

УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПНА РАБОТА И ЗАИНТЕРЕ- СОВАНОСТ

6

ресурсен
материал



Този материал е създаден в рамките на инициативата Next Gen. Next Gen е съвместна инициатива на Оператора на Фонд Активни граждани България и Операторите на Фонд Активни граждани от Словакия и Литва за повишаване капацитета на млади лидери на граждански организации.

Оператор на Фонд Активни граждани България е Фондация „Институт Отворено общество – София“ в партньорство с Фондация „Работилница за граждански инициативи“ и Фондация „Тръст за социална алтернатива“.

София 2023

Този материал е създаден с финансовата подкрепа на Фонд Активни граждани България по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Оператора на Фонд Активни граждани България и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство.

УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПНА РАБОТА И ЗАИНТЕРЕСОВАНОСТ

Добрата работа в екип е особено важна, за да се извлече най-доброто от потенциалните качества и способности на всеки един в организацията и да се развие дух на сътрудничество.

Този ресурсен материал включва:

- списък с въпроси и отговори, с цел да се открият някои от пречките за екипна работа;
- обясняване на различията между информиране на хората за решения, тяхното консултиране и директно ангажиране;
- рамка за действия при взимане на решения или справяне с трудни въпроси;
- описание на преимуществата и недостатъците на гласуване и консенсус и положенията, в които те са или не са подходящи.

Този ресурсен материал се отнася за групи, които работят колективно (в неиерархични структури), както и за онези, които са традиционно (иерархично) структурирани, за формалните и неформални процеси на взимане на решения и за събрания от всички видове, включително тези на управителния съвет, на подкомисиите, на персонала или на екипа.

Пречки за екипна работа

Неяснота в дългосрочните, средносрочните и/или краткосрочните цели на организацията.

- Членовете на организацията, на съвета, мениджърите, служителите и доброволците трябва да са наясно какво се опитват да постигнат и защо.
- Неточно формулирани правомощия на екипите, управителния съвет, изпълнителните комисии или работните групи.
- Правомощията трябва да бъдат определяни и съгласувани от управителния съвет и съответния персонал.
- Неясни индивидуални роли с неточни или несъществуващи длъжностни характеристики за платения персонал, неадекватна характеристика на ролята на доброволците и неточно дефинирани отговорности на членовете на съвета?
- Трудовите характеристики трябва да бъдат описани или актуализирани за платените служители и дългосрочно ангажираните доброволци; да се състави списък с отговорностите на управителния съвет и да се раздаде на всички негови членове.

Неясно формулиране на проблеми

Проблемите, които трябва да се преодолее и решенията, които трябва да се вземат представени ли са по хаотичен начин?

- Всяка тема, възникнала по време на дадена среща, трябва да бъде ясно представена с изложение на фактите за проблема или положението, защо е важно, какъв тип действие се изисква и колко спешно е това. Обсъждането може да се насочи първо към допълнителните факти за ситуацията, после към мненията, идеите за действие, преимуществата и недостатъците на различните варианти и накрая към решението.
- Проблемите или решенията формулирани ли са по начин, който отблъсква някои от анга-жираните хора, например като ги обвиняват или като се използват провокативни думи?
- Трябва да се внимава информацията да се представи възможно най-подробно и директно, като се избягва емоционалния тон, използването на обидни имена и други непродуктивни тактики.

Дали проблемите и решенията са формулирани негативно, така че хората се затрудняват да предложат конструктивни идеи?

- Представянето на информацията по позитивен начин, като се дава възможност за равнопоставено ангажиране, е важно при взимането на качествени решения. Хората могат да се опитат да блокират решенията, които ще доведат до промяна. Помагането на групата да осъзнае съпротивата си към промяна и предоставянето на сериозна възможност хората да изкажат притесненията си, често води до приемане на промяната. Ресурсен материал 16 разглежда управление на промяната.

Липса на сътрудничество

Има ли някои (или всички) от ангажираните хора, които не знаят как или не искат да сътрудничат?

