

Корпоративная культура



Командная работа
Внедрение изменений в медорганизации
Вовлеченность
Корпоративные ценности



Морарь Иван Николаевич

Врач общей практики, организатор здравоохранения, консультант и методолог по внедрению бережливых технологий в медицинских организациях



Морарь Иван Николаевич

Командная работа



КОМАНДНАЯ РАБОТА. Корректно ли называть коллектив командой?

- **Руководитель и Лидер**
- **Стили управления и эффективность**
- **Сплоченность и Слаженность.**
- **Многоуровневость организации.**
- **Пороки команды (Патрик Ленсиони)**

стили руководства по |



Найти

фидлеру

левину

лайкерту

адизесу

гоулману

журавлеву

Руководитель управляет, **лидер изменяет** и совершенствует.

Руководитель — это копия, **лидер — это оригинал.**

Руководитель поддерживает, **лидер развивается.**

Руководитель фокусируется на системах и структуре, **лидер фокусируется на людях.**

Руководитель полагается на контроль, **лидер внушает доверие.**

Замысел руководителя краткосрочный, **у лидера далекие перспективы.**

Руководитель спрашивает, каким образом и когда, **лидер спрашивает, что и почему.**

Руководитель смотрит на нижнюю строчку с «Итого», **лидер поднимает глаза на горизонт.**

Руководитель подражает, **лидер создает.**

Руководитель принимает текущее положение дел, **лидер бросает ему вызов.**

Руководитель — классический бравый солдат, **лидер — это только он сам.**

Руководитель делает все правильно, **лидер делает правильные вещи.**



Статья на
hh.ru
«Лидер и
руководитель»



Помощь

Пять пороков команды — это список часто встречающихся в коллективах проблем, составленный американским консультантом и бизнес-писателем Патриком Ленсиони. Модель построена как пирамида: каждый **порок порождает следующий, стоящий на одну ступень выше.**

Пороки от Ленсиони — это один из самых известных списков командных дисфункций. И одна из самых популярных и простых методик, направленных на улучшение отношений между участниками команд.

Патрик Ленсиони описал пять пороков команды в одноимённом бизнес-романе. В материале мы разберём каждую из дисфункций: чем они опасны и как с ними бороться.

Пять пороков команды — это список часто встречающихся в коллективах проблем, составленный американским консультантом и бизнес-писателем Патриком Ленсиони. Модель построена как пирамида: каждый **порок порождает следующий, стоящий на одну ступень выше.**

Пороки от Ленсиони — это один из самых известных списков командных дисфункций. И одна из самых популярных и простых методик, направленных на улучшение отношений между участниками команд.

Патрик Ленсиони описал пять пороков команды в одноимённом бизнес-романе. В материале мы разберём каждую из дисфункций: чем они опасны и как с ними бороться.

Пять пороков команды



ВЗАИМНОЕ НЕДОВЕРИЕ

Что происходит.

- Сотрудники **скрывают правду и о собственных трудностях, и о проблемах в работе коллег.** Они не хотят открываться, потому что боятся наказания от руководства или проблем с другими членами команды. Отчёты, которые получает менеджмент, сильно приукрашены и не соответствуют действительности.
 - Работники **боятся высказывать своё мнение,** неохотно обращаются за помощью и не предлагают помощи другим. **Участники редко интересуются мнением коллег,** их опытом, но и не высказывают недовольства и не критикуют других работников. Сотрудники избегают совещаний.
-

Такие команды тратят много ресурсов не на работу, а на то, чтобы создать впечатление. В коллективе высокая текучесть кадров, а атмосфера, по мнению сотрудников, тяжёлая.

Задача — создать доверие в команде. В коллективах, где есть доверие, люди не скрывают своих ошибок и слабостей, готовы обращаться за помощью и охотно предлагают её другим. Если кто-то интересуется их работой, члены команды уверены в его добрых намерениях. А значит, готовы обменяться опытом или услышать критику.

- Как бороться.

Ленсиони констатирует, что доверие трудно создать быстро, но это возможно. Он предлагает пять упражнений:

1. «Немного о себе». Это получасовое собрание, во время которого руководитель задаёт каждому участнику команды несколько вопросов о его жизни, но не слишком личных. Подойдут вопросы о хобби, лучшей и худшей работе, семье.
2. «Эффективность команды». Упражнение рассчитано на час, и оно рискованнее остальных. Каждый участник команды должен оценить вклад каждого коллеги в общее дело и назвать сферу, где этот коллега должен либо активизировать свои действия, либо прекратить их.
3. Подготовка описаний личностей и поведения членов команды. Эти описания должны составить профессионалы — по признанным типологиям, таким как система Майерс — Бриггс. Коллег нужно ознакомить с профилями друг друга.
4. «Обратная связь». Коллеги должны дать чёткую оценку работе друг друга и высказать критические замечания. Важно, чтобы субъективная оценка не стала инструментом манипуляций и интриг.
5. Командные спортивные мероприятия. Но только если они позволяют перейти к обсуждению проблем команды.
6. Что касается лидера, то он поможет создать доверие, если покажет перед командой свою уязвимость. Важно, чтобы это была подлинная уязвимость, а не игра на публику.

