



OFFICE PLAYBOOK

Стратегии за висока работоспособност на екипи в бизнеса

Обществото има тенденция да идолизира отделния индивид - от звездата квоуърбек към харизматичните лидери на съвременната бизнес сцена. Но най-големите постижения на човечеството - египетските пирамиди и великата китайска стена, изобретяването на модерната медицина, изследване на външното течение на вселената - са резултат от колективното усилие.

В бизнеса екипите, с високо ниво на представяне, могат да постигнат по-добри резултати от тези на индивидите. И все пак, дори и екипи съставени от таланти хора рядко използват максималния си потенциал. Чрез изследване на произхода на екипите и отправяне на предизвикателство пред типичните модели на функциониране на екипите, можем да разберем защо тези таланти екипи се провалят, и начините по които мениджърите могат да подсигурят, че екипите им постигат работно представяне на най-високо ниво.

СОЦИАЛНИ СЪЩЕСТВА

От самото начало, оцеляването на човека зависи от колективни действия. Екипите са нашата естествена работна единица. Груповото пребиваване е предложило на нашите предци достъп до храна и сигурност, които са извън обсега на отделния човек, и в крайна сметка позволи на обществата да процъфтяват, да се разпространят по целия свят и да постигнат величествени постижения изброени по горе.

Развитието ни като социални същества означава, че ние разполагаме с една основна нужда да принадлежим един на друг. Хората са много чувствителни към заплахи от изключване или отхвърляне. За нашите предци, отлъчването от групата е означавало смърт. За съвременните хора, това води до изолация и депресия в личния живот и недоволство и в крайна сметка води до неуспех на работното място.

КАКВО Е ЕКИП?

Терминът екип обхваща широк спектър от размери и функции - от петте членове на младежки баскетболен отбор до 535 членове на американския Конгрес. Има една важна разлика между екип и група. Групата е сбор от индивиди, които имат индивидуални цели, вършат самостоятелна работа, и успеха или неуспеха им се базира върху техните индивидуални усилия.

Екипът, от друга страна, се състои от три или повече човека, които имат една обща цел, и като разчитат един на друг я постигат, които споделят общо лидерство, и които споделят своите успехи или неуспехи.

"Истинският тест на екипа е, дали има синергия," казва психологът Дейв Уинсборо, управляващ партньор в консултантска фирма за оценяване Winsborough Limited и един от авторите на Hogan Team Report. "Истинският екип е в състояние да надмине и най-добрият си член, той е по-голям от сбора на неговите части."

ЗАЩО ПСИХОЛОГИЯТА Е ВАЖНА?

В бизнеса, екипите които с високо ниво на работно представяне, предоставят на компанията неоспоримо предимство пред конкурентите ѝ. Въпреки това, повечето мениджъри ще ви кажат, че макар да е лесно да се събере един екип с голям потенциал, същите тези екипи рядко използват капацитета си на максимум. Според Уинсборо, проблема е в погрешното разбиране на това как работят екипите.

"Има значителна литература, посветена на създаването на високо функционалните екипи, повечето от тази литература се фокусира на точната комбинация от функционални роли, които са продиктувани от позицията и титлата на сътрудника." Казва Уинсборо,

„ Това е едновременно и разумно и краткосрочно, тъй като тази литература игнорира психологическата роля на индивида.“

Въпреки че еволюцията даде на хората вродена нужда да се разбират, конкуренцията за ресурси заложи в нас, също толкова силна нужда да се конкурираме и да напредваме. Хората развиха психологически роли –важни функции, към които хората са естествено привлечени, в зависимост от тяхната личност- като средство за съчетаване на тези конкуриращи се приоритети.

ПЕТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ РОЛИ:

"Когато се формира екип с определена задача, започва един неудобен етап в който всеки участник търси как се вписва в своята психологическата роля.“ Споделя Уинсборо.
„Открихме, че има пет психологически роли, към които хората естествено се насочват: резултати, взаимоотношения, процеси, иновации и прагматизъм.“

РЕЗУЛТАТИ

Членовете на екипа, които се насочват към ролята на резултати, поемат отговорност за управлението на екипа. Те са склонни да организират работата, да изяснят ролите, да разпределят задачите и да оценят резултатите. Те се чувстват удобно, когато поемат на отговорност, и са полезни да комуникират към екипа идеи, работни процеси, индивидуален принос, прогреса и проблемите.

Хора, които са привлечени към ролята на резултатите, често имат над средните резултати на Hogan Personality Inventory (HPI) по скалата Амбиция. Високо амбициозните хора имат склонност да бъдат самоуверени в социални ситуации, да се конкурират, и да са енергични. Ако много от членовете на екипа са ориентирани към резултатите, това може да доведе до конкуренция между колегите и борба за лидерски роли.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Членовете на екипа, които са в ролята на взаимоотношенията, имат склонност да са загрижени за хармонията и сътрудничеството в екипа. Те могат също така да са идеални за работа с клиенти и други заинтересовани лица, тъй като могат да са съпричастни и разбират как тези извън екипа виждат нещата.

