

Тема 6. Загальні проблеми психології управління персоналом в закладах охорони здоров'я

Дисципліна:

**HR-МЕНЕДЖМЕНТ З ЦИКЛОМ
ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Белозерцева – Баранова Ю. Є

Лідерство, лідерський стиль



Лідерство, лідерський стиль

Управлінський досвід показує, що саме лідерський стиль допомагає робити бізнес конкурентоспроможним, зменшувати витрати часових і людських ресурсів, запобігати втраті кадрів і створювати дружню команду для досягнення довгострокових цілей.





Лідер — людина, яка грає в групі ключову роль, є для її членів авторитетом і вектором руху. При цьому він виникає саме по запити групи, на основі створюваних нею очікувань.

Лідер не може бути чимось зовнішнім або чужим по відношенню до своєї групи. Він — її невід'ємна частина, яку вона сформувала і вибрала сама. Він забезпечує досягнення як спільної мети, так і задоволення особистих потреб учасників спільноти. Поки це працює, поки лідер і отримує належну підтримку, а група залишається задоволеною в потребі мати ватажка.

Базові риси лідерства:

здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність;

турбота про загальне благо і користь людей, а не про особисту вигоду;

здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах;

володіння харизмою і природною силою впливу;

наявність довіри до лідера з боку групи та сильного авторитету;

вміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті прорахунки.



На перший погляд може здатися, що лідерство схоже з керівництвом. Частково так, але є вагомі відмінності. По-перше, лідер завжди визначається негласно і спонтанно, в той час як керівник призначається офіційно.

По-друге, лідер — представник конкретної групи, який має з нею тісний зв'язок, а керівник в більшості випадків абстрагований від групи.

По-третє, основне поле лідера — міжособистісні відносини, а керівника — формальні взаємини.

Але в розпорядженні керівника набагато більше зовнішньої інформації, є можливість застосовувати законні санкції, тобто він — офіційна особа. Науковою мовою, керівник, що має такий сильний і результативний вплив на групу — формальний лідер, тобто його вплив обумовлений посадою, при цьому він впливає на «підлеглих».

Неформальний же лідер — людина, котра має лідерство, незалежно від займаного місця в компанії. Характер його дії — соціальний, а направлена вона на «послідовників».

Види лідерства



Лідер-організатор.

Зустрічається найчастіше. Це людина, яка вміє збирати потрібну команду, розуміти її потреби і сприймати їх як власні. Діє активно, завжди зберігаючи позитивний настрій і віру в успіх. Він знає, як переконати кожного, як знайти підхід до того чи іншого послідовника, як вказати на його помилки, не образивши при цьому людину. Під керівництвом такого лідера компанія розквітає, а співробітники працюють ефективно і охоче.



Лідер-дипломат.

Це людина, яка вміє домовитися з кожним. Вона ідеально знає ситуацію, прискіпливо вивчає кожну деталь і момент, тому володіє важелями впливу на всіх послідовників.

Справжні плани лідер-дипломат не афішує, в той час, коли у всіх на слуху залишаються і так відомі речі.



Лідер-борець

Смілива, в деякій мірі самовпевнена і сильна духом людина. У такого лідера зазвичай мало часу на ретельний аналіз ситуацій і можливих наслідків, тому він діє відразу, але бореться за ідею до кінця. Це здорово мотивує групу і вчить відстоювати «своє» в будь-якій ситуації.



Лідер-творець

Це саме та людина, яка може придумати божевільний на перший погляд стартап, а через рік підписувати договір про співпрацю зі світовою компанією. Він сміливий і чуйний, бачить те, що більшість не помічає. Цими якостями лідер-творець і залучає своїх послідовників. З ними ж він працює на рівних і постійно закликає до командного обговорення та вирішення завдань.



Лідер-розрадник

Така людина володіє величезною харизмою. Коли вона говорить, що все буде добре, ти дійсно в це віриш. Такий лідер вміє підтримати в скрутну хвилину, допомагає переживати невдачі і знаходити мотивацію на відновлення після них. Він шанобливий і ввічливий по відношенню до людей.



Буває, що деякі види лідерства поєднуються в одній особі. Значною мірою все залежить саме від групи і її потреб.

За яким конкретним ознаками можна ідентифікувати безпосередньо лідера в тій чи іншій групі? Фахівці в більшості випадків говорять, що така людина:

- активна, ініціативна і енергійна у вирішенні завдань всієї групи;
- працьовита і завжди готова вирішувати важкі ситуації;
- має хорошу обізнаність в ситуації, в можливостях групи і поставлених умовах;
- вміє правильно впливати на співучасників групи;
- володіє авторитетом і повагою серед інших;
- володіє еталонними особистісними якостями;
- має соціально адекватну і правильну поведінку, яка відповідає світогляду і ціннісним орієнтирам групи;
- вміє безпечно і креативно виходити за рамки різних норм і правил.



