



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ
Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

6

Как сформировать ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ



Благотворительное общество "НЕВСКИЙ АНГЕЛ"

Санкт-Петербург
2012 год

ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ

**КАК СФОРМИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ
КОМАНДУ**



Благотворительное общество «НЕВСКИЙ АНГЕЛ»

**Санкт-Петербург
2012**

Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч. / под общ. ред. В.А. Лукьянова и С.Р. Михайловой.
СПб: ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012.
ISBN 978-5-903811-30-4

Ч. 6: Как сформировать эффективную команду. (Практические рекомендации по формированию эффективной команды, в т.ч. добровольческой) /Автор-составитель Ю.Э. Петренко/ - 48 с.
ISBN 978-5-903811-36-6 (ч. 6)

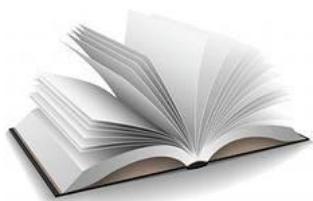
Сборник подготовлен и издан в ходе реализации Программы «Вектор добровольчества – уверенность» Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел» в 2012 году, при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации (субсидия из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций в соответствии с Соглашением № С-1113-АК/Д19 от 22.12.2011).

Издание предназначено для информационной и методической поддержки работы руководителей и специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций и Добровольческих центров. Материалы издания будут также полезны руководителям государственных и муниципальных учреждений социальной сферы, специалистам общеобразовательных, средних специальных и высших учебных заведений, организующих внеучебный и воспитательный процесс молодежи, а также государственным и муниципальным служащим, участвующим в процессе поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

Распространяется бесплатно

ISBN 978-5-903811-36-6 (ч. 6)
ISBN 978-5-903811-30-4

© СПб ОО «Благотворительное общество
«Невский Ангел», 2012
© ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012



В предлагаемой читателю брошюре «Как сформировать эффективную команду» рассматриваются психологические процессы, протекающие в коллективе некоммерческой организации и техники урегулирования проблем, ориентированные на эффективное взаимодействие: методы конструктивного управления коллективом и механизмы продуктивного использования временных ресурсов.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Введение.....	5
2. Матрица управления временем.....	18
3. Недельное планирование.....	21
4. Одноминутное координирование.....	23
5. Продуктивная команда.....	31
6. Диагностика.....	38
7. Процессы в коллективе.....	39
7.1 Стадии развития команды.....	40
7.2 Стили руководства.....	41



1. ВВЕДЕНИЕ

*Хотя бы 1 минуту в день
мы должны уделять на то,
чтобы смотреть в лицо людям,
которыми управляем.
Кеннет Бланшар*

Ритм современной жизни очень высок и это негативно сказывается на качестве взаимоотношений между людьми. Невозможно построить эффективную команду без доверия, особенно в ситуациях, когда речь идёт о людях работающих за идею, а не ради денег. Сотрудника вы можете привлечь к материальной ответственности, применить дисциплинарные взыскания, отстранить или уволить, хотя это неэффективная стратегия и указывает скорее на вашу некомпетентность как руководителя. Добровольца же вы можете только заинтересовать яркой идеей, вдохновить его на реализацию миссии организации или конкретного проекта. Если в государственных и коммерческих структурах акцент делается на субординацию и чёткое разделение обязанностей, взаимоотношения в некоммерческих организациях скорее строятся по принципу семейных, поддерживающих. Они требуют гораздо больше времени, внимания и стремления к взаимопониманию.

Символами этой лекции являются часы и компас. Часы олицетворяют наши обязательства, деловые встречи, планы, цели, конкретные дела – то, с чем мы имеем дело и как мы управляем нашим временем. Компас представляет наше видение, ценности, принципы, миссию, совесть, направление – то, что нам кажется главным, и то, как мы распоряжаемся своей жизнью.

Качество жизни предполагает взаимозависимость (наши роли, достижения и даже реализация фундаментальных потребностей и способностей взаимозависимы). Действуя в команде, сообщая, мы можем достичь гораздо большего, а для этого нам необходимо заключить «общественный договор».



Одной из форм общественного договора является командная хартия. Командная хартия – это набор соглашений, которые чётко констатируют, чего команда хочет добиться, почему это важно и как команда намерена осуществлять совместную работу для достижения результатов. Хартия включает в себя: видение, миссия и ценности организации; видение, миссия и ценности команды; роли членов команды; основные зоны ответственности и цели; стратегии общения; принятие решений, полномочия и отчётность; ресурсы.

Видение, миссия и ценности организации являют собой ось командной хартии. Они составляют контекст для существования команды. С помощью них определяется выбор вариантов действий.

Видение, миссия и ценности команды должны вписываться в видение, миссию и ценности организации. Видение – это образ идеального конечного результата. Миссия определяет деятельность команды и объясняет, почему она важна. Она является ориентиром при назначении ролей, постановке целей и определении стратегий. Ценности – это стойкие убеждения, направляющие действия команды. Они помогают определить, насколько команда придерживается своего предназначения.

Коллективные нормы – это основные правила поведения для членов команды.

Роли членов команды определяют сферы ответственности для каждого члена команды ради успешной работы всего коллектива.

Основные зоны ответственности и цели команды определяются её предназначением. Основные зоны ответственности задают главные направления деятельности коллектива в рамках её миссии. Цели – это необходимые для конечного успеха измеримые итоги деятельности и сроки их достижения.

Стратегии общения обеспечивают своевременный обмен информации между членами команды, иными заинтересованными сторонами и организацией в целом.



Принятие решений – это процесс, в ходе которого коллектив приходит к тем или иным решениям. Полномочия – это границы ответственности команды при принятии решений. Под отчётностью понимаются стратегии, обеспечивающие выполнение взятых обязательств.

Ресурсы – это осязаемые материалы и моральная поддержка, необходимые команде для достижения поставленных целей.

«Единственное, что, в конечном счёте, удерживает организацию как единое целое, - это общая убеждённость её членов в предназначении и методах её работы» (К.Бланшар).

Стивен Кови выявил 8 навыков высокоэффективных людей. По его мнению существуют универсальные принципы, которые применимы во всех сферах жизни.

Навыки высокоэффективных людей:

1. *Будьте проактивны*
2. *Начинайте, представляя конечную цель*
3. *Сначала делайте то, что необходимо делать сначала*
4. *Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»*
5. *Сначала стремитесь понять, потом быть понятым*
6. *Достигайте синергии*
7. *Затачивайте пилу*
8. *Обретите свой голос и вдохновите на это других*

Стивен Кови определяет навык как знание (что и зачем делать), умение (как делать) и желание (хочу делать). Значит, чтобы развить у себя какой-то навык, необходимо включить все три компонента: изучить теоретическую модель, научиться применять ее на практике и найти мотивацию для ее применения. Первые три навыка, о развитии которых говорит автор, связаны с внутренним миром человека – способностью владеть собой. Они – основа развития характера. Только одержав так называемые «личные победы», человек становится



достаточно независимым, чтобы добиться побед общественных, связанных с работой в команде, взаимодействием и коммуникацией – тремя навыками внешней эффективности. А седьмой навык связывает между собой все остальные.

Это навык регулярного, сбалансированного развития. Эффективность, по Кови, заключается в балансе желаемого результата и затраченных ресурсов, средств – в том, что он называет «Р/РС-балансом» (Р – желаемый результат, а РС – требуемые ресурсы и средства). Именно поддержание баланса между Р и РС позволяет наиболее эффективно использовать физические, временные и финансовые ресурсы. Рассмотрим навыки более подробно.

Навык 1: Будьте проактивны

Автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей» придерживается понятного и привычного для западного человека принципа проактивности: человек всегда имеет свободу выбора, он сам несет ответственность за свою жизнь. Только от самого человека, а не от его окружения и обстоятельств, зависят его поступки. Кови придает важнейшее значение тому, как мы реагируем на происходящее с нами. Многие надеются, что важные события, которые могут изменить их жизнь, состоятся как бы сами собой. Они ждут, что кто-то другой позаботится о том, чтобы сделать их успешнее и счастливее. Однако высоких результатов добиваются в итоге другие. Эти люди решают проблемы, а не говорят о них, они ищут решения, а не оправдания, они проявляют инициативу и делают все необходимое для выполнения задачи. Один довод «за» для них важнее девяноста девяти «против». Они предпочитают рисковать, чем сидеть сложа руки. Этой концепцией Кови определяет поведение успешного человека. Проактивный подход заключается в изменении «изнутри наружу». Бессмысленно искать проблем где-то вовне и пытаться вызвать позитивные изменения в том, что вне нас. Если я и в самом деле хочу исправить положение, я буду работать над тем единственным, что мне подвластно: над самим собой.