БОЯЗНЬ КОНФЛИКТА

Что происходит.

- Команда не решает самые важные вопросы. **За видимой гармонией скрыт идеологический конфликт — отсутствие согласия, что и зачем нужно делать.** Команда копит обиды, внутри неё процветают интриги, а работники не прислушиваются к мнению друг друга.
 - **В таких коллективах скучные и непродуктивные совещания.** Участники жалуются на то, что **обсуждений слишком много и они слишком частые.** Менеджмент применяет методики управления, которые защищают от конфликтов, но не решают проблемы.
-

Боязнь конфликта — следствие первого порока, взаимного недоверия. **Конфликты необходимы для развития здоровых отношений.** Это касается не только командной работы, но и дружбы или брака.

В командах, которые не боятся конфликта, проблемы обсуждают при их возникновении. **Участники слушают друг друга и стремятся найти компромисс, хотя их дискуссии могут походить на ссоры.** Важно, что коллеги обсуждают проблемы и решения, а не личные качества. Интриги в таких коллективах не поощряют.

- Как бороться.

Ленсиони рекомендует следующие методики:

1. «Подрывник». Внутри команды случайным образом выбирают участника. Он должен найти скрытые разногласия и вынести их на открытое обсуждение. Дискуссия не должна прекращаться, пока всем не будет ясно, что проблема решена.
2. «Модерирование». Методика направлена на то, чтобы научить членов команды не бояться открытой дискуссии. Когда возникает спор и его участники начинают чувствовать дискомфорт, им нужно напоминать, что конфликт необходим. Когда дискуссия подойдёт к концу, нужно ещё раз обратить внимание участников на то, что спор был полезен.
3. Подготовка профессиональных описаний личностей. Такие описания помогут коллегам понять поведение друг друга во время дискуссий. Можно использовать модель Томаса — Килманна, разработанную специально для оценки поведения разных людей в конфликтах.
4. Во время обучения команды конструктивным конфликтам роль лидера заключается в том, чтобы сдерживать естественное желание защищать сотрудников от стресса. Также важно, чтобы руководитель сам демонстрировал достойное поведение во время конфликтов.

БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Что происходит.

- Страх конфликтов порождает **боязнь принятия решений**. Команда не принимает решений, а если и принимает, то сотрудники не берут ответственность за них.
 - Участники могут обсуждать проблемы бесконечно, не приходя к согласию. **Команда не может поставить цели, тратит время на обдумывание и упускает возможности**. Сотрудникам, которые хотят сделать хоть что-то, приходится принимать решения на свой страх и риск.
-

Эффективные команды должны уметь принимать решения, даже если с ними не согласны некоторые сотрудники. Чтобы утвердить решение, должно быть достаточно мнения большинства или стейкхолдеров.

1. Разумный человек не будет настаивать на беспрекословном принятии его точки зрения, пишет Ленсиони. Если люди понимают, что их мнения важны, им будет достаточно, что их выслушали.
2. Кроме того, сильные команды могут слаженно следовать решениям даже тогда, когда нет уверенности, что выбранный путь верный. Если он окажется неправильным, его можно пересмотреть. Но отсутствие решения хуже, чем неверный выбор.

- Как бороться.

Ленсиони рекомендует следующие методики:

1. Дедлайн. Нужно поставить срок, в течение которого команда должна принять решение. Можно использовать промежуточные дедлайны и поощрять тех, кто помог команде уложиться в сроки.
2. Анализ прогнозов: наиболее вероятного и самого плохого. Это должно уменьшить тревогу — сотрудники увидят, что можно справиться с последствиями даже худшего варианта развития событий.
3. Приучение к риску. Безответственным командам свойственно переоценивать роль анализа и исследований. Поэтому команде стоит принимать решения в безопасных ситуациях, а потом смотреть, насколько ситуацию мог бы улучшить длительный анализ. Упражнение покажет, что долгое обдумывание не так полезно, как кажется.
4. Чтобы победить третий порок, лидер должен задавать темп обсуждения и напоминать команде про дедлайн. Как никто другой, руководитель должен понимать, что некоторые решения окажутся неверными. Чего ему нельзя делать ни при каких условиях, так это бороться за полное согласие и безрисковую определённость.

НЕТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ

Что происходит.

- Участникам команды безразлично, насколько хорошо коллеги выполняют свои задачи. Сотрудники всеми силами избегают дискомфорта, связанного с необходимостью указывать другим на проблемы в их работе. Нетребовательность распространяется как на «горизонтальных» сотрудников, так и на руководителей и подчинённых.
-

Ленсиони утверждает, что давление друг на друга каждого члена команды — самый надёжный метод поддержания высокой производительности. Боязнь подвести других заставляет людей лучше работать.

Давление внутри команды снижает потребность в административных методах. Если в коллективе нет внутренней требовательности, руководителям приходится контролировать подчинённых и заставлять их работать.

Команда перекладывает ответственность за такое положение вещей на лидера. Сотрудники обижаются друг на друга, потому что одни работают хорошо, а другие — откровенно плохо. Команда регулярно срывает сроки и показатели.

- Как бороться.

Требовательная команда сама заставляет плохих работников исправляться, быстро выявляет и решает проблемы. Так как все стараются быть эффективными, коллектив поддерживает атмосферу взаимоуважения. В команде не принято часто использовать административные меры.

Ленсиони рекомендует следующие методики:

1. Информирование о целях и стандартах — как командных, так и каждого отдельного сотрудника. **Неопределённость разрушает требовательность.** Каждый должен знать, за что он отвечает и каких стандартов должен придерживаться.
2. Регулярный анализ ситуации. Нужно добиться того, чтобы сотрудники добровольно отслеживали, кто и как выполняет свои обязательства.
3. Отказ от личных вознаграждений. Вместо этого нужно использовать поощрения для команд.
4. Для лидера сложно отдавать контрольные полномочия внутрь команды. Сильные лидеры часто, сами того не понимая, становятся единственными борцами за дисциплину. Чтобы создать требовательную команду, этого нельзя допускать.

БЕЗРАЗЛИЧИЕ К РЕЗУЛЬТАТУ

Что происходит.

- Это финальная стадия развития пороков команды. Нетребовательность приводит к тому, что **участников не интересует общий результат**. Члены команды не несут ответственности за свой вклад в общее дело.
 - Они уделяют больше внимания собственным делам, своей карьере. Сотрудники заботятся только о себе. Они выполняют необходимый минимум, чтобы избежать проблем.
-

- Как бороться.

Сильные команды ясно представляют себе результат и поощряют только то поведение, которое направлено на его достижение. Ленсиони рекомендует следующие действия, чтобы этого достичь:

1. Широкое информирование о целях. Важно объяснить членам команды, что даст ожидаемый успех. Команде стоит брать публичное обязательство за его достижение.
2. Поощрение за достигнутый результат. Самый очевидный шаг — привязать финансовые бонусы к достижению целей. Но одного этого мало, потому что финансовая мотивация не должна быть единственной.
3. Чтобы преодолеть этот порок, лидеру нужно постоянно нацеливать команду на результат. Если сотрудники увидят, что для лидера есть что-то более важное, чем результат, то воспримут это как разрешение поступать так же.

- Как правильно исправлять пороки?

Пять пороков команды



1. Пороки развиваются снизу пирамиды вверх — начиная с взаимного недоверия и заканчивая безразличием к результату. Избавляться от них нужно в такой же последовательности.
2. На первом этапе нужно создать доверие в команде. Потом — научить команду разрешать конфликты, брать ответственность, требовать друг от друга и от себя самих.
3. На последнем этапе предстоит создать команду, нацеленную на результат. Такой коллектив сохраняет амбициозных работников, любит успех, остро переживает неудачи, выигрывает от тех, кто ставит командные цели выше собственных. Но главное — такая команда не теряет из виду цель.

Корпоративные ценности



Чем организационная культура отличается от корпоративной?

- **Организационная культура** отражает деятельность коллектива предприятия, в том числе формирование команды, единый стиль и правила для всего рабочего коллектива, спонтанно сформированные самими сотрудниками.
- **Корпоративная культура** включает в себя философию, систему ценностей, нормы поведения, ритуалы компании, внедренные руководителями компании.

Корпоративная культура включает в себя:

- ценности компании: моральные и материальные;
- стратегию развития компании;
- нормы и правила поведения в рабочем коллективе;
- принципы взаимоотношений между членами коллектива;
- стиль руководства;
- корпоративный стиль (дресс-код, фирменная символика, интерьер и внешний вид офиса);
- традиции и обычаи;
- стиль общения с клиентами, партнёрами, конкурентами;
- и др.