Фактори, які сприяють формуванню лідера:

- емоційно наповнене раннє дитинство. Манфред Кете де Фріс — один з теоретиків в сфері лідерства, стверджує, що перенесений в дитинстві травматичний досвід у дорослому житті допомагає людині бути більш цілеспрямованою (грубо кажучи, доводити всім в дорослому житті, що вони були не праві, не додавши цій людині чогось в дитинстві);
- гуманітарна освіта, яка навчає людину мислити широко і креативно. Йдеться саме про освіту, а не про отримання спеціальності;
- ранній досвід керівництва. Джон Коттер стверджує, що це допомагає керівнику в процесі становлення лідером краще пристосовуватися до організації та її умов. Тобто, раннє керівництво доводить, що управлінські методи вирішують далеко не все, потрібно вміти бути лідером;
- досвід поразок і невдач, який дає важливі життєві уроки і вчить «приходити в себе» в найкоротші терміни;
- Професійна підготовка. Як мінімум, професійна освіта в управлінській сфері, як максимум — безперервна підготовка на курсах, тренінгах та семінарах з мистецтва управління.

***Ідеальне співпадіння цих факторів — це про
те, коли лідерство — це покликання.***

В іншому ж випадку, лідером можна стати при наявності величезного бажання і вкладанні сил. Підтвердженням цього є нещодавні дослідження при Іллінойському університеті в Урбана-Шампейн. Предметом його були учасники 15-тижневого курсу лідерства, які довели, що освоїти лідерські якості — цілком можливо. Головне, що потрібно — величезне бажання і мотивація стати лідером. Якщо такого немає, то людині під силу стати керівником, але ніяк не лідером.



Базовий список рекомендацій, як розвинути навички лідерства, виглядає наступним чином:

- вчіться бути проактивними, тобто сміливо керуйте своїм життям;
- ставте собі цілі і розставляйте пріоритети;
- будьте відповідальною людиною. Несіть відповідальність за свої слова, дії, ініціативи та за спосіб життя. Люди повинні розуміти, що ви надійна людина, яка не кидає слова на вітер;
- перестаньте боятися нового. Виходьте із зони комфорту, погоджуйтеся на те, чого раніше ніколи не робили, йдіть за своїми бажаннями і сміливо відкидайте страхи;
- спілкуйтеся більше, слухайте уважніше і активно будуйте мережу контактів;
- вчіться розуміти інтереси інших людей, думати про них і намагайтеся в спірних ситуаціях знаходити взаємовигідні рішення;
- вчіться чомусь новому і не забувайте пробувати це на практиці. Є варіант безкоштовних курсів з якого-небудь предмета? Погоджуйтеся! Ви ніколи не знаєте, коли це вам стане в нагоді. А якщо отримані знання будете закріплювати на практиці, ви здивуєтеся, як незабаром до вас будуть звертатись люди за порадами.