Ответственность – способность отвечать за происходящее, выбирать собственную реакцию – является основой эффективности и каждого из остальных навыков.

Навык 2: Начинаяте, представляя конечную цель

Наша жизнь будет складываться совсем иначе, если мы действительно поймем, что для нас является самым важным, а затем будем удерживать этот образ в своем сознании и в соответствии с ним будем изо дня в день делать только то, что действительно имеет для нас большое значение. Если мы приставим лестницу совсем не к той стене, куда хотели бы взобраться, то каждый шаг по ее ступеням будет приближать нас совсем не к тому месту, куда мы стремимся. Значит, основа эффективности – ясное понимание конечной цели. Иначе у нас ничего не получится, как бы упорно мы ни работали.

Все создается дважды, утверждает Стивен Кови. Второму (физическому) творению предшествует мысленное, первое творение. Все определяет стремление что-либо изменить, пусть первоначально неоформленное и нематериализованное. И мы ответственны за то, чтобы, используя свое воображение и творческий потенциал, создавать новые сценарии своей жизни – такие, что полнее соответствовали бы нашим ценностям и принципам.

Наиболее эффективный способ увидеть свою конечную цель заключается в разработке личной миссии или философии, кредо. Он предполагает, что вам необходимо сфокусироваться на том, каким вы хотели бы быть (на своем характере), и на том, чему вы хотели бы посвятить свою жизнь (на своих вкладах и достижениях). И если, однажды сделав это, вы осознаете свою миссию, поймете вектор своего движения, вы получите основу для развития своей проактивности. У вас появится видение и осознанный комплекс ценностей, направляющий ваши поступки. У вас появится жизненный «компас», в соответствии с которым вы начнете ставить перед собой долгосрочные и краткосрочные цели.

Разные люди ставят в центр своей жизни разные



парадигмы. Для одних это супруг, для других – семья, для третьих – деньги. В центре нашей жизни может быть также работа, обладание чем-то осязаемым или неосязаемыми атрибутами успеха, удовольствия, друг (враг) или церковь. Очень многие, особенно среди молодежи, эгоистично сосредоточены на собственной личности. Но все это, по мнению Кови, неустойчивые центры. Единственная прочная основа, позволяющая принимать правильные решения и не отклоняться от своей миссии, – наши принципы.

Жизнь, в центре которой находятся принципы, характеризуется мудростью и внутренней ориентированностью. В этом случае вы не являетесь объектом воздействия со стороны других людей или обстоятельств. Ваши решения эффективны уже в силу того, что их источник – «точные карты» с предсказуемыми перспективными результатами. И, принимая их, вы испытываете моральное удовлетворение. Ведь вместо того, чтобы жить по сценариям, переданным вам родителями, обществом, генами, вы живете по сценарию, который написали сами.

Достаточно определить два-три важнейших результата, которых вы хотели бы достичь, чтобы продвинуться вперед, – и уже этот простой акт откроет перед вами общую перспективу вашей жизни и укажет направление развития.

Навык 3: Сначала делайте то, что необходимо делать сначала

Управление – это дисциплинированность, следование установленному порядку, исполнение. Но не только. Не менее важно уделять первоочередное внимание ключевым проблемам, наиболее важным в данный момент.

Стивен Кови предлагает своим последователям решить, каковы их наивысшие приоритеты, и иметь мужество, не оправдываясь, сказать «нет» всему остальному. Многие совершают ошибку, бросая усилия на самое срочное, а следует концентрироваться на самом важном, а затем поддерживать равновесие между ростом своей результативности и развитием



своих ресурсов и средств. Да, часто кажется, что энергии и сил на самое важное не хватает. Но и эта проблема решаема, если доверять профессиональным людям, которые работают с вами рядом, и делегировать им часть своих полномочий.

Эффективный человек мыслит не проблемами, а возможностями, подчеркивает автор. Эффективные люди подпитывают возможности и морят голодом проблемы. Они мыслят упреждающе. У них тоже случаются настоящие кризисы и чрезвычайные ситуации, требующие немедленного внимания, но количество их сравнительно невелико. Такие люди поддерживают Р/С-баланс, сосредоточиваясь на часто игнорируемых делах высокого порядка, создающих новые возможности.

Навык 4: Думайте в духе «выиграл/выиграл»

«Выиграл/выиграл» – это особый настрой сердца и ума, направленный на постоянный поиск взаимной выгоды во взаимодействии с другими людьми. Это очень непросто – подбирать обоюдовыгодные решения и договоренности, удовлетворяющие обе стороны. Однако это необходимо, иначе в долгосрочной перспективе обе стороны проиграют.

Впрочем, жизнь есть жизнь: соломоново решение удастся найти далеко не всегда. И как быть в этом случае? Кови советует использовать позицию «не связываться», при которой вы и ваш визави отказываетесь от прежних договоренностей и остаетесь в согласии друг с другом. Вы не заключаете никаких новых контрактов, но и не создаете друг у друга никаких напрасных ожиданий. Гораздо лучше осознать это в самом начале, а не позже, когда обе стороны испытают разочарование, увидев, что их ожидания не реализованы.

Построение взаимовыгодного взаимодействия – большой труд. Чтобы добиться такого качества партнерства, от вас потребуются упорство в достижении своих целей и внимательное отношение к чужим интересам. Кови советует развивать в себе менталитет достаточности – парадигму, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех. Насколько для рынка



важна конкуренция, настолько же для организации важно сотрудничество на рабочем месте. А бесцельное соперничество может быть опасно и губительно.

Навык 5: Сначала стремитесь понять, потом – быть понятым

Парадоксально, но факт: четко и убедительно излагает свои идеи не тот, кто хорошо говорит, а тот, кто хорошо слушает. Кови советует овладеть навыками эмпатического слушания – слушания с намерением понять, а не с намерением высказать свою точку зрения или переубедить. Суть его не в том, что вы с кем-то соглашаетесь, а в том, что вы пытаетесь понять вашего собеседника глубоко – как умом, так и сердцем, как на рациональном, так и на эмоциональном уровне.

Прежде чем поднимать проблему, прежде чем оценивать ситуацию и сделать выводы, прежде чем излагать свои идеи, постарайтесь увидеть позицию другой стороны. Настройте себя на открытость и доверие. Если вы приучите себя так поступать, вы перестанете быть постоянным участником двух монологов. Наиболее комфортным состоянием для вас станет диалог, представляющий собой обмен мнениями. А дальше будет уже совсем не сложно убеждать собеседника в плодотворности своих идей. В режиме диалога неизмеримо больше шансов попасть в цель, задеть за живое и получить поддержку.

Вы сомневаетесь, что у вас так получится? А вы попробуйте настроить себя на эмпатию уже в ходе ближайшей встречи, посвященной важной проблеме. Оставьте в стороне все личное и искренне постарайтесь понять собеседника. Не давите на него. Будьте терпеливы. Будьте тактичны. Не ждите, что люди откроются вам, прежде чем вы сами откроетесь им. И вы убедитесь: усилия, которое вы затратите, чтобы лучше понять своих близких, партнеров, сотрудников и заслужить их доверие, окупятся сторицей.



Навык 6: Достигайте синергии

Синергия, по Кови, – это строительство команды, работа в команде, развитие сплоченности и творческого взаимодействия с другими людьми. В человеческих отношениях целое может стать больше суммы его частей. Успешно работающий синергетический процесс позволяет получать решения, намного превосходящие индивидуальные.

Высшие проявления синергии возникают тогда, когда мы сталкиваемся с самыми трудными проблемами в жизни и фокусируем на них все свои ресурсы, мотивацию «выиграл/выиграл» и навыки эмпатической коммуникации. Результаты этого сродни чуду. Мы создаем альтернативы – то, чего до сих пор не существовало.

По-настоящему эффективный человек обладает трезвой самооценкой, чтобы признать ограниченность собственного восприятия проблем, и проницательностью, чтобы увидеть новые возможности, которые дает взаимодействие с сердцами и умами других людей. Такой человек ценит различия между людьми, поскольку эти различия пополняют его знание об окружающей действительности.

Хотя вы и не можете контролировать парадигмы других людей и сам синергетический процесс, главные факторы синергии лежат внутри вашего круга влияния. Вы способны ценить то, что отличает вас от других людей. Вы не обязаны соглашаться с другой точкой зрения – достаточно лишь признать за ней право на существование. И вы можете постараться понять ее. Если вы видите лишь два варианта решения – ваш и «неправильный», – то не сможете приступить к поискам третьей альтернативы и, скорее всего, не сумеете найти решение, которое окажется для всех наилучшим.

