

Патрик Ленсиони за доверието в екипната работа

от Татяна Христова в [Мениджмънт и лидерство](#)



В учебния курс по управление на човешките ресурси, който провеждам от 1990г. има един въпрос, който остава като че ли недооценен от студентската аудитория. Става дума за **екипа и управлението на неговата ефективност**.

Опитвала съм различни похвати, за да представя разликата между “група от хора” и “екип”, както и да насоча към нужните действия за изграждането на екип. Винаги съм давала примери от практиката на различни организации по света, цитирала съм данни от изследвания за екипната ефективност, преразказвала съм съвети на ръководители, препоръчвала съм различни статии и книги по темата.

Резултатите обаче не са кой знае какви – преобладаваща част от младите хора продължават да мислят за екипа и екипната работа като равнозначни на групата и груповата работа.

За съжаление така мислят и представители на други възрастови групи, при това – все работещи хора.

Истината за екипа и екипната работа

Аргументирани отговори на въпросите какво е екипът и екипната работа и защо те се различават от групата и груповата работа има дадени още през 70-те години на XX век. Екипът и групата са различни формирания, затова и работата в екип е различна по своите характеристики от работата в група.

[Екип](#) е тази малка група от хора, която възниква по специален повод. Нейните участници са еднакво силно съпричастни към постигането на обща цел и работят заедно в постоянна взаимна зависимост помежду си, за да изпълнят целта.

В духа на подобни тези, основани на задълбочени наблюдения и проучвания е неправилно да твърдим, че всяка група от хора в една фирма е екип или работи като екип.

От друга страна, нестихващият интерес на сериозни автори да осветляват екипа и екипната работа доказва, че необходимостта от огромяване в това направление е повече от необходима.

В потвърждение ще цитирам Патрик Ленсиони, който счита, че:

“Въпреки цялото внимание, което е получила през годините от учени, консултанти, преподаватели и медии, работата в екип си остава все така неуловима, изплъзваща се от пръстите, както винаги.”

Патрик Ленсиони

На **Патрик Ленсиони** трябва да се вярва. Той е уважаван експерт по работа в екип и консултант на различни компании, сред които Southwest Airlines, Nestle, At&T, General Mills, SAP, US Military Academy в West Point. Освен това е и основател на “The Table Group” – организация, чието предназначение е да създава книги, статии, видео материали и други средства за популяризиране на работата в екип.

Патрик Ленсиони вече повече от 20 години работи неуморно за подобряване на конкурентните предимства на организациите чрез екипна работа и лидерство. Пише за известни издания като BusinessWeek, FastCompany, INC, USA Today, Fortune, Harvard Business Review и др.

Ето какво още отбелязва Ленсиони за екипната работа:

“Изграждането на силен екип е и възможно, и забележително просто. Но е и болезнено трудно...”

Както много други страни на живота, екипната работа се свежда до усъвършенстване на набор от поведенчески модели...

Успехът идва само при тези групи, които съумяват да преодолеят прекалено “човешките” поведенчески тенденции, развалящи екипите и подхранващи дисфункционални конфликти в тях.”

Една от поведенческите прояви, за които говори Патрик Ленсиони е доверието.

Какво е “доверие в екипната работа”?

[Доверието в екипната работа](#) е вярата на участниците в екипа в добрите намерения на колегите.

Доверието е пълна искреност, прогонване на всякакви мисли от сорта “Ах, колко съм уязвим, като си признавам какво е това, което не мога да правя добре”.

Когато липсва доверие, слабостите и грешките се прикриват, има колебания да се поиска или да не се поиска помощ, налице са прибързани заключения за намеренията и уменията на другите, има прояви на отмъстителност, все се намират оправдания за провеждане на разговори, срещи, заседания.

Всичко това съм наблюдавала на живо. Вярвам, че и вие имате подобни наблюдения.

Познавам една група от хора, чиито участници казват (къде съвсем сериозно, къде със лек смях), че са *“екип”*. Повечето техни прояви ме карат да считам, че неискреността е повече от искреността.

Например, говорили са пред мен зад гърба на другите, но никога открито пред тях. Казват, че не им било удобно. По-важните неща се обсъждат *“тайно”* и в обкръжението на малки групички от *“съмишленици”*. Успехите на някои колеги се игнорират. Чувството за уязвимост е неудържимо, затова не се споделят никакви планове и намерения.

Всичко това са типичните прояви на недоверие, а тези хора не са *“екип”*.