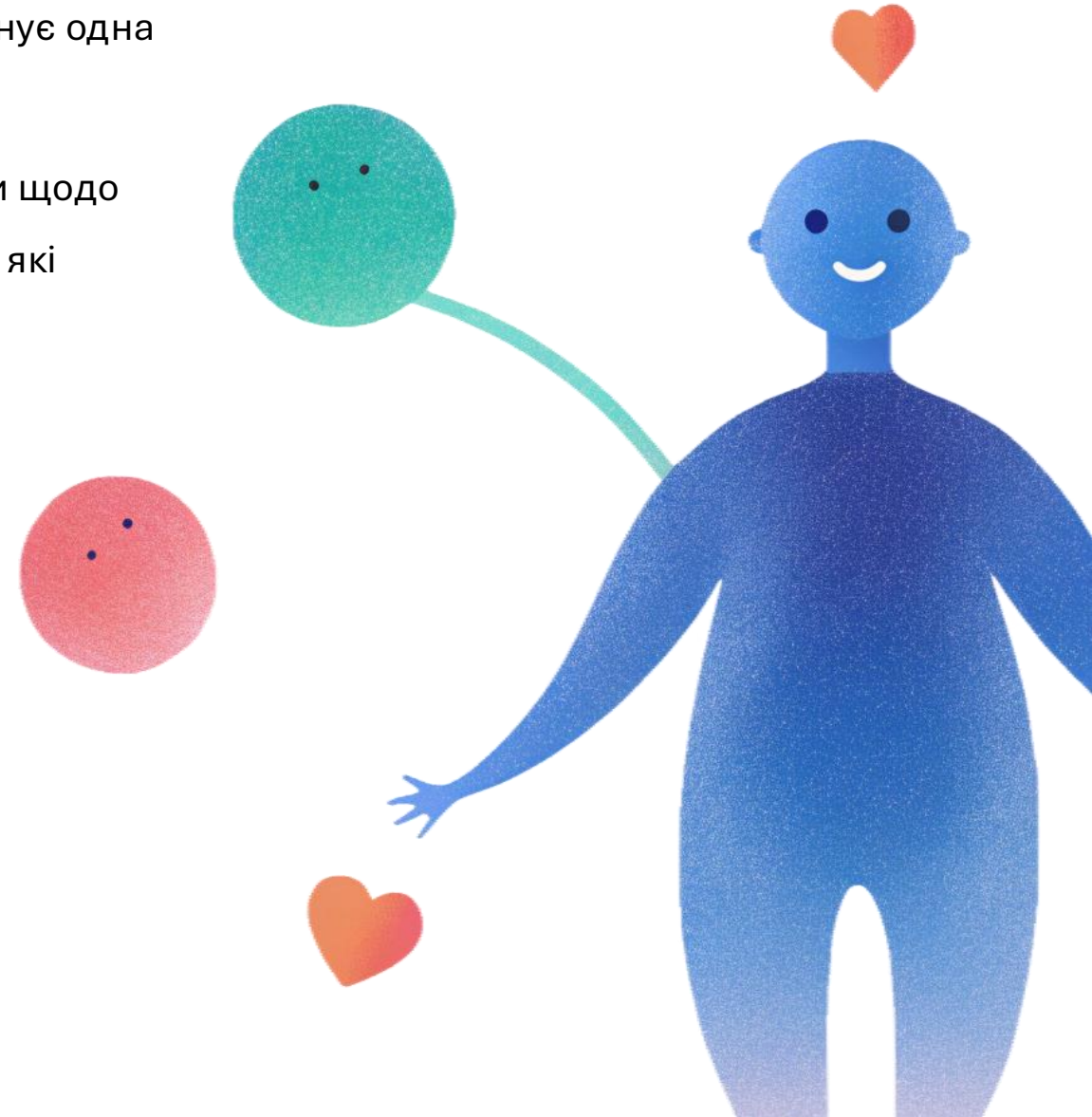


ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЯК ЙОГО РОЗВИВАТИ

Емоційна грамотність, емоційний інтелект, емоційна спритність, емоційна гранулярність, емоційна компетентність – ці словосполучення об'єднують одна велика тема ЕМОЦІЇ.

Сьогодні, кожен з нас хоча б один раз зустрічався з рекомендаціями щодо розвитку емоційного інтелекту, цей навик входить в топ-10 soft skills, які актуальні як на роботі так і в особистому житті.

Емоційний інтелект – це здатність розуміти, усвідомлювати і управляти власними емоціями, своєю мотивацією, думками і поведінкою, регулювати свій емоційний стан, а також це вміння управляти емоційними станами інших людей, помічати їхні актуальні потреби, співпереживати і розвивати їхні сильні сторони. Розвиваючи свій емоційний інтелект, ми стаємо уважніші до себе, своїх відчуттів, бажань і потреб, водночас, це дозволяє нам краще розуміти інших людей, відчувати їхні потреби, мотиви, поведінку.



П'ять базових складових EQ (Пітер Саловей, один з засновників теорії емоційного інтелекту)



Усвідомлювати свої емоції (самопізнання), тобто могли назвати те, що ми відчуваємо, ідентифікація свого емоційного стану, настрою. Вміння помічати свої емоції дозволяє краще пізнати нас самих, чому ті чи інші емоції виникають в певний момент, про що вони сигналізують, яка їхня функція в конкретний момент. Люди, котрі краще розуміють свої почуття, приймають швидкі рішення, менше вагаються, готові чути свої істинні потреби і бажання, легше досягають бажаного.



Управляти своїми емоціями (саморегуляція) – тобто володіти собою в певних ситуаціях, вміти при потребі визначити рамки свого впливу, заспокоїти себе, справитися з тривогою чи гнівом. Таке вміння розвиває адаптивність і стресостійкість, що дозволяє простіше проживати життєві виклики, труднощі.





Самомотивація – вміння управляти власними імпульсами, тобто при потребі, відкладати задоволення і приборкувати моментні бажання, щоб досягнути більшого в майбутньому. Це вміння самостійно себе надихати, знаходити особисті сенси, ставити досяжні цілі і поступово рухатися до їхньої реалізації.

Емпатія, розпізнавання емоцій інших людей – здатність враховувати почуття інших людей при прийнятті рішень, навик слухати і чути, дивитися і бачити емоційні стани, потреби інших людей. Таке вміння дозволяє ефективно впливати на команди, управляти персоналом, співпереживати і підтримувати.



Управління стосунками (соціальні навички) – побудова здорових стосунків, вміння зацікавити людей, привабити їх на свою сторону, працювати в команді, вирішувати конфлікти, бачити сильні сторони людей і допомагати їм у реалізації цілей і планів, вміння створити в команді атмосферу довіри, вислухати, прийняти різні точки зору, знайти спільні точки дотику, вміння будувати довготривалі, здорові стосунки в парі.



- Дослідження ізраїльського психолога Рувера Бар-Она підтверджує, що рівень емоційного інтелекту зростає з отриманням життєвого досвіду і може зростати з віком, проте ми можемо розвивати емоційний інтелект вже сьогодні.



Для підвищення рівня емоційного інтелекту потрібно:

Дозволити собі проживати усі емоції і «позитивні», і «негативні», бо усі емоції, без виключення, нам потрібні і мають свою функцію.