Навык 7: «Затачивайте пилу»

Чтобы читателю проще было понять суть седьмого навыка, Стивен Кови предлагает метафору. Представьте себе человека, который пилит дерево уже пять часов, но когда вы советуете ему прерваться на пару минут, чтобы заточить пилу,



он отвечает: «Нет у меня времени пилу точить! Мне пилить надо!» Седьмой навык замыкает в кольцо все остальные навыки, ведь именно благодаря ему их применение становится возможным. Этот навык поддерживает и развивает ваш самый ценный ресурс – вас самого. Он заключается в постоянном обновлении четырех измерений вашей натуры – физического, духовного, интеллектуального и социально-эмоционального. Он и есть ваши личные ресурсы и средства (РС).

Расходование времени на «затачивание пилы» – действие, требующее от нас инициативы. Наши РС находятся в центре нашего круга влияния, и никто, кроме нас самих, не сможет обеспечить их развития. Мы должны заботиться о себе сами. Процесс обновления становится эффективным только тогда, когда он сбалансирован и затрагивает все четыре измерения. Пренебрежение одним из них окажет негативное влияние на все остальные. Так, говоря о соотношении физических и духовных ресурсов, Стивен Кови советует ежедневно выделять как минимум 30 минут своему телу, чтобы развивать выносливость, силу и гибкость. Если же не будет времени для размышлений о смысле жизни, о своей миссии на земле – ни за что не удастся стать настоящим лидером. Для регулярной подпитки своего интеллекта Кови советует читать хорошие книги. А другой отличный способ затачивания интеллектуальной пилы – ведение дневника: формулируя на его страницах свои мысли и открытия, вы будете постепенно добиваться ясности, точности и содержательности своего мышления.

Развитие эффективности

Воспитать в высшей степени цельный характер и жить жизнью, наполненной любовью и служением, – дело нелегкое. И все же это возможно. Все начинается с желания сделать основой своей жизни верные принципы, сломать парадигмы, созданные другими, и вырваться из обманчивого комфорта недостойных нас привычек.



Если начать с ежедневной личной победы и действовать «изнутри наружу», результаты непременно появятся. Помещая в центр своей жизни верные принципы и поддерживая баланс между результативными действиями и развитием своей способности действовать (Р/РС-баланс), вы построите действительно эффективную, полезную и счастливую жизнь.

Приступая к формированию командной хартии, начните с написания миссии организации. При этом попросите всех членов команды (добровольцев, координаторов, сотрудников, администрацию) сформулировать свои собственные Положения личной миссии, чтобы они могли лечь в основу миссии организации. Это позволит каждому ощутить свой личный вклад в общее дело и глубже разобраться в собственных мотивах. Традиционной проблемой для НКО является «текучка добровольцев». Люди идут в третий сектор, чтобы самореализовываться. Вместо этого часто звучат жалобы, у добровольцев создаётся ощущение, что их используют как «бесплатную рабочую силу». Естественно это приводит к разочарованию и утрате интереса к делу. Однако, если «служение обществу» является составной частью миссии человека, он никогда не позволит использовать себя в чьих-то интересах. Это поможет проявить ему инициативу, осознать важность своего вклада в общее дело и побудит к действию.

Совет: ваши Положения Личной Миссии окажутся более сбалансированными, с ними будет гораздо легче работать, если вы разобьёте их на конкретные роли, которые играете в жизни, и на задачи, которые вы намерены выполнить в каждой из этих ролей. Взгляните на свою профессиональную роль. Предположим, что вы продавец или менеджер, или разработчик новой продукции. К чему вы стремитесь в вашей области? Какими ценностями вы должны руководствоваться? Подумайте о своих личных ролях - о роли мужа, жены, отца, матери, соседа или друга. К чему вы стремитесь в каждой из этих ролей? Что для вас важно? Подумайте о своих ролях в таких сферах, как политика, общественная деятельность, участие в благотворительных организациях. Один руководитель,



воспользовавшись идеей ролей и целей, разработал такие Положения Личной Миссии:

Моя миссия - жить честно и позитивно влиять на судьбы других людей.

Для исполнения этой Миссии:

Я обладаю милосердием: Я люблю людей независимо от того, в какой ситуации они находятся. Я способен на самопожертвование: Я посвящаю своё время, способности и ресурсы исполнению своей Миссии. Я воодушевляю: Я показываю своим примером, что все мы дети любящего Небесного Отца и что каждого Голиафа можно одолеть. Я способен оказывать влияние: То, что я делаю, изменяет жизни других людей.

В исполнении моей Миссии приоритетными являются следующие роли: Муж: Моя жена - самый важный человек в моей жизни. Мы вместе взращиваем плоды гармонии, трудолюбия, милосердия и процветания. Отец: Я помогаю своим детям радоваться жизни и жить с радостью. Сын/брат: Я всегда рядом, всегда готов прийти на помощь. Христианин: Господь может положиться на меня, я свято выполняю свои обязательства и служу другим детям Его. Сосед: Любовь к Христу проявляется в моих действиях по отношению к другим людям. Проводник перемен: Я выступаю катализатором прогрессивных изменений в больших организациях. Ученик: Я каждый день узнаю что-то новое и важное для себя».

Стивен Кови, Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера, М., «Вече»; «Персей»; «Аст», 1997 г., с. 179-181.

Давайте представим дерево. Наши роли подобно ветвям живого дерева. Они естественным образом вырастают из общего ствола – нашей миссии, уникальной реализации наших потребностей и способностей – и из общих корней – принципов, обеспечивающих питание дерева и жизнь. Наши роли становятся каналами, направляющими нашу жизнь, любовь, познание и создание наследия. При этом следует заметить, что каждый из нас выполняет не одну, а несколько ролей. Например,



любой доброволец в течение дня может оказаться в роли координатора, офис-менеджера, идейного вдохновителя, журналиста, оратора, изобретателя, учёного, кого угодно.

Тесная связь с видением придаёт нашим ролям страсть и энергию. Общественное служение, базирующееся на ожиданиях окружающих, а не на внутренних убеждениях, - не обладает устойчивой силой, поскольку не затрагивают наше глубинное пылкое «ДА!».

Каждая роль жизненно важна. Успех или неудача в любой роли оказывает воздействие на качество всех других ролей и жизни в целом.

У каждого из нас есть некий внутренний вектор, который помогает нам придерживаться выбранного пути. Жить, любить, учиться, оставить наследие... Возможно, не все стремятся оставить наследие, но только не люди, занимающиеся добровольчеством.

Задайте себе вопрос: *«Что для вас главное и как сделать так, чтобы оно заняло главное место в жизни вашей организации?»*

В качестве примера приведу притчу. Двое рабочих разбивают отбойным молотком гранитную глыбу. На вопрос, что они делают, первый рабочий отвечает: «Я просто зарабатываю себе на жизнь, разбивая этот гранит». Второй же рабочий на тот же вопрос отвечает: «Я хочу изменить мир. Я член бригады, которая строит собор».

1. *Реализация четырех человеческих потребностей и способностей (физическая, социальная, интеллектуальная, духовная).* Интеграция потребностей провоцирует самопроизвольный взрыв – самовоспламенение внутренней синергии, разжигающий внутренний огонь и наполняющей жизнь смыслом, страстью и духом приключений. Детонатором взрыва служит наша духовная потребность оставить что-то после себя. Она преобразует другие потребности в способность внести вклад. Пища, деньги, здоровье, образование и любовь становятся ресурсами, с помощью которых мы



постигаем неудовлетворённые потребности других людей и помогаем их удовлетворить.

2. *Реальность принципов «истинного севера» (голос совести, закон фермы).* Принципы «истинного севера» связаны с тем, что в долгосрочной перспективе приносит счастье и улучшает качество жизни (принцип служения, принцип взаимности). Это подход к жизни, который основывается на постоянном стремлении жить в гармонии с вечными истинами, наделяющими нас силой и властью. Это закон фермы – он правит в долгосрочной перспективе. Можно ли представить, что вы забыли о весеннем посеве, прогуляли всё лето, а осенью принимаетесь за работу – пашете, сеете, поливаете, полете, - ожидая получить в одночасье богатый урожай? Тогда почему мы думаем, что к экзамену можно подготовиться за одну ночь?
3. *Потенциальные возможности четырёх человеческих дарований (самосознание, совесть, независимая воля, творческое воображение).* Дарования (самосознание, совесть, независимая воля и творческое воображение) порождают высшую форму человеческой свободы: свободу выбирать, реагировать, меняться. Они и создают компас, позволяющий нам соотнести свою жизнь с «истинным севером».

2. МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Давайте теперь рассмотрим вопрос эффективного планирования командной деятельности. Для этого обратимся к таблице. В ней представлены четыре вида дел: 1) срочные и важные дела; 2) важные, но несрочные дела; 3) срочные, но неважные дела; 4) неважные и несрочные дела.