През 2006г. аз и моите колеги проведохме Национално изследване на екипната ефективност и изложихме резултати от него в нашата книга [“10-те златни правила за работа”](#). В изследването се включиха 152 екипа с обща численост 1200 души от 32 населени места в България.

Та, в това изследване имаше данни и за доверието в екипа – 39% от изследваните екипи отбелязаха сериозни проблеми с взаимното доверие и липсата на открити дискусии. Тези наблюдения се потвърждават и от участниците на обучението [“10-те златни правила за работа в екип”](#), което сме провеждали с колегите ми в различни български фирми.

Има ли изпитани начини за изграждане на доверие в екипа?

Да, разбира се. Използват се винаги, когато се поставя началото на екипна работа.

Тези начини са основани на познанието на другите участници, но същевременно и на много доброто познание на собствения Аз.

Колкото по-интензивно участниците в екипа контактуват помежду си относно работата и постигането на екипната цел, толкова повече е информацията за качества, приноси, успехи или неща, които са техни слабости. Чуването на мненията на колегите също работи в полза на доверието в екипа.

Това не е моя приумица, а стара истина.

Има дори и модел, по който може да се стимулира доверието в екипа. Той е съставен още преди 50-60 години и е известен като *“Прозорецът на Джохари”*. Чрез него се насърчават два процеса, а именно: *“Казвай за себе си”* и *“Питай останалите какво мислят за теб”*.

“Скромността” и *“срамът”*, които ние сме свикнали да изтъкваме като причини да не се саморазкриваме и да не търсим обратна връзка за себе си от колегите, са също толкова неискрени, колкото и думата *“екип”*, която използваме, говорейки за *“цялото”*.

И както предупреждават експертите, това разваля добрия морал и вярата в потенциала на екипа и екипната работа.

В този смисъл Патрик Ленсиони отбелязва, че ако не признаем ясно липсата на доверие между участниците в екипа, то тази липса се превръща от “слабост” в “капан” за екипната работа.

Конкретни препоръки от Патрик Ленсиони за преодоляване на недоверието в екипа

Патрик Ленсиони препоръчва следното:

- Разказване на лични истории, което помага на участниците да свикнат с уязвимостта като чувство. Всеки например, би могъл да разкаже поне три неща: къде е израснал, колко деца са били в семейството и кое е било най-трудното (или най-важното) предизвикателство в детството.
- Предразполагане на участниците да разказват за себе си без страх и без чувство за уязвимост.
- Говорене на тема кои са общите и кои са различните неща между участниците в екипа.
- Въвеждане в речника на общуване на изрази като “Моя грешка”, “Прав си”, “Сбърках”, “Трябва ми помощ”, “Не съм сигурен”, “Ти го правиш по-добре от мен”.

Книги за екипа от Патрик Ленсиони

Бих искала да ви насоча към две от книгите на Патрик Ленсиони, посветени на работата в екип и в частност – на доверието в екипа.



[„Петте основни слабости при работата в екип”](#) е книга, която разкрива петте слабости, които могат да провалят работата на всеки екип – дори и на най-добрия.

От началото и почти до края в „Петте основни слабости при работата в екип” се разказва една история, която е реалистична история, но за измислена организация. Историята е за това как един нов изпълнителен директор, назначен в много труден за компанията период на спад, успява да я възроди благодарение на упорита работа за превръщане на управителния съвет в истински управленски екип.



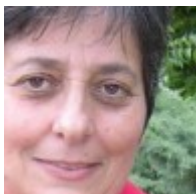
“Преодоляване на петте основни слабости при работа в екип” е книга, в която освен разясняване на основните слабости на работата в екип и начините за преодоляването им съдържа примери, отговори на най-често задавани въпроси, пътна карта за изграждане на екип, както и практическа част с упражнения, речник на термините и богата колекция от литературни източници.

“Преодоляване на петте основни слабости при работа в екип” е своеобразно продължение на книгата “Петте основни слабости при работата в екип”, за която стана дума по-горе.

Препоръчваме ти още:

- [Иновации и работа в екип на макроравнище](#)
- [Уилям Оучи и теорията Z](#)

Етикети: [доверие](#), [екип](#), [недоверие](#), [патрик ленсиони](#), [работа в екип](#)



За автора: Татяна Христова е съосновател на NovaVizia.com и част от "[Сита Мениджмънт Консулт](#)". Помага на фирмите да усъвършенстват качеството на своята работа чрез [практични бизнес обучения](#), насочени към управлението на хора и екипи.