Розпочніть розвивати емоційну самоусвідомленість, для цього:

- Розвивайте емоційну компетентність – збагачуйте емоційний словник, називайте свої емоції, засвоюйте нові слова, читайте книги про EQ, поцікавтеся значенням тих чи інших емоцій;
- Ведіть щоденник емоцій і почуттів, у якому робіть аналіз прожитого дня, своїх емоцій, відчуттів, їх причин;
- Частіше використовуйте у висловлюваннях «Я відчуваю...» і слухайте свої почуття тут і зараз;
- Вчіться запитувати себе «Що я зараз відчуваю?», «Яка моя потреба зараз?», «Яка моя поведінка зараз буде ефективною?»;
- Спробуйте виявляти свої почуття за допомогою думок, зверніть увагу, які ваші думки викликають у вас гнів, які думки супроводжують смуток, щастя.
- Визнавайте свої почуття, але не слідуйте за ними сліпо. Ви не є ваші почуття. Почуття, це те, що є в нас, але не те, чим ми є. Управління емоціями передбачає вміння дистанціюватися від почуття, яке у нас виникло і вирішити – піддатися йому чи опиратися, тобто здійснити вибір.

Вчіться управляти власними емоціями, розвивайте самоконтроль:

- Опануйте техніки і методики по управлінню емоціями.

До прикладу, можете застосовувати дану методику: «Техніка раціоналізації або техніка 10 секунд» – коли ви відчуваєте сильні емоції, спробуйте дати собі відповіді на декілька запитань: 1. Яку емоцію я зараз відчуваю? 2. Яка моя потреба зараз не реалізована, яке бажання? 3. Як я можу вплинути на ситуацію? 4. Як мені діяти далі?.



- Вчіться вербалізувати свої емоції. Озвучуйте їх – мені зараз сумно, я розгнівана, мені страшно. Це розвиває емоційний інтелект і допомагає фізично і ментально справитися з емоційними хвилями. Вербалізована, названа емоція відразу ж втрачає інтенсивність і з нею можна працювати в когнітивній, розумовій зоні.
- Спробуйте по шкалі від 1-10 порахувати силу вашої емоції, це допоможе зрозуміти для себе, на скільки гарячою є потреба, на яку варто звернути увагу. Інколи, фокусуючись на власних відчуттях, ви можете зрозуміти, що, до прикладу, внутрішнє роздратування близьке до 2-3 балів, хоча спочатку здавалося, цілих



Тренуйте емпатію, для цього:

- Проявляйте до себе більше прийняття, самопідтримки і самоповаги, це допомагає сформувати внутрішню опору і любов до себе, чутливість і чуйність до своїх відчуттів і потреб. Вміння бути самоемпатуючим ми можемо, згодом, застосовувати до інших людей, і навпаки – без емпатії до себе, нам важко бути емпатичними до інших.
- Спробуйте знайти власні відповіді на два запитання: «Як я розумію, що співрозмовник проявляє емпатію до мене, спостерігаючи за його словами, емоціями, поведінкою?», «Як я розумію, що я проявляю емпатію до свого співрозмовника, по своїх словах, поведінці, емоціях?». Відповіді на ці запитання дозволять вам продіагностувати, на скільки уважно ви відноситеся до себе і до інших.
- Познайомтеся з людиною, яка на вашу думку, достатньо емпатична і спробуйте поспостерігати за її поведінкою, запитайте як ця людина розвиває свою чутливість стосовно інших людей.
- Проявляйте справжній інтерес до емоцій, почуттів і потреб інших людей, запитуйте їх і слухайте їхні відповіді спочатку серцем, а потім і розумом.



Розвивайте соціальні навички і вчіться будувати стосунки:

- Проявляйте інтерес до людей, цікавтеся їхнім світоглядом, цінностями, життєвими правилами.
- Вчіться відстоювати власні межі і проявляти здорову асертивну поведінку.
- Створіть для себе нове внутрішнє правило – домовляйтеся з людьми, говоріть про свої потреби і почуття, не замовчуйте своїх емоцій, не вгадуйте думок людей і не чекайте, щоб вони здогадувалися про вашу потребу – говоріть.
- Фокусуйте свою увагу на тому, що є спільного між вами і співрозмовником, а не відмінного.
- Дозволяйте людям проявляти всі емоції поряд з вами, збільшуйте свій емоційний контейнер.
- Тренуйте активне, емпатичне слухання – не перебивайте, будьте уважні, перефразуйте слова вашого співрозмовника і діліться з ним як саме ви зрозуміли почуте.
- Опануйте і практикуйте методики ненасильницького спілкування (ННК).

*Дані рекомендації допоможуть вам розвинути уважність до себе та інших,
а з нею розвинути емоційний інтелект.*

Командна работа в медижном колективе



Суть командної роботи можна, виділивши її головні риси:

- **спільна робота:** команда — це не сума окремих частин, а єдине ціле — певна структурована група людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого, робота вченого неразривно пов'язана з роботою медсестер і технічного персоналу.
- **комунікація:** в команді кожен учасник відвертий і чесний з іншими, готовий вирішувати конфлікти ще на етапі їх зародження;
- **синергія:** ефект від спільної роботи команди якісно перевершує ефект від роботи окремих людей. Тобто, спільна робота фахівців може в сумі дати набагато більше, ніж результати їх роботи поодиножко.
- **продумане позиціонування кожного з її учасників.** Тобто, кожен з членів цієї групи розуміє всю повноту ситуації і обізнаний в стратегічних цілях, має закріплений за ним ряд завдань і несе відповідальність за виконання кожного з них;
- **автономія:** кожна команда — автономна частина в структурі будь-якої організації(відділення, клініка). У неї є ряд продуманих способів взаємодії з керівними інстанціями і іншими командами, але вони не мають ніякого впливу на процеси, які відбуваються саме в цій групі;

Таким чином, ми бачимо, що командна робота — це не просте взаємовідношення між людьми, які працюють в одній організації або над одним проектом. Така взаємодія — швидше співпраця між окремими працівниками, яка поширюється на різні сфери і завдання.