	Срочные	Несрочные
Важные	I • Кризисы • Насущные проблемы	II • Подготовка • Профилактика • Прояснение ценностей



	<ul style="list-style-type: none"> • Горящие проекты, встречи, подготовка 	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование • Построение отношений • Восстановление сил • Расширение полномочий
Неважные	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Некоторые телефонные звонки, почтовые отправления, отчёты • Некоторые встречи • Множество мелких неотложных дел • Многие популярные виды деятельности 	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рутинные дела • Некоторые телефонные звонки • Пустая трата времени • Посторонние занятия • Не относящаяся к делам почта • Чрезмерное увлечение интернетом и телевидением

Сейчас, глядя на матрицу управления временем, вспомните, как вы провели предыдущую неделю. На какой квадрант придёт основная часть времени? Распределяя дела по квадрантам I и III, будьте внимательны. Легко впасть в заблуждение, считая какие-то вопросы важными только потому, что они срочные. Скорее всего большинство выберет квадрат I. Это характерно для третьего сектора – заниматься профилактическими работами некогда, нужно «выживать», спасти мир, «тушить пожары» от горящих дел. А теперь задайтесь вопросом: приблизила ли вас срочная деятельность к достижению какой-то важной цели? Не кажется ли Вам, что за повседневной суетой Вы упускаете самое важное. Ваша команда стремится создать нечто доброе, прекрасное, эффективное, то, что сможет служить целым поколениям людей, но к этому ли Вы идёте в конечном счёте?

Знаете ли вы дело, способное внести значимые положительные изменения в вашу общественную деятельность, если делать его постоянно? Соберитесь все вместе и накидайте несколько пунктов, а потом проанализируйте, к какому квадранту относятся ваши ответы.



Смеём предположить, что это будет квадрант II.

Как правило, ключевыми категориями квадрата II являются:

- 1) Улучшение навыков общения с окружающими.
- 2) Улучшение подготовки.
- 3) Улучшение планирования и организации.
- 4) Лучший уход за собой.
- 5) Поиск новых возможностей.
- 6) Самосовершенствование.
- 7) Расширение полномочий.

Теперь давайте вернёмся к матрице управления временем и рассмотрим все её четыре сектора.

I. Срочное и важное. Уделять время квадранту I необходимо. Это здесь мы чем-то управляем, что-то производим, реагируем на многочисленные потребности и испытания, опираясь на свой опыт и здравомыслие. Игнорируя этот квадрант, мы оказываемся заживо погребёнными. Нужно понимать и то, что многие важные дела становятся срочными из-за затягивания дел или недостаточной профилактики и планирования.

II. Важное и несрочное. Этот квадрант качества. Здесь мы осуществляем долгосрочное планирование, предвидим и предотвращаем проблемы, расширяем свои знания и умения через чтение и постоянное профессиональное развитие, размышляем, как мы можем помочь, например, добровольцам в решении их проблем, готовимся к важным встречам или вкладываем время в укрепление важных для нас взаимоотношений, внимательно слушая других людей. Увеличение затрат времени в этом квадранте, увеличивает нашу способность действовать и сокращает квадрант I. Игнорируя этот квадрант, мы тем самым расширяем квадрант I, увеличивая стресс и углубляем кризисы, так что они поглощают нас без остатка. Квадрант II не давит на нас – мы сами должны проявлять инициативу. Это квадрант персонального лидерства.

III. Срочное, но неважное. Квадрант-обманщик. Суэта порождает иллюзию важности. Но на самом деле эти вопросы, если они вообще важны, важны для кого-то другого. Мы тратим массу времени, удовлетворяя желания и ожидания других людей и считая, что находимся в квадранте I. Чёткое следование миссии вашей организации поможет вам с лёгкостью отбрасывать всё лишнее и сосредоточить внимание на квадранте II, т.е. делах, направленных на предотвращение кризисов. Для этого ваша миссия должна постоянно находиться в зоне видимости и по мере необходимости дорабатываться путём совместных усилий.

IV. Неважное и несрочное. Пустая трата времени. Но истощённые битвами в квадрантах II и III, мы часто попросту сбегаем в квадрант IV, чтобы спастись. Эти действия несут не выживание, а деградацию. Распишите список дел, которые вы осуществили на прошлой неделе, разнесите их по квадрантам, проанализируйте процентное соотношение. Посмотрите внимательно на списки дел, сосредоточенных в III и IV квадрантах и решите, как свести их до минимума.

3. НЕДЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Главная идея состоит не в заполнении недели временными зонами, а в том, чтобы зарезервировать определённые периоды времени и фокусироваться в 1-ю очередь на приоритетных делах.

Основными болевыми точками реализации целей являются:

1) Утечки с «личного счёта цельности» (вы не в состоянии держать обещания данные самому себе, потеряли веру в себя).

2) Лестница не у той стены (изо всех сил стремитесь достичь определённой цели, нанося значительный урон остальным сферам жизни, деятельности).

Чтобы не оказаться у неподходящей стены, слушайте голос своей совести. Совесть настраивает на миссию и



принципы. В глубине души вы всегда знаете, как правильно поступить, как сделать так, чтобы потом не было стыдно. Самосознание помогает укреплять нам цельность. Давайте себе обещания, хотя бы незначительные и твёрдо выполняйте их. Если вы научитесь выполнять обещания, данные самому себе, то выполнять обещания, данные другим людям, не составит для Вас труда. Люди начнут Вам больше доверять, так будут ощущать Вашу уверенность в самом себе, это послужит для них залогом надёжности.

Как укрепить самодисциплину? Ключ к мотивации – это *мотив, т.е. «зачем»*. Он наделяет нас энергией, позволяющей выдержать трудные испытания. Он даёт нам силу сказать «нет», потому что мы связаны более важным для нас «да!».

В свою очередь *общая цель* объясняет людям, чего они пытаются добиться и зачем они работают вместе. Она придаёт смысл их деятельности и помогает всем грести в одну сторону.

Принцип-центричные цели, т.е. цели основанные на принципах, включают: *правильное дело, правильный мотив, правильный образ действия* (Что? Зачем? Как?). Совесть связывает нас со страстью видения, миссией и силой принципов. С помощью творческого воображения мы представляем себе возможности и синергетические, креативные способы достижения своей цели. Самосознание помогает ставить реалистичные цели и оставаться открытыми к движимым совестью изменениям. Благодаря независимой воле мы делаем целенаправленный выбор и осуществляем все необходимые действия; мы способны держать своё слово.

Характеристика эффективных недельных целей:

1. Ими движет совесть.
2. Они часто относятся к квадрату II (профилактика).
3. Они отражают наши 4 фундаментальные потребности и способности (физическая, социальная, интеллектуальная, духовная).
4. Они находятся в центре нашего фокуса (всё в наших руках, мы можем влиять на них, изменять).
5. Они отражают решимость, или концентрацию.



Связь с миссией открывает вам доступ к горящему глубоко внутри вас «да!», порождённому осознанием того, что является главным в нашей жизни, тем «да!», которое разжигает страсть и энергию и позволяет вам уверенно и спокойно говорить «нет» всему менее важному. Анализ ролей помогает нащупать способы сбалансированно и синергетически заниматься главными вещами. Определение целей обеспечивает фокус на том самом важном деле, которое вы можете сделать в рамках каждой роли для реализации своей миссии. Это позволяет ставить принцип-центричные цели, которые приносят результаты, определяющие качество вашей жизни. Планирование недели даёт возможность «класть в банку» в первую очередь «большие камни» - важные цели квадрата II, а остальные вопросы распределять вокруг них. Проявление цельности в момент выбора позволяет делать паузу в промежутке между стимулом и реакцией и проявлять цельность в каждый момент, когда перед вами стоит выбор. Оценка позволяет направить недели по восходящей спирали учёбы и жизни.

4. ОДНОМИНУТНОЕ КООРДИНИРОВАНИЕ

1. Люди, добивающиеся хороших результатов, хорошо себя чувствуют.

Похвалы, благодаря которым люди лучше себя чувствуют, могут быть эффективны только тогда, когда люди уже что-то сделали правильно.

2. Координаторы ищут очередное быстродействующее средство, вместо того, чтобы использовать уже имеющиеся знания. Они переключаются с одной программы на другую, не приложив никаких усилий к тому, чтобы до конца выполнить предыдущую.

Азбука координирования

- А – активаторы (это действия, предпринимаемые координатором, прежде чем он сможет рассчитывать, что доброволец достигнет цели);



- В – выполнение (то, что доброволец говорит или делает);
- С – следствие (то, что координатор делает после того, как доброволец достиг или попытался достичь поставленной цели).

