

Мениджмънт

▶ Понеделник
Човешки ресурси

Вторник
Маркетинг и реклама

Сряда
Счетоводство

Мотивиране на служителите с помощта на тимбилдинг

Хората учат по-лесно чрез емоционални, отколкото чрез интелектуални дейности

Магдалена НИКОЛОВА*

В каква ситуация трябва да попадне една група от нови служители, за да стане сплотен екип? Какви компетенции е нужно да притежават членовете на екипа, за да са високоефективни, да поддържат добра комуникация и да работят заедно в една посока, да се движат към една цел? Възможно ли е в ролята си на специалист по човешките ресурси да развием уменията на всеки човек от екипа? Реално ли е един ден в ролята си на мениджър да осъзнаем, че нашият екип е надминал лимитите си, че неговият потенциал е повече от сумата на потенциалите на всеки един от членовете, които го съставят?

Тиймбилдингът като техника е може би отговорът на

един или повече от тези въпроси. Тиймбилдинг, подобно на доста други чуждици, навлезли в българския език, е дума с англосаксонски произход. От чисто лингвистична гледна точка бихме могли да го преведем на български като изграждане на екипи. Практиката обаче показва, че употребата на тиймбилдинга като техника отдавна е надминала единствено процеса по изграждане на екипи, а като дума се използва в оригиналния си вариант както на френски, немски, така и в други латински и славянски езици. Тоест ще си позволя да използвам думата в оригиналния ѝ вид.

Тиймбилдинг описва процеса на структуриране и изграждане на нови екипи и/или процеса на мотивиране и сплотяване и на вече съществуващи и работещи групи от служители. Техниката е специфична във всяка конкретна ситуация спрямо очакванията и целите на екипите. Тя би могла да бъде ориентирана към сплотяването на служителите, към стратегията или към оперативната работна част на организацията. При страте-



гическото планиране на един тиймбилдинг се използват основни критерии, които са от първостепенно значение.

Каква е ситуацията в България

При голяма част от организациите тиймбилдин-

ги в България за момента се търсят основно различни дейности за развлечение на служителите - караоке барове, вечерни партита. Тези развлекателни дейности биха били ползотворни само и единствено в случай че са предшествани от анализ на конкретната ситуация, извършен от психолози, и изграждане на оптимален дизайн на тимбилдинга спрямо нея. В противен случай те просто се класифицират като корпоративни събития и не би трябвало да ги бъркаме с ефикасната техника на тимбилдинга. Съществуват обаче и компании в България, които предлагат на служителите си интересни тимбилдинг сесии като излизане и настаняване в хотел извън града с участие в игри, търсене на заровени съкровища из планината с различни указания за групите, пейнтбол и т.н.

Енергия, адреналин и силни усещания. Може би едни от най-алтернативните варианти за тимбилдинг са скалното катерене, рафтингът, гмуркането, влизането в пещери. Съществуват и все по-нови форми и разновидности на техниката. През 2005 г. присъствах на уникален тимбилдинг в женевския клон

изброени по-горе. Резултатът - той е просто уникален за всяка компания.

Понякога конкретният проблем може да изисква тимбилдингът да се проведе в самата компания или да изисква по-специфични техники на работа. Така например в голяма германска автомобилна компания с мои колеги се наложи да насочим техниката на тимбилдинг към работа върху ценностите на служителите и ценностната система на организацията. В този случай конкретните действия наложиха ден и половина работа в шоурума на фирмата.

След проведените анализи на ситуацията и прилагането на техники тимбилдингът премина през координация и адаптация на служителите един към друг, изграждане на взаимно доверие между тях, изясняване на процеса на вземане на решения и организационните норми. Така на практика се стигна от екип с висок потенциал до високоефективен екип. Накрая на коучинга консултантите по продажбите, хората, отговорни за доставките, и служителите в отдела по поддръжка след продажба бяха целеустремени, екипът беше способен да работи при теж-

на швейцарската банка UBS. Неправителствената организация „Резонанс“ предостави възможността на специалисти по човешки ресурси, на бизнес тренъори и на мениджъри от международни компании да „изживеят“ работния процес като ритъм. „Резонанс“ формулираха идеята си буквално така: „По време на това уникално събитие бяха комбинирани техники за обучение със силата на ритъма на традиционни перкусии от Африка. Акцентът беше поставен върху важността да свържем интелекта с кинестезията, да енергизираме хората и да ги направим по-възприемчиви към процеса на обучение.“ Според Дук Мануел, създател на тази иновативна техника, както и според много от парадигмите на съвременната психология хората научават и възприемат по-лесно чрез емоционални, отколкото чрез интелектуални дейности. Днес тази техника се прилага и от IMD и Insead, две учебни заведения, предлагащи магистратури по бизнес администрация (MBA), класирани съответно на 5-о и 17-о място в световната ранглиста на „Економист“ за 2007.

Един от най-ефикасните подходи в областта на сплотяването на екипи лично според мен в ролята ми на коуч е този, при който има съчетание на представянето на организационните стратегии и визия, на ценностната система на компанията с голяма доза мотивация. Става дума за т.нар.

Мотивационни речи

Те са широко разпространени в САЩ и в Англия, където малки, средни и големи предприятия канят харизматични оратори да мотивират и обединяват екипите им. Как? Това преценява самият професионалист по мотивационни речи отново според критериите за тиймбилдинг,

ки задачи, при спонтанно изникнали поръчки.

Тиймбилдингът е не просто сплотяване на екип, той е възможност колегите ви да разберат какво е да си мениджър, да носиш отговорност за работния процес и за човешкия капитал. Това е ситуация, в която опитният организационен психолог може успешно да размени ролите на служителите и да им покаже трудностите, проблемите и хубавите моменти от работата на колегите им. Този процес провокира емпатия, сътрудничество и повишена съпричастност между служителите. Крайният резултат на макроорганизационно ниво е рязко повишаване на производителността, подобряване на комуникацията и точно и ясно разпределение на функциите и задачите в екипа. На практика чрез много добре подготвен тиймбилдинг служителите могат да станат не само по-ефективни като екип, но могат и да бъдат обучени чрез игра на стратегическо мислене, креативност при изпълнение на задачата и лидерски умения в микроекипите. Свързването на целта на тиймбилдинга с ценностната система на организацията, с визията за бъдещото ѝ развитие са сред деликатните точки, които обаче, добре изпълнени, водят до най-продуктивни резултати на индивидуално и организационно ниво.

Тиймбилдингът е един специален момент за вашия екип. Поставете си цел, дайте ѝ значение, защото, когато стигнете до целта си, ви уверявам, че постигането ѝ няма вече да е толкова важно. Ще бъде важно с кого сте я постигнали и какво значение сте дали на извървения заедно с екипа ви път.

Магдалена Николова е организационен психолог, бизнес коуч и НАП консултант