Командна робота — це діяльність групи людей, яка зосереджена на вирішенні конкретної задачі.

Команда — це і є окрема «одиниця» в механізмі функціонування організації.

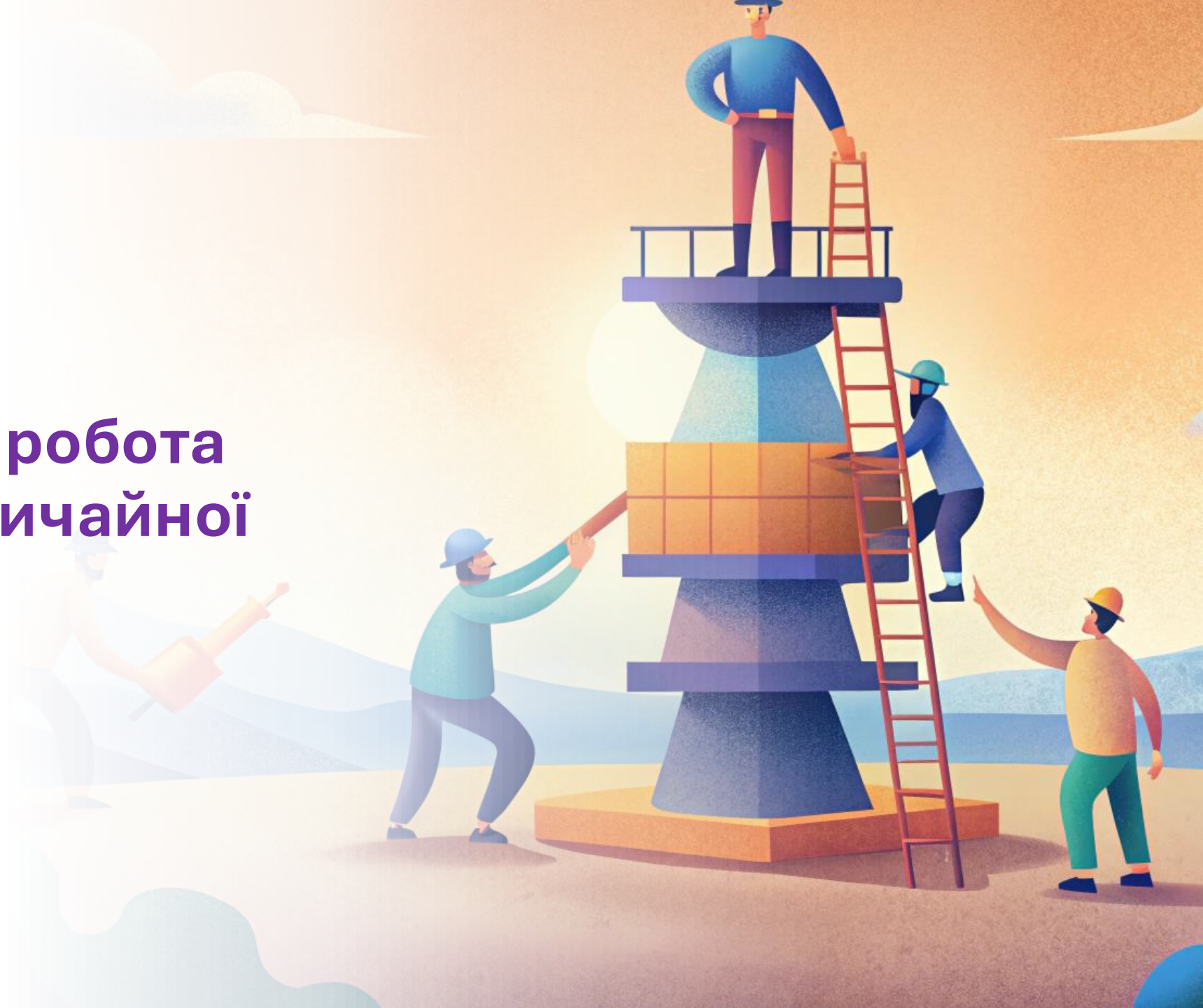


Дослідники поняття «командна робота» виділяють такі її головні принципи:

- загальні і важливі цілі кожного з учасників;
- взаємодоповнюючі вміння;
- чіткі вимоги до продуктивності;
- взаємна відповідальність;
- невелика кількість людей.



**Чому командна робота
ефективніше звичайної
співпраці**



Трохи раніше ми вже порівнювали командну роботу зі співпрацею. Тепер час з'ясувати, чому все ж такий формат ефективним в роботі.

Команда володіє більш широким інструментарієм в порівнянні з окремою людиною. На жаль, окремо взятий співробітник обмежений своїми повноваженнями. У команді різнопрофільних і різнорівневих фахівців більше шансів на появу нестандартних ідей і залучення різних інструментів для їх реалізації.