Именно эти три буквы помогают организациям перейти от секретов к навыкам. Если координатор способен понять и пустить в ход необходимые активаторы (А) и следствия (С), он сможет обеспечить более продуктивное выполнение работы (В) добровольцев.

Когда ставить цели, а когда делать выговор? Если человек не умеет делать чего-то, то это проблема обучения. В этом случае необходимо вернуться к постановке цели. Если же человек не желает делать чего-то, то это становится проблемой отношения, сделайте выговор или вернитесь к формулировке Миссии организации, ролям и обязанностям всех членов коллектива (см. «Командная хартия»).

Ни начальники, ни координаторы не должны пользоваться своим положением, это только разрушает доверительные отношения. Будьте проще, не оставляйте недоговорённостей и неясностей. Самое простое решение – говорить друг с другом. Проясняйте свои ожидания, понимание вопроса и ролей сразу на месте. Ключ к качеству жизни и сотрудничества – в компасе, в тех решениях, которые мы принимаем ежедневно. Научившись делать паузу в промежутке между стимулом и реакцией и сверяться внутренним компасом, мы можем смело смотреть в лицо переменам и быть уверенными в том, что следуем принципам и предназначению, и что главным вещам в нашей жизни уделяется главное внимание.

Процесс обучения добровольца

1. Объяснить (что делать).
2. Показать (как делать).
3. Дать возможность попробовать.
4. Наблюдать за выполнением.
5. Похвалить за успехи или дать новые указания.



Только позитивное следствие способствует хорошему исполнению работы в будущем. Для координатора важно не то, что происходит в его присутствии, а то, что происходит в его отсутствие. Он должен быть уверен, что человек самостоятельно справится с задачами, возложенными на него без лишних трудностей. Полезный совет: книжка купонов-похвал. «Оторвите купон, напишите на обратной стороне, что хорошо сделал доброволец, запишите его имя и передайте купон координатору ил и в специально отведённый кейс-коробочку».

3 секрета эффективного координирования

№1 Одноминутные цели:

- 🕒 согласуйте свои цели;
- 🕒 определите, какие действия представляются наилучшими;
- 🕒 запишите каждую цель (1 стр., до 250 символов);
- 🕒 читайте и перечитывайте каждую из ваших целей (занимает около минуты);
- 🕒 в дальнейшем каждый день уделяйте минуту на то, чтобы удостовериться, насколько быстро вы приближаетесь к той или иной цели;
- 🕒 насколько ваше поведение соответствует вашей цели.

«Каждый человек – потенциальный победитель. Некоторые люди маскируются под неудачников, не дайте их внешности обмануть вас».

«Уделите минуту: рассмотрите свои цели, рассмотрите свои показатели, проверьте, соответствует ли ваше поведение вашим целям».

Благодаря процессу планирования мы можем выделить время в квадрате II для поддержания связи со своей внутренней жизнью, создания принцип-центричной формулировки миссии, связанной со всеми четырьмя жизненными потребностями, и развития способности понимать принципы, правящие качеством



жизни, и сверять с ними свой жизненный курс. Когда вы приступаете к планированию предстоящей недели, ваш первый шаг – установить связь с тем, что для вас важнее всего в жизни в целом.

- Что для вас важнее всего?
- Что придаёт смысл вашей жизни/ жизни вашей организации?
- Кем вы хотите стать и чем хотите заниматься?
- Какой вы хотите, чтобы стала ваша организация, чем вы хотите, чтобы она занималась?

Ответы на эти вопросы можно включить в письменную формулировку своих кредо или миссий. Они описывают, кем вы хотите быть и что вы хотите делать в своей жизни, а также принципы, на которых базируются ваше бытие и ваша деятельность. Это актуально как для отдельно взятого человека, так и для организаций в целом.

№2 Одноминутные похвалы:

- ⌚ говорите людям в лицо, что вы собираетесь высказать своё мнение об их работе;
- ⌚ хвалите людей, не откладывая;
- ⌚ конкретно говорите людям, что они сделали правильно;
- ⌚ говорите людям, как вам приятно то, что они сделали правильно, как это поможет организации, её сотрудникам, добровольцам и клиентам;
- ⌚ делайте паузу, чтобы дать им почувствовать, как вам приятно;
- ⌚ побуждайте их добиваться ещё больших успехов;
- ⌚ пожимайте руки или иным образом устанавливайте контакт, чтобы стало ясно, что вы поддерживаете их работу в организации.

«Самая лучшая минута, потраченная мною, - это минута, потраченная на людей». «Помогайте людям реализовывать их потенциал. Ловите их на том, что они что-то делают правильно». Возможно, сейчас вам кажется, что хвалить



добровольцев легко и об этом можно не напоминать. На самом деле мало кто из координаторов уделяет должное внимание этому вопросу. Для каждого добровольца простое человеческое «спасибо!», внимание к тому, что он делает и проявление уважения значат гораздо больше, чем награды и материальное поощрение в виде сувениров и т.п. Дайте почувствовать людям, что Вы замечаете каждое их доброе дело, глубоко цените и признательны за это.

№3 Одноминутные выговоры:

К сожалению, случаются и конфликтные ситуации. Людям свойственно ошибаться. Как быть, если это произошло. Помните, главное сохранять чувство собственного достоинства и ранить чувства других людей. Заранее говорите людям, что вы собираетесь недвусмысленным образом высказать своё мнение об их работе! (притча о слепом и собаке-поводыре).

Первая половина выговора:

⌚ выговаривайте людям сразу же после допущенной ими ошибки;

⌚ говорите им, что конкретно они сделали неправильно;

⌚ недвусмысленно говорите им, что вы чувствуете по поводу их ошибки (кратко – до 30 секунд);

⌚ на несколько секунд замолкайте, добиваясь полной и гнетущей тишины, чтобы они прочувствовали то, что испытываете вы.

Вторая половина выговора:

⌚ давайте понять, что вы на их стороне (например: рукопожатием);

⌚ напоминайте им, как высоко вы цените их;

⌚ подтвердите, что вы хорошо относитесь к ним, но не к их работе данной ситуации (когда вы заканчиваете выговор похвалой, люди думают о своём, а не о вашем поведении);

⌚ понимаете, что когда выговор завершен, он завершен навсегда.



«Мы – не только наше поведение. Мы – люди, управляющие своим поведением».

«Цели порождают поведение. Последствия поддерживают поведение».

Система «КОВКА»

- Конкретизация
Определите и уточните интересующие вас области деятельности*

- Отображение
Отображайте текущие показатели на графике**

- Вовлечение
Координатор с добровольцами согласовывает цели деятельности и стратегию контроля и оценки***

- Контроль
Наблюдайте за работой и применяйте следствие****

- Аттестация
Отслеживайте прогресс, оценивайте работу и определяйте будущие стратегии*****

Напомним, что речь идёт о лично-ориентированном подходе (ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА С КАЖДЫМ ДОБРОВОЛЬЦЕМ). Координатор стремится научить добровольца выполнять работу лучше исходя из предположения, что он сам хочет того же.

- Конкретизируйте проблему.
- Отображайте текущие показатели.
- Вовлекайте людей (Обратная связь – завтрак чемпионов).

- Контролируйте работу (Достижение хороших показателей в работе – путь, а не место назначения).

- Аттестуйте успехи (Мы не желаем им вреда).

*Формулирование проблемы помогает увидеть цели (цель – зеркальное отражение проблемы). Совместная постановка целей обеспечивает большую заинтересованность добровольцев в достижении целей и является гарантией их реалистичности (достаточно трудной, но достижимой).



****Графики** нужно использовать как инструмент обучения и средство обратной связи, чтобы человек знал, насколько хорошо или плохо он выполняет работу. Количественные показатели помогают давать более объективную оценку работы. Совместно определите цифры (желаемые показатели) и срок достижения. Более конструктивный подход – когда люди сравнивают свой теперешний уровень работы с прежним уровнем и с неким эталоном продуктивности, а не конкурируют друг с другом.

*******После согласования целей координатору необходимо договориться с добровольцем о том, как он будет поддерживать его деятельность, по каким критериям будет оцениваться работа и какая награда ждёт добровольца за улучшение показателей. На пути к конечной цели можно выделить краткосрочные (ближайшие).

********Вы наблюдаете за его деятельностью и обеспечиваете обратную связь, то есть соответствующим образом реагируете на достигаемые результаты.

Каждодневный учёт деятельности может занимать слишком много времени. Можно, например, встретиться по завершении первой недели, чтобы оценить, когда доброволец сможет осуществлять обратную связь самостоятельно (пошаговая передача ответственности).