- Може да се наложи да се изясни какви нива на сътрудничество се изискват или да се определят личните различия или конфликти (виж Ресурсен материал 12). По-добре проведени срещи (Ресурсен материал 7) или надзорни процеси (Ресурсен материал 10) могат да бъдат от полза.

„Шефът явно знае как да ни накара да постигнем консенсус!“

Хората наистина ли искат да намерят отговор или да вземат решение?

- Често един или повече човека искат да блокират решенията, понякога без да осъзнават какво вършат. Трябва да има някой на разположение, който да помогне на групата и отделните хора да разберат какво става. Когато обсъждането се върти в затворен кръг, той може да помогне на председателстващият или да пита всеки поотделно: „Всъщност Вие искате ли този въпрос да се реши?“ Ако всички кажат „да“, тогава председателят може да вземе гумата: „Добре тогава. Хайде да се концентрираме върху конкретни, положителни стъпки, които действително можем да направим и да ги обсъдим от гледна точка на това какво искаме да приемем, а не какво не харесваме в тях.“ Ако хората отговарят, че не искат да разглеждат тази ситуация, това трябва да се реши преди групата да продължи.

Неподходящо консултиране

Хората, отговарящи за определени сфери в работата, успяват ли да привлекат и други служители?

- Те може да не знаят кой следва да бъде ангажиран на всеки етап от работата. Би било полезно да се изясни това преди да се предприеме някаква задача. Поощрявайте хората да бъдат открити и редовно да споделят информацията за работата си, така че другите да разбират предисторията и проблемите.

Укрива ли се важна информация, за да не могат другите да участват във взимането на решения?

- Хората, които смятат, че имат право на информация, може би трябва направо да попитат за нея. И да кажем отново, че е полезно да се изясни в ранен етап кой на каква информация има право в процеса на вземане на решения.

Поднася ли се толкова много информация, че е невъзможно хората, които са консултирани да разберат кое е важното?

- Ресурсен материал 8 може да бъде полезен по този въпрос.

Твърде късно ли ангажирате хората?

- Съставете ясен график още от самото начало.

Създава ли се впечатление, че истинското решение вече е било взето и други хора са там само, за да го потвърдят?

- Хората, които чувстват, че имат право да бъдат ангажирани, трябва да бъдат на-стоятелни и да изискват усъвършенстване на процеса на взимане на решения.

Неподходяща информация

Хората, които трябва да се занимават с проблемите и решенията, получават ли точната информация?

Дали информацията им не е твърде обемна, твърде оскъдна или остаряла?

- По-ясното формулиране на проблема и процеса, с който да бъде решен, би било от полза.

Дали информацията е представена по начин, който хората не могат да разберат?

- Стандартен формат за доклади в писмена и устна форма ще улеснят разбирането. Използвайте ясни изрази и обяснявайте всичко, което не е очевидно за всеки един, който ще получи информацията.

Достатъчно ли е времето за прочит и осмисляне на информацията или дали е дадена възможност да се поиска разясняване или допълнителни данни?

- Обикновено информацията трябва да се изпрати предварително, като ясно се посочи какво ще бъде обсъждано на срещата. Ако е планирано документите да се раздават на срещата, трябва да бъде предвидено време за прочит, а проблемите да бъдат устно назовани.
- Карате ли хората да се чувстват глупави, ако поискат пояснения или допълнителни подробности?
- Трябва да се проявява по-голямо разбиране към факта, че другите имат много различни нива на разбиране и ангажираност. Унижаването на хората или подчертаването на тяхната некомпетентност ще ги отблъсне и ще се отрази зле на организацията като цяло.

Лошо планиране на времето

Достатъчно време ли е предвидено за разглеждане на проблеми и взимане на решения?

- Планирайте достатъчно дълго преди събитието. Оставянето за последната минута поражда кризи в управлението и стрес и може да доведе до лоши решения. Ресурсни материали 14 и 22 могат да помогнат в това отношение.
- Взети ли са предвид възможните последствия (добри или лоши), когато се започва нова дейност или проект?
- Никога не е възможно да се предвидят всички последствия, но с времето и с помощта на добрата оценка на риска и процесите на взимане на решение, ще е по-лесно да се предскажат и планират някои от тях.