Команда не так піддається впливу ззовні. Найчастіше в одній команді збираються фахівці різного посадового рівня. Зовнішнім інстанціями стає складніше впливати на такий «мікс», оскільки важелів тиску виявляється набагато менше, ніж на окремо взятих співробітників.

Ефекту синергії можна досягти лише в команді — те, про що ми говорили трохи раніше. Це складно ігнорувати, адже факт залишається фактом: спільна робота навіть трьох людей приносить більше результату, ніж праця окремо взятого працівника.

У команді кожна гідна ідея ретельно обговорюється, як і окремі її деталі. Це значно знижує шанси на появу помилок.

У командній роботі всі помилки і похибки одразу стають помітними. Коли одна людина довго працює над одним завданням, його око стає «замиленим». Йому вже складно вловлювати окремі деталі і швидко виявляти помилки. Коли він працює в команді, то шансу на похибку не залишається. Погляд на справу зі сторони колег під іншим кутом здатний виявити всі недоліки;

Якщо команда сформувалася в невеликій або навіть маленькій організації, **це хороша можливість максимально розкрити потенціал і творчі здібності кожного з її членів.**

Найчастіше буває так, що одна команда може замінити високопрофільного фахівця, який «не по бюджету» компанії.

Будучи частиною великої компанії, команда — саме той сегмент, в якому можна реалізувати в повній мірі потенціал певних співробітників. Кажучи простіше: є певні працівники, поточна діяльність яких регламентована їх посадовими обов'язками. Керівництво розуміє, що вони здатні на більше (тобто на те, що виходить за рамки їх звичної зайнятості), вони збирають таких фахівців в команду і максимально ефективно і раціонально задіюють їх потенціал на вирішення конкретного завдання;

Командна робота до всього вищесказаного значно відображається на ефективності окремо взятих членів команди. По-перше, спільно працюючі люди відрізняються більшою рішучістю і готовністю співпрацювати з різнопрофільними фахівцями (навіть якщо вони на порядок вище/нижче їх по кар'єрних сходах). По-друге, робота в команді робить людину більш відкритою і терпимою по відношенню до інших. Це допомагає їй в подальшому легше налагоджувати зв'язки з людьми і організаціями.

По-третє, людина, працюючи в команді, вирощує в собі більш високий емоційний інтелект. Тобто, вона здатна краще проявляти емпатію і повагу до своїх колег, вміє уважно слухати і прислухатися, відрізняється повагою і терпимістю по відношенню до оточуючих. І останнє: командні гравці високо цінуються на ринку праці. Це підвищує значущість людини як фахівця і стає відмінним пунктом в її резюме.



Підсумовуємо, чому важлива командна робота:

по-перше, це потужний інструмент ефективного досягнення цілей організації і реалізації поставлених всередині неї завдань.

по-друге, це інструмент для особистісного та професійного зростання кожного співробітника, який є членом цієї команди.

Таким чином, можна сміливо стверджувати, що рівноправність і повага по відношенню до своїх колег — те, що потрібно кожній організації, яка бажає побудувати ефективну і продуктивну команду.

Робота команди буде набагато ефективнішою, якщо люди мають чітке уявлення про мету своєї роботи і ця мета є важливою для всіх. Це, у свою чергу, залежить від ступеня участі членів команди у формулюванні мети та розробці способів її досягнення. Однак, потреби команди не повинні розходитися з потребами організації в цілому. Якщо команда працює довгий час або її члени змінюються, цілі слід уточнювати та переглядати.

Прояснення індивідуальних цілей та розподіл завдань

Як тільки будуть встановлені спільні цілі команди, слід уточнити цілі та пріоритети всіх членів команди, а також розподілити завдання між ними. Частково це можна здійснити під час переговорів та обговорень у команді. Якщо команда має менеджера — його завдання — здійснити процес ефективно. При розподілі завдань та обов'язків менеджер повинен мати на увазі такі важливі моменти:



- наскільки добре завдання співвідноситься з роллю (ролями) виконавця;
- хто в команді має необхідні знання та досвід для конкретного та ефективного виконання цього завдання;
- для розвитку даного члена команди це завдання буде корисним. Пошук балансу між цими іноді протилежними міркуваннями залежить від конкретних обставин. Якщо завдання дуже важливе і термінове, то його, швидше за все, вирішуватиме досвідчений член команди. В іншій ситуації виконання завдання можуть доручити людині, яка матиме з неї найбільшу користь. Виконання завдання можна доручити двом членам команди, щоб один міг повчитися в іншого. Якщо члени команди мають відповідну підготовку та підтримку, виконання будь-якого завдання спільно дозволить їм набути нових знань, навичок, збільшить їх мотивацію та впевненість у своїх силах, підвищить ступінь довіри в команді.



Створення довіри

Довіра є необхідною умовою будь-яких успішних стосунків. Відсутність довіри руйнує взаємини людей, оскільки вони починають приховувати свої справжні почуття та погляди. Кожен у команді несе певну відповідальність за створення довіри, хоча основна відповідальність у цьому питанні лягає на керівника, оскільки має найбільший вплив.

Довіра ґрунтується на взаємній повазі учасниками команди поглядів одна одної, незалежно від того, чи згодні вони з думкою своїх колег, на вмінні вислухати чужу точку зору, не перебиваючи того, хто говорить, і на можливості поділитися своїми міркуваннями, не розкритикований.