Для окончательного вовлечения добровольца в процесс оценки, нужно определить, что ждёт его, если он улучшит свою работу (какие позитивные последствия его ждут). Добровольцу лучше знать, какая награда в наибольшей степени мотивирует его (может быть это будет благодарность или рекомендательное письмо и т.п.).

Что делать, если цель не достигнута? Возможно добровольцу будет достаточно, чтобы вы пришли и сказали ему, что он заслуживает выговора. Когда человек понимает, что координатор знает, что он опять скатывается к своим старым привычкам, это вернёт его на путь истинный. Оговорите форму выговора вместе.



*****Рекомендуется отслеживать и графически отображать показатели в конкретно определённых областях деятельности не дольше 6 недель, после чего проводится совещание, посвящённое аттестации работы. Это просто возможность официально признать достигнутый прогресс и определить стратегии работы на будущее.

Полезный совет: координатор может завести дневник похвал и выговоров. Помните! Обратная связь должна быть своевременной и конкретной! Одноминутное координирование не срабатывает, если не осуществляется совместно с добровольцами. В противном случае они решат, что вы пытаетесь манипулировать ими и извлечь личную выгоду. «Достижение хороших показателей в работе – путь, а не место назначения».

Контроль рассматривается как наставление на путь, а не самоцель.

Современный координатор

Нам нужны координаторы, которые:

⌚ способны подстегнуть коллективную деятельность;

⌚ содействовать решению проблем коллектива;

⌚ направлять внимание и энергию коллектива на постоянное совершенствование;

Отличным добровольцем, координатором или сотрудником потенциально может стать каждый – просто нужно заметить этот потенциал и дать ему развиваться. В современном мире коллективная продуктивность важнее решения индивидуальных задач. Приоритетом для каждого добровольца должно стать достижение коллективных целей. Для этого координатору необходимо отказаться от значительной доли «власти над людьми» (гиперконтроля и гиперопеки). Это позволяет создать дух коллективной власти, у членов команды рождается гордость, которая обеспечивает дальнейшее повышение качества работы. В организации, приверженной



духу коллективизма, вы никогда не услышите «это не моё дело!». Эффективно работающие коллективы способны справляться с более сложными проблемами, принимать лучшие решения, раскрывать творческий потенциал и в большей степени содействовать укреплению навыков и своих членов и их приверженности общему делу, чем люди, работающие поодиночке. Команду можно сравнить с организмом человека: если все органы здоровы и их работа слажена, то человек ощущает себя здоровым. Как только нарушается работа хотя бы одного органа, появляется ощущение дискомфорта, которое ухудшает общее самочувствие. В профилактических целях мы оказываем поддержку всему организму, а не отдельным его частям. Современный координатор должен помогать и личностям, и командам.

5. ПРОДУКТИВНАЯ КОМАНДА

Характеристики высокоэффективной команды:

- Предназначение и ценности
- Результативность
- Оценка и признание
- Дееспособность
- Удовлетворение
- Коллективизм
- Творческий подход

Когда число членов коллектива превышает 15-20 человек, команда становится менее эффективной, и для выполнения задач её следует делить на меньшие группы.

Эффективная команда начинается с ясного предназначения и набора общих ценностей. Результативность и удовлетворение являются желанным конечным продуктом. Средствами для достижения этих целей является дееспособность, коллективизм, творчество и признание успехов.



Предназначение и ценности

Команда следует предназначению своего существования. Члены команды знают, в чём заключается работа, и понимают, почему она важна.

1. Общие ценности и нормы содействуют цельности команды и сотрудничеству в ней.
2. Конкретные цели команды ясны, достаточно трудны, согласованы и соответствуют её предназначению.
3. Стратегии достижения целей ясны и согласованы.
4. Ясны индивидуальные роли и понятна их связь с предназначением и целями команды.

Когда мы пытаемся изменить поведение или метод, не меняя парадигму, парадигма в конечном счёте подавляет перемену. Вот почему оказываются безуспешными попытки введения программ всеобщего управления качеством и делегирования ответственности в различных государственных и общественных организациях. Гораздо важнее работы над установками и поведением исследовать те парадигмы, из которых эти установки и поведение проистекают.

Если вы ещё не сформулировали свою миссию, то можете получить некоторое представление о том, что действительно важно для вас, проделав следующее:

- Перечислите три-четыре вещи, которые вы считаете главным в жизни своей организации.
- Подумайте, какие долгосрочные цели вы могли бы поставить перед собой.
- Подумайте, о самых важных в вашей жизни отношениях.
- Подумайте, какую пользу вы хотели бы принести.
- Сформулируйте, что вы хотите ощущать в своей жизни: душевный покой, уверенность в себе, счастье, осознание сделанного вклада, смысл жизни.
- Подумайте о том, как бы вы провели следующую неделю, если бы знали, что вам осталось жить всего полгода/ через полгода организация будет закрыта.



Выделите 7 основных ролей (личность, муж/отец, хозяин дома, координатор общественного движения, исследователь, бухгалтер, коллекционер). Определите, кто в коллективе будет выполнять какие роли, за что отвечать (отталкивайтесь от способностей или сильного желания заниматься тем или иным делом).

«Затачивание пилы» - метафора, символизирующая необходимость вкладывать энергию в повышение своих возможностей в 4 фундаментальных жизненных сферах: физической, социальной, интеллектуальной и духовной. Нередко мы так заняты «пилкой» (производством результатов), что забываем «затачивать пилу» (поддерживать и расширять свои возможности добиваться больших результатов в будущем).

Результативность

1. Команда постоянно добивается значительных результатов; всякое дело доводится до конца.

2. Команда придерживается высоких стандартов производительности и качества.

3. Команда учится на ошибках и постоянно совершенствуется.

4. Навыки решения проблем и принятия решений помогают преодолевать трудности и способствуют творчеству.

5. Команда по мере надобности координирует свои усилия с другими командами (властями, государственными, коммерческими и некоммерческими организациями, получателями благ).

Ответьте на следующие вопросы:

- Часто ли я замечаю, что 1-2 роли всецело поглощают моё время, а остальные не получают того времени и внимания, которые мне бы хотелось им уделить?

- Много ли из того, что я считаю главным, содержится в тех ролях, которым я уделяю наибольшее время и внимание?

- Приближают ли меня к осуществлению моей миссии роли, которые я выбрал для себя?



- Насколько изменится качество моей жизни, если я буду рассматривать свои роли в недельном контексте и обеспечивать надлежащий баланс между разными видами деятельности?

- Что наиболее важное я могу сделать на этой неделе в рамках каждой роли?

Размышляя над важнейшими делами в рамках каждой роли, начинайте пользоваться компасом вместо часов. Слушайте голос совести. Фокусируйтесь на важном, а не срочном.

Оценка и признание

1. Индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды.

2. Члены команды считают свои личные достижения вкладом в общее дело.

3. Вклад команды в дело всей организации признаётся и ценится последней.

4. Члены команды чувствуют, что их высоко ценят в коллективе.

5. Команда отмечает успехи и важные вехи в своём развитии.

В конце недели, прежде чем обратиться к своей миссии и начать планировать новую неделю, задайте себе следующие вопросы:

- Каких целей я достиг?
- С какими испытаниями я столкнулся?
- Какие решения я принял?
- Уделял ли я при принятии решения главное внимание главным вещам?

- Какой урок я могу извлечь из этой недели, чтобы следующая неделя не стала повторением предыдущей?

Дееспособность

1. Общие ценности и нормы поведения стимулируют инициативу, активное участие и творчество.



2. Команде доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация.

3. Команда в разумных пределах обладает полномочиями принимать решения и действовать.

4. Для поддержки развития коллектива и повышения квалификации его членов им доступна вся имеющаяся в организации материальная база.

5. Команда содействует непрерывному росту и развитию всех своих членов.

Виктор Франкл, австрийский психолог, переживший нацистские лагеря смерти, сделал важное открытие. Найдя в себе силы возвыситься над унижающими человеческое достоинство обстоятельствами, он не только прошёл этот страшный путь, но и сделал важные наблюдения. Он наблюдал за людьми, которые делили с ним суровые испытания. Его интересовал вопрос, почему некоторые люди всё же находят возможность выжить там, где большинство погибает. Он понял, что самым важным фактором было видение будущего – мобилизующая убеждённость тех, кто стремится выжить, чтобы реализовать свою миссию, завершить какое-то важное дело.

Удовлетворение

1. Члены команды уверены в себе, полны энтузиазма в отношении деятельности команды и всей душой стремятся к успеху.

2. Команда поощряет как трудолюбие, так и общие развлечения.

3. Члены команды гордятся её работой.

4. Среди членов команды сильны доверие и коллективизм.

5. Члены команды заботятся друг о друге и помогают друг другу.