Неправилни процедури за вземане на решения

Наясно ли са ангажираните хора как да се справят с различията и конфликтите в групата?

- Ресурсен материал 12 ще ви помогне за това.

Постигането на консенсус ли е най-същественото, с което всички се съгласяват?

- Консенсус не означава, че всички трябва да са съгласни. Вземат се предвид различни гледища, но се признава, че за да продължи нататък групата, трябва да се стигне до решение, което всички искат да приемат.

Групата склонна ли е да провежда набързо гласуване, като разминаването в мненията се потиска от спечелилото мнозинство, а малцинството остава неудовлетворено?

- Ще е нужно повече време за обсъждане, с по-голяма откритост към възможностите за нови решения, произлизащи от дискусиите.

Хората, които имат различни мнения, чувстват ли се отхвърлени или пренебрегнати?

- Нужно е добро фасилитиране на дискусията, за да се даде възможност на всеки да се изкаже и да бъде чул.

Доминиране

Хората, които са ангажирани от най-гълго време, доминират ли дискусииите и налагат ли мнението си?

- Те вероятно са прекалено силно емоционално обвързани с групата. Трябва да се отдръпнат и да позволят на другите да вземат пълноценно участие, дори ако това поведе организацията в нови посоки.

Служителите на най-високо платените постове или на най-престижните длъжности или членовете на съвета, доминират ли дискусииите и налагат ли мнението си?

- Това е една от най-трудните ситуации, които възникват, тъй като никога друг няма власт да ги контролира. Добрият подход в такава ситуация е да се подкрепят онези в слаба позиция вместо да се въздейства на хората със силна позиция. Ако всички бъдат възможно най-добре информирани и уверени и взимат активно участие в дискусииите, биха ограничили влиянието на онези, които доминират.

Доминират ли хората по други причини?

- Такова поведение често се поражда от страх да не бъдат отхвърлени, така че хората, които изглеждат много силни, може би се нуждаят от повече подкрепа (Ресурсен материал 10), за да преодолеят страха си. Или пък тези, които се чувстват доминирани, може би се нуждаят от подкрепа, за да атакуват такова поведение.

Деспотично поведение

Дали деспотични действия и становища, основаващи се на стереотипи, пречат на някои хора да участват пълноценно в дискусии?

- Това трябва да бъде проверявано по конструктивен начин, за да се даде възможност на хората да разберат какво правят, без да заемат отбранителна или негативна позиция.

Дали определени позиции или поведения пречат на някои хора, например на онези, които не обичат да вземат гумата, да участват пълноценно?

- Трябва да бъдат направени всякакви усилия, за да се даде възможност на хората със специални нужди да участват пълноценно, например чрез предоставяне на материали в електронен вид, жестов превод (ако е необходим) и други. Това означава също да се питат хората от какво имат нужда, а не да се правят предположения.

Липса на доверие

Хората, които трябва да решават проблеми или да вземат решения, изпитват ли липса на доверие към организацията?

- Организацията вероятно има неясни или нереалистични цели и неработещи процедури. Върнете се към началото на този списък с въпроси и първо се заемете с тези проблеми.

Хората изпитват ли липса на доверие в способността на дадена група (например екип или управителен съвет) да решават проблеми или да вземат решения?

- За кратките срокове би помогнала по-добрата информация, а за по-дългите срокове групата може да бъде заздравена чрез обучаване и привличане на нови кадри в съвета или подкомисиите.

Липсва ли взаимно доверие у хората за способностите им да се справят с проблеми или да вземат решения?

- Подходящите процедури за супервизия (Ресурсен материал 10) биха дали възможност това да бъде обсъдено и преодоляно, макар че може да възникне нов проблем, ако лицето, което извършва надзор е онова, което е загубило доверието. Ресурсен материал 5 се занимава с тази ситуация.

Липсва ли увереност на отделните хора в собствените им способности да се справят с проблемите или да взимат решения?

- В този случай ще бъде полезна една подкрепяща, обучаваща и учеща среда, в която грешките се приемат, а не се критикуват или заклеймяват.