Залучення до роботи всіх членів команди та надання їм певної автономності – явні способи, за допомогою яких менеджер може продемонструвати довіру.



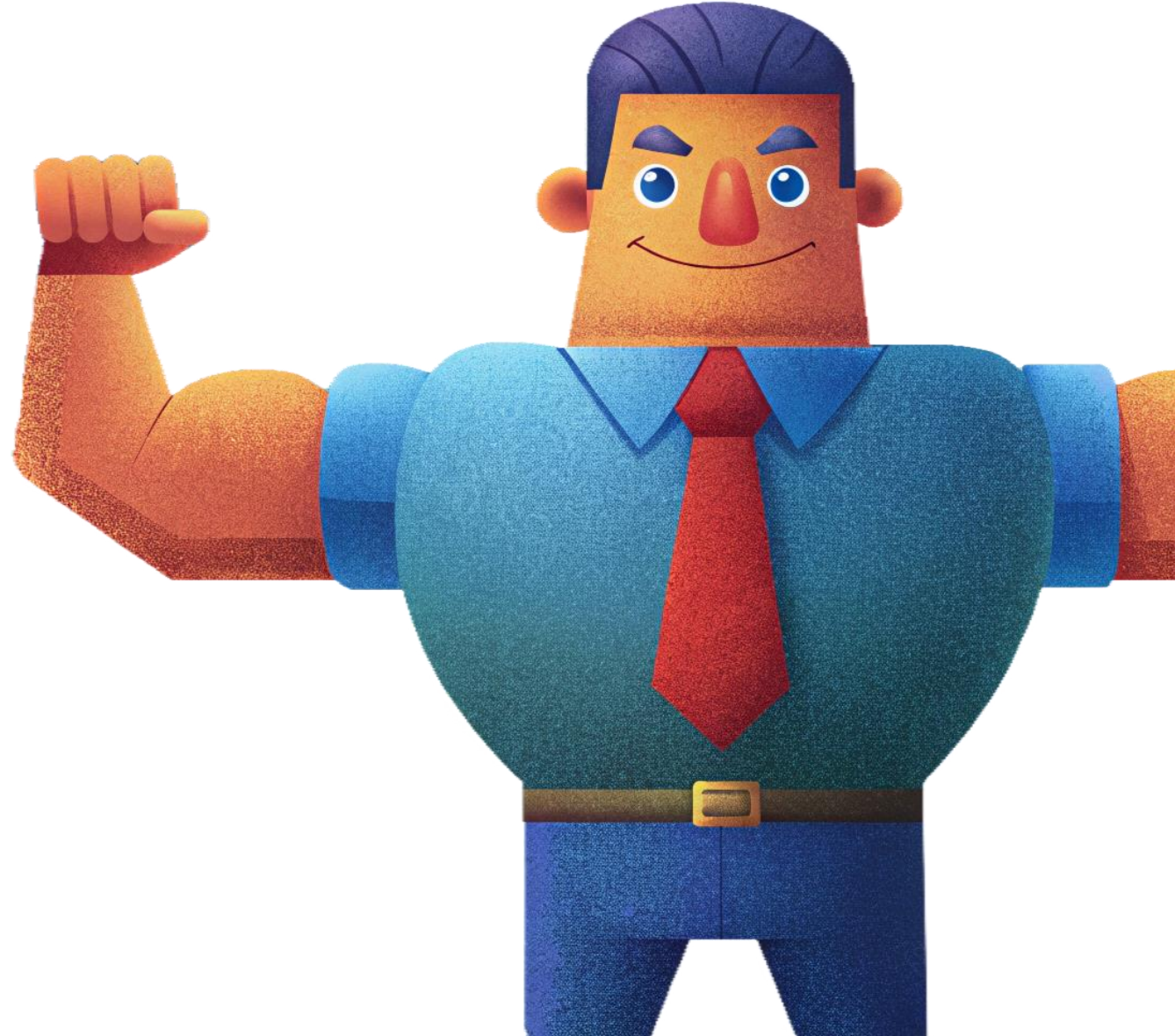
Члени команди відчують, що їм довіряють, якщо вони братимуть участь у визначенні цілей і їм буде надано певну автономність під час виконання поставленого завдання. Довіра має велике значення, але не слід забувати і про необхідність контролю за роботою команди та надання їй членам зворотного зв'язку за результатами їхньої діяльності. Для ефективного функціонування команди необхідно регулярно переглядати, аналізувати та коригувати виконання роботи як окремими її членами, і команди загалом.

Керівництво колективом вимагає, щоб лідер вкладав своє «я». Він не може спостерігати та зондувати ззовні. Він має стати частиною системи та використовувати різні аспекти власного «я» у різних контекстах. Використовувати свою спонтанність (незаплановані дії) та імпровізацію. Для працівників робочий колектив, можливо джерело сили, включеність у певну соціальну групу, бути прийнятим у ній, отримувати і давати взаємну підтримку 5 цінностей Scrum, завдяки яким кожен член команди розуміє переваги своєї роботи у колективі та зацікавлений ефективно працювати продуктивно.