Проявлять цельность – это значит сопоставить свою миссию с каждым мгновением жизни, испытывая душевный покой и уверенность в себе – придерживаетесь ли вы своего первоначального плана или вносите в него изменения, повинувшись совести.



Многие представители западного мира с ранних лет запрограммированы на то, чтобы воспринимать свои роли как отдельные «отсеки» жизни. Такая дробность отражается на характере человека. На работе это один человек, дома совсем другой. То, чем мы занимаемся в своей личной жизни, обособлено от того, что мы делаем в общественной жизни. Разделение жизни на части построено на иллюзии, а попытка жить на основе иллюзий требует невероятного напряжения. На самом деле все наши роли тесно связаны в неделимое целое; это живая экосистема, где каждая часть влияет на все остальные. Как говорил Ганди, «человек не может действовать правильно в одной сфере жизни, и неправильно в другой. Жизнь – неделимое целое». Устанавливая связи между различными её аспектами и общим чувством цели, мы обнаруживаем, что обновление в каждой роли влечёт обновление и в других ролях. Мышление в духе «целое – части - целое» позволяет укреплять отношения с окружающими, обеспечивая рост, вклад и осуществление нашей миссии разрозненности, разочарований и эгоцентричности. Принцип достаточности, отражённый в таком взгляде, распространяется на всё, что мы делаем.

Три парадигмы, укрепляющие баланс:

- 1) Наши «естественные» роли произрастают из нашей миссии.
- 2) Всякая роль – это ответственность.
- 3) Каждая роль включает все четыре измерения.

Коллективизм

1. Поощряются и учитываются различные идеи, мнения, чувства и взгляды всех членов команды.
2. Члены команды внимательно прислушиваются к своим товарищам – для того, чтобы понять, а не внести осуждение.
3. Методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения всем понятны.



4. Уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т.д.

5. Честная и заботливая обратная связь помогает членам команды осознавать свои сильные и слабые стороны.

Мобилизующая формулировка миссии:

1) Раскрывает всё самое глубокое и самое лучшее, что есть в вас. Это обеспечивает её прочную связь с нашей внутренней жизнью.

2) Отражает наши уникальные дарования и способность внести вклад.

3) Трансцендентна. Основывается на принципах вклада и на цели, более высокой, чем мы сами.

4) Адресуется ко всем 4 фундаментальным человеческим потребностям и способностям и объединяет их в единое целое. Включает в себя физическое, социальное, интеллектуальное и духовное измерения.

5) Основывается на принципах, обеспечивающих качество жизни. И цели, и средства её базируются на принципах «истинного севера».

6) Имеет дела как с видением, так и с основанными на принципах ценностями. Недостаточно иметь ценности без видения: мы хотим быть хорошими, но мы хотим быть хорошими для чего-то. С другой стороны, видение без ценностей способно породить очередного Гитлера. Мобилизующая формулировка миссии учитывает и характер, и компетентность, и то, кем мы хотим быть в жизни и чем хотим заниматься.

7) Учитывает все значительные роли, которые мы играем в жизни. Обеспечивает нам пожизненное равновесие между личностью, семьёй, работой, общественной деятельностью – какие бы роли мы ни играли.

8) Написана для того, чтобы вдохновлять нас, а не производить впечатление на окружающих. Она проникает в самую душу.



Творческий подход

1. Члены команды делят ответственность за развитие команды, а также руководство ею.
2. Преодолевая трудности, команда использует уникальные таланты и способности своих членов.
3. Члены команды при необходимости изменяют командный стиль поведения на поддерживающий и обратно.
4. Команда постоянно изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам.
5. Готовность к просчитанному риску поощряется. Ошибки воспринимаются как благоприятная возможность на них учиться.

Видение – лучшее проявление творческой фантазии и главная движущая сила человеческой деятельности. Это умение видеть вещи за пределами настоящего, творить, изобретать то, что ещё не существует, становиться тем, кем вы ещё не являетесь. Оно даёт нам способность жить, исходя из воображения, а не воспоминаний.

6. ДИАГНОСТИКА

Самым важным навыком координатора является умение отслеживать деятельность команды, чтобы понимать, что в ней происходит.

Что отслеживать в коллективе:

- ⌚ Общение и участие
- ⌚ Принятие решений
- ⌚ Конфликты
- ⌚ Лидерство
- ⌚ Цели и роли
- ⌚ Нормы коллективной жизни
- ⌚ Решение проблем
- ⌚ Моральный климат
- ⌚ Индивидуальное поведение



Общение и участие – это кто с кем разговаривает, кто остаётся в стороне, кто выступает чаще всех и т.д. Принятие решений – методы выбора коллективом того или иного курса в своей деятельности. Конфликты – как они разрешаются: через компромисс, конкуренцию, сотрудничество? Лидерство – кто на кого влияет? Цели и роли – Команда должна ясно представлять роли своих членов (кто что делает) и их цели (чего они пытаются добиться). Нормы коллективной жизни – это основные правила, регулирующие коллективное поведение. Решение проблем – выявление и формулировка проблемы, выдвижение вариантов её решения, анализ последствий, планирование и расчёт действий. Моральный климат – ощущение комфортности (приятно ли находится в коллективе?). Индивидуальное поведение – что делают отдельные члены команды для выполнения поставленных задач, как они помогают деятельности команды.

7. ПРОЦЕССЫ В КОЛЛЕКТИВЕ

Содержание – это то, чем коллектив занимается – его задача. Процесс – это то, что происходит с членами коллектива и между ними (борьба за лидерство, общение, взаимодействие, методы принятия решений). Процесс влияет на результат!

Содержание объясняет, что сделано коллективом, а процесс описывает, как коллектив работает.

Координаторы и добровольцы должны развивать в себе умение быть активными наблюдателями. С головой погружаться в содержание, в саму работу и при этом уметь отстраняться и наблюдать как бы со стороны за тем, что происходит в коллективе.

Срочность – многие организации постоянно сталкиваются с этой проблемой. Она отвлекает от основной деятельностью и может увести в сторону. На самом деле истинная проблема в том, что срочность, а не важность становится доминирующим фактором в нашей жизни, жизни организации. Многие важные вещи, приближающие нас к



основным целям организации, жизненным целям, обогащающие нашу жизнь, наполняющие её смыслом, как правило не давят на нас, не вызывают к нам. В силу их несрочности мы сами должны проявлять инициативу.

7.1. СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

1. Ориентация. Продуктивность на этой стадии мала, т.к. члены команды не имеют ясного представления о целях и задачах и обладают минимальными навыками и знанием того, как организовать коллективный труд. Моральное состояние, однако, высокое. Каждый радуется тому, что попал в эту команду.

2. Разочарование. «Некоторые люди считают собрания местом, где просят минуту внимания и впустую тратят часы». Никакая стадия развития не является плохой, каждая стадия – это часть пути к продуктивности. На этой стадии «медовый месяц» закончился и члены коллектива, первоначально имевшие высокие ожидания, видят, что поставленных целей достичь намного труднее, чем они рассчитывали.

3. Интеграция. Команда учится совместными усилиями преодолевать разногласия, развивает в себе уверенность и сплочённость.

4. Производство. Команда работает на полную мощность. Продуктивность высока, т.к. члены коллектива имеют знания, навыки и энтузиазм, необходимые для того, чтобы быть высокоэффективной командой.

Стадии развития команды (СРК)

На протяжении всех четырёх стадий продуктивность понемногу возрастает.

На стадии ориентации она совсем низкая, но постепенно улучшается, проходя через стадии разочарования и интеграции, пока не достигнет максимума на стадии производства.

Энтузиазм начинается на стадии ориентации с высокого уровня, затем – при переходе в стадию разочарования – резко падает, после чего начинает возрастать вновь.



Каждая стадия требует своего стиля руководства. Самые распространённые виды управления – автократический (вы говорите своим людям, что им делать, когда сделать и как сделать; производительность на первом месте) и демократический (вы выслушиваете людей, хвалите и работу, помогаете им взаимодействовать друг с другом; источник эффективности – высокий моральный дух).

При автократическом стиле руководства люди вскоре начинают жаловаться и занимать жертвенную позицию: «Вы не проявляете гибкости. Вы подавляете творчество. Вы своим тотальным контролем не даёте развернуться».

При демократическом – люди ничего не делают, при том, что чувствуют себя очень хорошо. Слишком много пустословия, заседания затягиваются до бесконечности, постоянные перерывы на чай, перекур и т.п.

7.2. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

В предыдущих лекциях курса мы говорили о том, что координатор по работе с добровольцами (организатор добровольной работы) должен иметь навыки управленца и в идеале быть лидером.