ИЗМЕРВАНЕ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИТЕ РОЛИ

The Hogan Personality Inventory е стандарт в индустрията за измерване на нормалната, или добрата страна на личността – сборът от характеристиките на, които хората разчитат за да могат да се разбират и да напреднат в работата си, в отношенията си, и в живота си. HPI мери нормалната личност по седем основни скали:

- Adjustment: увереност, самоуважение, и хладнокръвие под натиск.
- Ambition: инициатива, конкурентоспособност, и желание за лидерски роли
- Sociability: екстраверзия, общителност, и необходимостта от социално взаимодействие.
- Interpersonal Sensitivity: тактичност, възприемчивост, и способността да се поддържат

добри взаимоотношения.

- Prudence: самодисциплина, отговорност, и съзнателност.
- Inquisitive: въображение, любопитство и творческия потенциал.
- Learning Approach: ориентация към постигане на цели, в крачка с бизнеса и техническите въпроси.

Добрите показатели на хората, по отношение на тези скали тясно съответстват на психологическите роли към които те естествено гравитират:

- Results: по-високи от средните резултати на Ambition.
- Relationships: средно към по-високи показатели по отношение на Sociability и Interpersonal Sensitivity .
- Process: по-високи от средните резултати на Prudence.
- Innovation: по-високи от средните резултати на Inquisitive.
- Pragmatism: по-нисък резултат от средното на Interpersonal Sensitivity и Inquisitive.

В личен план те са склонни да бъдат оптимистични, общителни и отзивчиви.

Членовете на екипа, които поемат ролята Взаимоотношения, са важни за сближаване и изграждане на позитивни взаимоотношения в групата.

Сътрудниците, които имат предпочитание към взаимоотношенията обикновено имат по-висок от средния резултат на NPI Interpersonal Sensitivity и Sociability скали. Хората, които постигат високи резултати на тези скали често се приемат като топли, приятелски настроени, и достъпни. Въпреки това, те могат да бъдат прекалено много фокусирани върху другите и тяхното разбирателство с тях от колкото да се концентрират върху представянето си.

ПРОЦЕС

Членовете на екипа, които по природа са фокусирани на процеса, са загрижени за изпълнението и неговите детайли, както и използването на системи за завършване на задачи. Те са надеждни, организирани и добросъвестни при следването на правила и протоколи за работа.

Тази роля се определя от висок резултат по скала Prudence на NPI. Тези хора мотивирани от ясните процедури и правила и са внимателни към детайлите. Те поддържат висок стандарт както за тяхно представяне, така и за работата на другите. Въпреки това могат да бъдат възприети като



ЧЛЕНОВЕТЕ НА ЕКИПА, КОИТО ОБИКНОВЕНО СЕ ФОКУСИРАТ ВЪРХУ ПРОЦЕСА СА НАДЕЖДНИ, ОРГАНИЗИРАНИ И СЛДВАТ ПРАВИЛА И ПРОТОКОЛИ.



непреклонни и негъвкави и би могло да изпуснат цялостната картина.

ИНОВАЦИИ

Членовете на екипа, които се насочват към ролята иновации, умеят да предвиждат проблеми, и да разпознават, кога екипът има нужда да се адаптира. Те забелязват бързо тенденции и модели, изпитват удоволствие от разрешаването на проблеми, и генерирането на креативни решения.

Тази роля отговаря на резултат над средния за NPI Inquisitive scale. Хора с висок резултат по тази

скала често са с богато въображение, креативни, любопитни, както и отворени към нови неща мислители, които са фокусирани на по-голямата картина и представят разнообразие от идеи и решения пред екипа. Те, обаче, могат да имат затруднения с практичността и предпочитат идеите и концептуализацията пред изпълнението им.

ПРАГМАТИЗЪМ

Членовете на екипа, които са привлечени от прагматичната роля, до известна степен твърдоглаво оспорват идеи и теории. Те промотират реалистични подходи и не са поддават лесно на потребността от запазване на хармонията или иновацията заради самите тях.

Тази роля е определена от резултат, по-нисък от средния за скалите Междучичностна сетзитивност и Любознателност по NPI. Хора, които са със среден или по-нисък резултат на всички Interpersonal Sensitivity and Inquisitive са практични и уравновесени, както и предпазливи в приемането на нови идеи, и не се подават лесно на емоции.