Хората страхуват ли се да правят „погрешни“ заключения и да не се провалят?

- С добра информация и обсъждане е по-малко вероятно да се вземат погрешни решения, но никой не е винаги прав. Хората биха били по-смели да поемат рискове, ако има атмосфера на доверие, откритост и желание да се учат от грешките си.

Страхуват ли се да стигнат до „правилното“ заключение и да се покажат успели?

- Страх от успех може да звучи парадоксално, но успехът може да предизвика голямо напрежение, защото след това човек трябва да запази постигнатото ниво.

Липса на контрол по изпълнението

Взетите решения прилагат ли се някога?

- Всяко решение трябва да бъде свързано с конкретно име или имена, така че всеки да знае кой за какво отговаря. Доброто водене на протокола и контрол по изпълнението са особено важни (виж Ресурсен материал 7).

Дори след вземането на някакво решение и неговото прилагане, има ли процедура за разглеждане дали то е било правилно?

- Преразглеждане трябва да бъде предвидено за всяко важно или спорно решение в момента на приемането му. Лицето, планиращо дневния ред, в бъдеще трябва да предвижда това в програмата (виж Ресурсен материал 7).

Да информираме, консултираме или решаваме?

Взимането на решения често е ненужно труден процес, тъй като никои не е наясно кой и как участва в този процес.

Няколко въпроса в началото могат лесно да изяснят това.

- Кой трябва да бъде информиран, че някакъв проблем се обсъжда или че някакво решение трябва да бъде взето? Хората просто са информирани или от тях се очаква да участват в процеса по някакъв начин? Ако е последното, те трябва по-скоро да бъдат включени в някои от следващите въпроси.
- Кой трябва да бъде консултиран? Това означава да се питат хората за техните идеи и предложения, да се изясни (съвсем сериозно), че те ще бъдат взети предвид, но крайното решение ще бъде направено от някои друг.
- От кого трябва да бъде поискан съвет? Това обикновено са хора със специализирани знания или опит.
- Кой има правото да прави предложения, основаващи се на проучване, консултация и съвет?
- Кой има право да формулира препоръки от предложенията?
- Кой взема крайното решение?
- Кой трябва да бъде уведомен за това решение?
- Кой ще изпълни решението? Те ще бъдат ли включени във вземането на решението или поне ще бъдат ли питани? Ако не, как някои би очаквал от тях да се ангажират с изпълнение на решението? Върнете се към първия въпрос и помислете отново.

Рамка за вземане на решения

Там, където процесът на вземане на решения изглежда мъгляв, рамката за вземане на решения може да улесни подхода към проблеми и трудни ситуации

Разбиране

- Разбиране на проблема или ситуацията и придържане към определението ѝ. Не усложнявайте.
- Разберете точно кой трябва да бъде включен в процеса и по какъв начин (виж по-горе „Да информираме, консултираме или решаваме?“)
- Разберете какво време или краен срок да определите, поне за условните решения.
- Разберете каква информация е необходима за решаването на проблема и кой ще я предостави. Информацията включва мнения и факти.
- Водете ясни бележки или протоколи за всичко, което е решено и се уверете, че отговорните хора получават копие.

Експониране на информация

- Набавете информацията, без да оценявате ничии гледни точки за проблема или предложенията за решения.

Широко разбиране

- Уверете се, че всички, ангажирани във вземането на решение имат и разбират необходимата информация.

Аргументиране на предложенията

- Помислете за всички възможни решения: несериозни и сериозни, абсурдни и рационални. Използвайте техниките за творческо решаване на проблемите като брейнсторминг и дискусии в малки групи, вместо обикновени дискусии в цялата група.
- Записвайте всички предложения във файл или на флип-чарт.
- Решете дали имате нужда от повече информация, за да оцените тези идеи. Ако е така, върнете се в началото.