В настоящей лекции мы предлагаем Вам познакомиться со стилями управления, так как считаем, что в деле организации добровольной работы в НКО, важен осознанный выбор стиля управления добровольцами и понимание управленцем основных подходов к этому выбору.

В настоящей лекции используются термины: "сотрудник", "работник", "подчиненный", "руководитель", "менеджер". Принимая во внимание то, что в отношении взаимоотношений "координатор" - "доброволец" эта терминология выглядит не совсем корректной, мы все же не стали выше названные термины приводить в строгое соответствие предмету курса, преследуя цель донесения информации в наиболее ясном изложении.



В управлении людьми нет готовых рецептов, также как невозможно раз и навсегда подобрать единственно «правильное» сочетание параметров и принципов управления человеческими ресурсами организации.

«Руководить – значит уметь менять стиль» (Из записок менеджеров)

Искусство управления людьми сродни искусству управления старинным парусным кораблем – необходимо постоянно – в каждый момент времени, «нащупывать» такое расположение всех его многочисленных рулей и парусов, чтобы, используя меняющиеся силы и направления ветра, как можно быстрее двигаться в нужную сторону.

Некоммерческие организации, рождаясь из инициативы одного человека или группы людей, редко в первые моменты существования вообще задумываются о принципах управления – организации еще нет. Есть увлеченные люди и желание изменить существующую ситуацию. Развиваясь, организация обрывает людьми, связями и обязательствами – возникает необходимость как-то всем этим управлять.

Рано или поздно, чувствуя, что делается слишком много ошибок, руководитель организации начинает задумываться об управлении. Он на ходу учится искусству управления и стимулирования людей, ищет грань в отношениях руководитель – подчиненный, постигает, как в действительности происходит распределение труда, какие инструменты управления работают в той или иной ситуации, тем самым, формируя свой собственный уникальный стиль управления.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль управления выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.



Стиль управления – это способ Вашего сотрудничества с окружающими, в теории менеджмента это то, как вы себя ведете, когда пытаетесь повлиять на работу других людей.

Если вы считаете себя сопереживающим, ориентированным на людей менеджером, но Ваши люди считают вас суровым, ориентированным на выполнение работы человеком, на чье восприятие реальности они будут опираться – на Ваше или на свое? То, как вы воспринимаете свое поведение, на самом деле говорит лишь о том, что Вы намерены делать. Если это не совпадает с восприятием других, толку от этого мало.

Принятый стиль управления может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Существует немало теорий, ставящих своей целью классифицировать и выявлять общие закономерности различных стилей управления.

Эти теории, в целом группируются в три подхода:

- Личностный
- Поведенческий
- Ситуационный

1. ЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД

Это наиболее ранний подход, в контексте формирования основ менеджмента, который ставит своей целью определить личностные качества и характеристики руководителей, приводящие к эффективности деятельности. Изучались такие качества руководителей как уровень интеллекта, инициативность, уверенность в себе, компетентность, честность, внешние данные и др.



2. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

Данный подход сосредоточил внимание на поведении руководителей, их стилях отношений с подчиненными.

Названия некоторых теорий поведенческого подхода:

1. Авторитарное и демократичное руководство по Дугласу МакГрегору (теория X и Y);
2. Трехмерная модель Курта Левина (авторитарный, демократичный, либеральный стили руководства);
3. Четыре базовые системы стилей руководства Р. Вайкерта;
4. Двухмерная оценка стилей У. Редина (ориентация на людей – ориентация на задачи);
5. Управленческая матрица Р. Блейка и Дж. Муттона (ориентация на людей – ориентация на задачи).

Исследования Курта Левина основывались, прежде всего, на изучении влияния личностных качеств руководителя на выбор стиля руководства. В каждом конкретном случае между авторитарным, демократичным и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них приводит к уменьшению других.

Авторитарный («жесткий») стиль может оправданно использоваться в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, на стадии активного роста организации, в экстремальных ситуациях.

Данный стиль также уместен в ситуациях управления сотрудниками, только что нанятыми на работу, недостаточно знающими специфику работы. Трудно принимать верные решения, когда мало знаешь о своей работе.

В этом случае менеджер поручает сотруднику задание, а потом тесно работает с ним. При этом важно, чтобы курирующий специалист был профессионалом в данном вопросе. Что позволит сотруднику основательно овладеть спецификой работы. В дальнейшем, когда сотрудник приобретет собственный опыт, круг ответственности обязательно должен быть расширен, а стиль управления изменен на менее жесткий.



Возможные последствия постоянного использования данного стиля: беднеет общение, снижается адаптация сотрудников к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост исключен.

Демократичный стиль может применяться при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности, ответственности. Данный стиль также эффективен в стабильно развивающихся организациях и ситуациях.

Возможные последствия постоянного использования данного стиля: человек приспосабливается к зависимости от коллектива, теряет способность самостоятельно мыслить. В экстремальных ситуациях возможны проблемы при принятии решений.

Либеральный стиль уместен в ситуациях управления опытными специалистами, имеющими не редко превосходящие руководителя опыт и знания в своей сфере деятельности. Стиль характеризуется активным постоянным информированием специалистов о деятельности организации в целом для принятия ими более адекватных решений на основе собственного опыта.

Возможные последствия постоянного использования данного стиля: дробление коллектива, изоляция личности, непонимание, хаос, отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководства. Все это может привести к тому, что усилия профессиональной деятельности будут направлены на бесполезную борьбу и отстаивание своих интересов и взглядов.

К. Левин в своем исследовании стилей руководства обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако, при авторитарном управлении присутствовала низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления и другие отрицательные факторы.



При либеральном стиле руководства объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры. Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивает более высокую продуктивность, но меньшую удовлетворенность, чем демократичное.

Модель стилей К.Левина также как и модель Р. Блейка и Дж. Муттона, относится к поведенческому подходу в классификации стилей руководства. Существуют также модели, которые рассматривают влияние на эффективность руководства ряда других факторов – ситуационный подход.

3. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Подход, помимо личностных и поведенческих качеств руководителя, включает в изучение дополнительные, ситуационные факторы. К этим факторам относятся:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер задания;
- требования и воздействия среды;
- имеющаяся у руководителя информация.

Основное утверждение заключается в требовании для различных ситуаций различных же организационных структур и соответствующего стиля руководства.

Названия теорий ситуационного подхода:

1. Модель Р.Танненбаума и У. Шмидта (континуум стилей руководства);
2. Модель эффективности руководства Фрэда Фидлера;
3. Модель «путь – цель» Т. Митчелла и Р. Хауса;
4. Теория жизненного цикла П. Херси и К.Бланшара;
5. Модель принятия решений руководителем Врумма – Йеттона.



Фрэд Фидлер известен как один из первых экспертов по управлению, который считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если выбранный стиль соответствует данной ситуации (модель эффективности руководства). Его подход показывает, что не существует оптимального стиля руководства, не зависящего от обстоятельств. Он также считал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов, которые в комбинации могут дать образ идеального руководителя:

- отношений руководителя с подчиненными;
- структуры производственных заданий;
- уровня власти руководителя.

В соответствии с моделью ситуационного руководства, выбор наиболее эффективного стиля руководства в той или иной ситуации зависит от многих факторов:

- психологических особенностей личности самого руководителя;
- степени квалификации и зрелости персонала, уровня образования и опыта решения конкретных задач;
- потребностей и интересов подчиненных, желания достичь поставленных целей;
- способности подчиненных отвечать за свое поведение;
- стадии развития организации;
- конкретной ситуации;
- других внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию.

Выбор стиля, адекватного ситуации, может быть определен, как ситуационное лидерство. Ситуационное лидерство – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы, степени ее квалификации и стремления к ее росту.



**Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник
методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч.**

**Ч. 6: Как сформировать эффективную команду.
(Практические рекомендации по формированию эффективной команды,
в т.ч. добровольческой)**

Под редакцией В.А. Лукьянова и С.Р.Михайловой

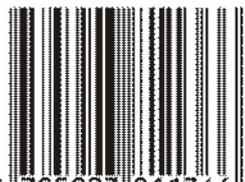
Подписано в печать 5.12.2012. Формат 60x84/16.
Усл. печ. л. 3.0. Тираж 1000 экз. Заказ № 202 - 6

Издано в ООО «МультиПроджектСистемСервис» (МПСС)
197110, Санкт-Петербург, ул. Большая Зеленина, д.29, лит. Б, пом. 3Н
Отпечатано в ООО "Типография Принт-сервис",
194044, Санкт-Петербург, Пироговская наб., д.17, лит. А, корпус 6



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА  **КОординатора ДОБРОвольцев**
Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

ISBN 978-5-903811-36-6



9 785903 811366