегии.

- Конфликт на натиск – това е ситуация, при която възникването на конфликти е резултат от различната гледна точка по отношение на последователността и важността на задачите в работния график.



Заклучение

Ето че се намираме в края на нашата 8-стъпкова разходка из необятния свят на лидера и ръководителя. Надявам се да са били по Ваш вкус ... и още по - важно - надявам се, че ще се възползвате от тях и ще ги приложите на практика. Важно е да осъзнаем, че информацията и образованието дават пълна полезност на своя собственик, когато се включат в действие.

Единствено практическо имплементираното знание може да Ви помогне в развитието Ви като лидер и да Ви качи към следващото стъпало във Вашето лично и професионално израстване. И като за край, позволете да Ви отправя един апел: не оставайте с очакване и убеждение, че търсените от Вас резултати ще се появят на момента. Напротив - създаването, развиването и надграждането на лидерските качества и навици е продължителен процес. Затова не спирайте да учите.

И независимо къде се намирате във Вашата лидерска разходка, помнете, че силният екип се нуждае от силен лидер.



Ако искате да научите повече за това как да се превърнете в **успешни** лидери, които създават **креативна и мотивираща** атмосфера в екипа си, тогава **цъкнете бутона** отдолу!

С уважение.

В.Й.Н.

НАПРАВИ СВОЯ ЛЪВСКИ СКОК КЪМ СВОБОДАТА