Варианти

- Приемете, че няма решение или предложение, което да задоволи всички. Бъдете готови за компромис.
- Оценете предложенията по ясен, спокоен начин.
- Вземете решение чрез гласуване, ако това е вашият избор или ако е наложително или препоръчително да се стигне до споразумение, което всеки е готов да приеме.
- Проверете дали всички, пряко ангажирани във взимането на решение, искат да го видят изпълнено, дори да не са съгласни с него. Ако има такива, които не желаят това, преценете дали да продължавате въпреки всичко (и да рискувате саботаж) или да повторите упражнението.
- Изяснете кой ще проследи изпълнението на решението или осъществяването на предложението, кога и как трябва да стане това и кога ще бъде разгледано.
- Определете кой ще отговаря необходимите хора да бъдат информирани за решението, кой отговаря за неговото изпълнение и кога и как то ще бъде приложено, проследено и разгледано.

Активност и мнения

- Информирайте нужните хора и приложете на практика предложението или решението.
- Оценете дали проблема е бил решен или дали вече има и други аспекти, които трябва да се вземат предвид.

Консенсус и гласуване

Когато настъпи времето за вземане на решение, гласуването става бързо и лесно, с ясни резултати. Тази т. н. демокрация обаче не е непременно толкова демократична.

- тя може да доведе до тирания на мнозинството, когато една мощна група винаги има надмощие над безвластните хора, които остават в слаба позиция;
- тя не позволява малцинството да изрази желанията и нуждите си;
- тя може да остави недоволното малцинство да саботира решението, да напусне организацията или да остане, но да бъде негативно и деструктивно.

- Консенсусът, от друга страна, се опитва да вземе предвид мненията на всички. Той се интересува от идеите на всички участници, после избира най-добрите гледни точки, за да се стигне до нещо, което отразява приноса на всички. Едно решение с консенсус не задоволява непременно нуждите на всички, нито е необходимо всички да го приемат като най-доброто решение. Главният момент е, че всички се съгласяват да работят по него, тъй като знаят защо е било взето това решение. Но то също поражда проблеми:
- консенсус често се интерпретира като нещо, с което всички трябва напълно да се съгласят, като по този начин се оказва натиск върху хората да премълчават опасенията си и се създава друг вид тирания на мнозинството;
- едно малцинство може постоянно да отказва да приеме дадено решение, докато то не отговори напълно на неговите изисквания и така се създава тирания на малцинството;
- взимането на решение с консенсус отнема дълго време и изисква цялото внимание на всички ангажирани;
- той не е подходящ за ситуации, които изискват „или/или“ решения.

Ако се вземат решения, всички трябва да са наясно как става това.

Някои решения като избори или прокарване на формални резолюции, трябва винаги да бъдат постигнати чрез гласуване. Устройственият акт (Устава) на организацията трябва да изброява решенията, които трябва да бъдат вземани чрез гласуване от общата среща (в членска/асоциирана организация) или от управителния съвет и да посочи процента на нужните гласове.

Уставът трябва също да посочва процедурата за броене на гласовете на общи събрания и събрания на управителния съвет. В някои случаи на председателя се дава възможност да има решаващ глас. Обикновено се счита за добра практика председателят да използва гласа си по начин, поддържащ статуквото (съществуващото положение). Когато няма определени процедури за постигане на единомислие, статуквото трябва да победи. При нови проблеми, където няма „статукво“ обикновено въпросът за решаващия глас отпада.

Списък с Въпроси за по-добра работа в екип

1. Наясно ли са всички какво се опитва да постигне организацията и всяка група в нея и как тяхната работа обхваща това?
2. Вашият управителен съвет и екипите от служители умеят ли да се изслушват и да уважават мненията си, както и да вземат и изпълняват решения.
3. Мислят ли хората в организацията, че са подходящо ангажирани във вземането на решения или се чувстват изключени (или претоварени от прекалена ангажираност)?
4. Има ли всяка група, която работи като екип, добро съчетание от умения, силни страни и лични качества? (виж раздела за ролите на Белбин в Ресурсен материал 4).
5. Когато са взети решения от управителния съвет, изпълнителните комисии или екипите, ясно ли е кога, как и от кого ще бъдат изпълнени?
6. Има ли ефективни процедури за проверка дали решенията са били изпълнени и имат добър резултат, и ако не са — да се предприемат действия?