БАЛАНСА НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИТЕ РОЛИ

Разбирането на тези психологически роли разкрива защо иначе талантливите екипи могат да пропаднат и дава ключа към отлучването на потенциала на екипа.

"Да кажем сглобяването на софтуерен екип", каза Уисбъро.

"Използвайки общоприетия модел, аз бих искал да наема група от програмисти, като всеки един от тях е най-добър в това, което прави-дизайн, кодиране и т.н. Всички тези хора биха функционирали много добре в техните индивидуални роли, но тъй като не обръщам внимание на баланса на психологическите роли в екипа, те вероятно биха имали затруднения с комуникирането и работата един с друг, или с който и да било друг."

За да покажат максималния си потенциал, екипите трябва да поддържат баланса на психологическите роли. Тези роли са балансирани по два начина: съвпадение по допълване и съвпадение по подобие.

← - - - - - →
ПОСТИГАНЕТО НА ТОЧНИЯ МИКС ОТ УМЕНИЯ, ОПИТ И ИНДИВИДУАЛНОСТ Е КЛЮЧЪТ
КЪМ ИЗГРАЖДАНЕТО НА ПРОДУКТИВЕН ЕКИП И УДОВЛЕТВОРЕНИ СЪТРУДНИЦИ.
ДОКЛАДЪТ НА HOGAN ЗА ЕКИПИ Е ИДЕАЛНИЯТ ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОСТИГАНЕ НА
МАКСИМАЛНО ДОБРО ПРЕДСТАВЯНЕ

← - - - - - →

ЗА HOGAN TEAM REPORT

Създаден в сътрудничество с партньора на Hogan Уисбъро, Hogan Team Report черпи от комплекта на Hogan с инструменти за оценка на личността, за да подпомогне екипите да разберат тяхната вътрешна динамика по начин който преди е бил невъзможен:

- **Балансирани психологически роли**

The Hogan Team Report анализира резултатите от въпросника HPI, на членовете на екипа за да установи психологическата роля, към която всеки от екипа гравитира. Доклада показва процента от членове на екипа които изпълняват всяка роля и потенциалните ролеви липси. А интерпретираните данни осигуряват обратна връзка и предложения за развитие в зависимост от ориентацията на екипа.

- **Идентифициране на пукнатини**

Използвайки HDS, The Hogan Team Report идентифицира споделените рискове на представянето или дирейлъри, които могат да препяждат доброто представяне, на членовете на екипа ако са напрегнати, изморени, претоварени или по някакъв начин разстроени. Тези поведения могат да попречат на способността на екипа да създава взаимоотношения и да преследва единни цели.

- **Разбиране на екипната култура**

Екипната култура е сбор от ценностите на членовете на екипа, силните мотиви и предпочитания, които определят какво желаем и за какво искаме да работим. Когато основните ценности на екипа са различни, членовете на екипа не се сплотяват, конфликтите могат да станат лични, и текучеството е голямо.

"Невъзможно е един човек да запълни всички роли, от които един добър екип се нуждае, каза Уисбъро. Когато членовете на един екип се допълват, означава че има достатъчно разнообразие за да е покрие покриват всяка психологическа роля."

Без допълване, в екипа се появяват пропуски, които могат да попречат на представянето. Например екип, в който има множество ориентирани към резултата членове, но липсват хора които играят роля свързана с поддържане на отношенията, би страдал от прекалена конкурентност или би натиснал прекалено за резултати, които да не се отразят благополучно на задоволеността на клиента.

Съвпадението по подобие, от друга страна се отнася към наличието на достатъчно индивиди за достигането на критичната маса във всяка психологическа роля.

"Част от концепцията на балансирани екипи е това, че не е достатъчно те да имат отделен член който да встъпва в дадена психологическа роля", каза Уисбъро. "Например колкото повече индивиди са в процесната роля, толкова по-добро е представянето на екипа.

Разбира се, дисбаланса в съществуващите психологическите роли в екипа не е причина за отчаяние.

"Ние никога няма да препоръчаме просто да уволняваме когото и да е и да започнем отначало", каза Уинсбъро. Знаейки баланса на психологическите роли, екипите и техните мениджъри могат да установят и коригират празнините в представянето. Самоосъзнаването е мощен инструмент за всички екипи и индивиди."

Постигането на точния микс от умения, опит и индивидуалност е ключът към създаването на продуктивен екип и удовлетворени сътрудници. The Hogan Team Report е идеалният инструмент за постигане на най-доброто представяне.

ЗА HOGAN



Международен авторитет в личното оценяване и консултиране, Hogan има 25 години опит в подпомагането на бизнеса да управлява най-ценното – хората си.

Решенията при оценяването помагат на бизнеса да редуцира промяната и да увеличат продуктивността с наемането на подходящите хора, развиването на ключовия талант, както и оценяването на лидерския потенциал.