Відкритість. Прозорість - це фундамент. Ми хочемо, щоб робота була помітна, щоб звітність була доступна автоматично, все просто і з мінімальною кількістю інструментів кожен повинен мати можливість вказати на перешкоди та надати рішення.

Сміливість. Мужність криється в говорити і готовність діяти. Нелегко сказати правду в обличчя тому, хто має владу. Нелегко сказати керівництву, що роблять щось неправильно, що компанія працює. Потрібно мужність наполягати на тому, щоби це було виправлено. Для цього потрібно багато сміливості. Ще раз спроможність запропонує нову ідею, усунути перешкоди, виправити ситуацію. І ось, що ми виявили у людей, якщо їх постійно утихомирюють, якщо їх постійно придушують чи критикують. Вони починають виконувати свої обов'язки формально, поведуться відсторонено, тому що не почувуються потрібними, важливими, не виявляють своєї креативності.



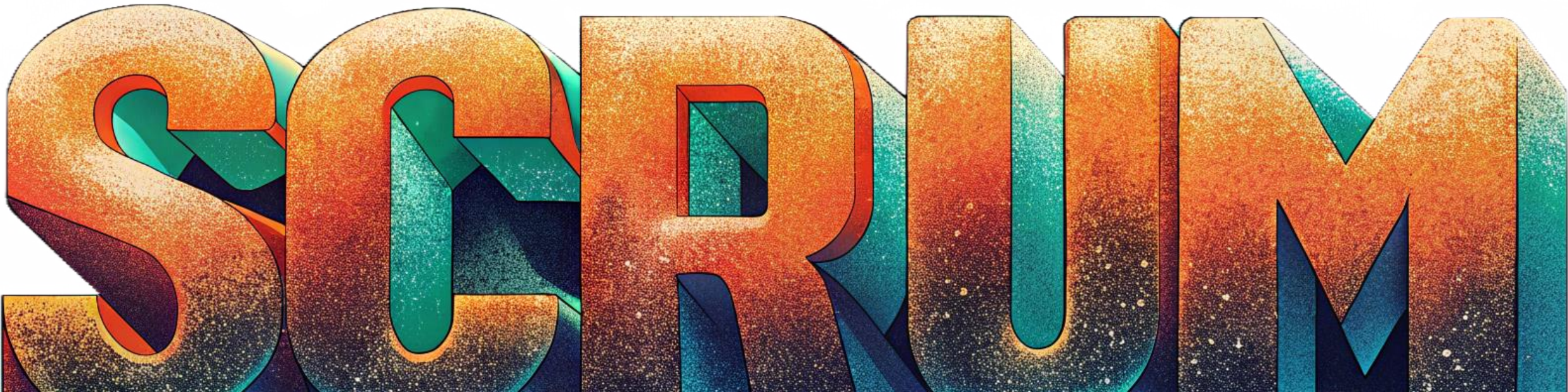
Повага. Це є фундаментальним правилом. 80% проблем у будь-якій організації - це системні проблеми, а не індивідуальні чи персональні. З психологічної літератури ми знаємо, що 80% випадків, коли щось ламається, люди хочуть звинуватити у цьому когось іншого. Тобто в наш мозок вбудовано ірраціональну психологію. Це називається фундаментальною помилкою атрибуції. Тому нам треба навчити людей самокорекції.



Фокус. Зосередженість на цілі. Тому нам потрібний фокус. Ми повинні домовитись, яка мета і вирішити, як люди можуть допомогти команді рухатися до цієї мети. Якщо ми можемо узгодити дії, ми отримаємо вдвічі більший результат за половину часу, роботи стає менше, а процес роботи – веселіше. І як тільки ми сфокусуємося, команді буде набагато простіше взяти на себе зобов'язання.

Зобов'язання

Це стрижень Scrum. Поки не буде зобов'язань, буде -Нерішучість -відступ -Неефективність Це робить команду повільною. Scrum створений, як інструмент, який змінює середовище та перетворює його на продуктивне, де дійсно хочеться працювати і можна це робити із задоволенням. Цінності Scrum сприяють розвитку креативності, інновацій, здоров'я та цілісності команди. Чари відбуваються, коли команда бере на себе зобов'язання, а це можливо, тільки за умови відкритості, сміливості, поваги, фокусування та зобов'язання. Ці цінності також забезпечують підвищення ефективності роботи команди, а також те, що робота виконується у стійкому темпі.



Відкритість інформації стає зрозумілою та доступною для всіх. Заходи Scrum відкриті для всіх. Проблеми та перешкоди стають видимими.

Сміливість говорити правду, ділитися своїми ідеями, говорити коли щось зламано і наполягати на тому, щоб це було виправлено.

Повага до людей та ідей, включаючи ті, що відрізняються від ваших власних. Повага потрібна для того, щоб люди були достатньо впевнені в собі, щоб бути відкритими.

Фокус команда працює разом, щоб досягти чіткої загальної мети на кожному етапі.

Фокусування допомагає скоротити кількість збоїв, щоб команда могла не відволікатися від поставлених завдань. Завдяки фокусуванню робота стає швидше, ефективніше та якісніше.

Зобов'язання. Прихильність до своєї команди. Цілям та цінностям.