Почитать
больше можно тут



Статья
«Секрет Фирмы»

Задание для работы в группах

(разбейтесь на группы по 5-7 человек)

1. **Придумайте 5-7 ценностей**, которые на Ваш взгляд больше всего подходят вашей медицинской организации.
2. Дайте **им интерпретацию** (что они значат?).
3. Как сотрудники будут придерживаться этих ценностей?
Продумайте свою стратегию распространения корпоративных ценностей?

Примеры разработанных ценностей московского здравоохранения

Для взрослых и детских поликлиник ДЗМ

МЫ-

команда здравоохранения Москвы и наша главная задача - здоровье наших пациентов. Мы определили главные ценности в нашей работе, на которые мы ориентируемся при формировании общей корпоративной культуры:



ПАЦИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ



КОМАНДНАЯ РАБОТА



ПРОФЕССИОНАЛИЗМ



ДОВЕРИЕ



ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ



УВАЖЕНИЕ

Придерживаясь их, мы совершенствуем свои профессиональные навыки, находим общий язык с пациентами, придаем большое значение взаимной вежливости и открытости. Это позволяет сделать наше взаимодействие наиболее эффективным

Пример ценности

Ее интерпретация, принципы и правила

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Мы ответственно относимся к своим профессиональным обязанностям, совершенствуем необходимые знания и навыки, перенимая опыт у коллег, и с готовностью делимся своим.

Принципы

Мы владеем стандартами оказания медицинской помощи, профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для успеха в лечении пациентов

Мы предоставляем безопасное и качественное лечение, рассказываем о возможных вариантах и помогаем выбрать наиболее оптимальные для конкретного пациента

Главный принцип работы - "не навреди!". Прежде чем что-то сказать или сделать, мы хорошо это обдумываем

Мы четко понимаем свои профессиональные и должностные обязанности

Мы постоянно совершенствуемся для улучшения качества работы учреждения и в интересах пациента, умеем адаптироваться к изменениям и идём в ногу со временем

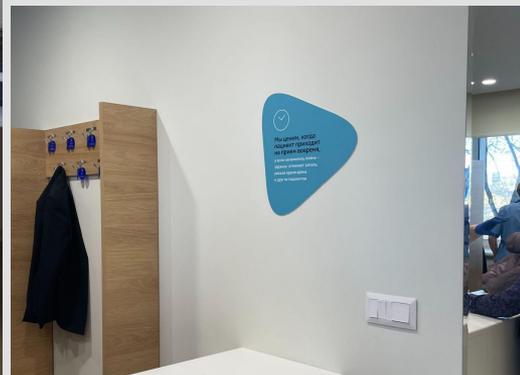
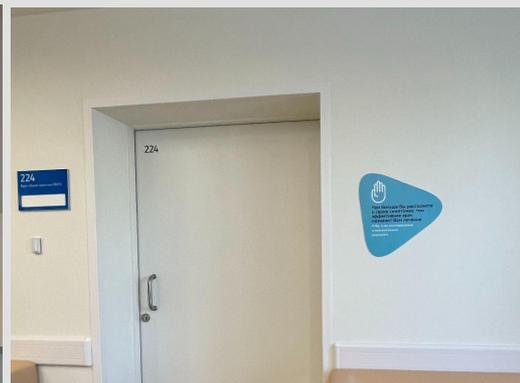
Кодекс пациента

Мы благодарны, когда пациенты ответственно подходят к своему здоровью и соблюдают наши рекомендации

Спасибо, что доверяете нашему профессиональному опыту

Примеры распространения ценностей

В новых зданиях и зданиях, вышедших их капремонта



LEAN и изменения



ИЗМЕНЕНИЯ как философия. Предполагает ли внедрение бережливых технологий ИЗМЕНЕНИЯ?

- **Изменения и сопротивление.**
- **Что помогает смягчить сопротивление?**
- **Как катализировать положительные изменения? Чтобы не делать только потому что это надо руководителю...**

Вовлеченность



ВОВЛЕЧЕННОСТЬ как явление в медицинской организации. От кого ждать вовлеченность и как ее повысить?

- **Выгорание. Диагностика и комплексные решения.**
- **Выстраивание системы подачи проблем и предложений от сотрудников (система Кайдзен)**
- **Вовлеченность. Диагностика и комплексные решения.**

Система подачи проблем и предложение. Как со стороны сотрудников, так и со стороны пациентов.

Причем, **как в письменном, так и электронном виде**. Важно определить ответственного за сбор информации, ответственных за рассмотрение предложений и сроки ответа, а также систему информирования о статусе рассмотрения. Далее – систему мотивации сотрудников за конструктивные предложения.





Морарь Иван Николаевич

Мой контакт

Спасибо за внимание!



Ссылка на презентацию