

Токсичность и лидерство в командной работе

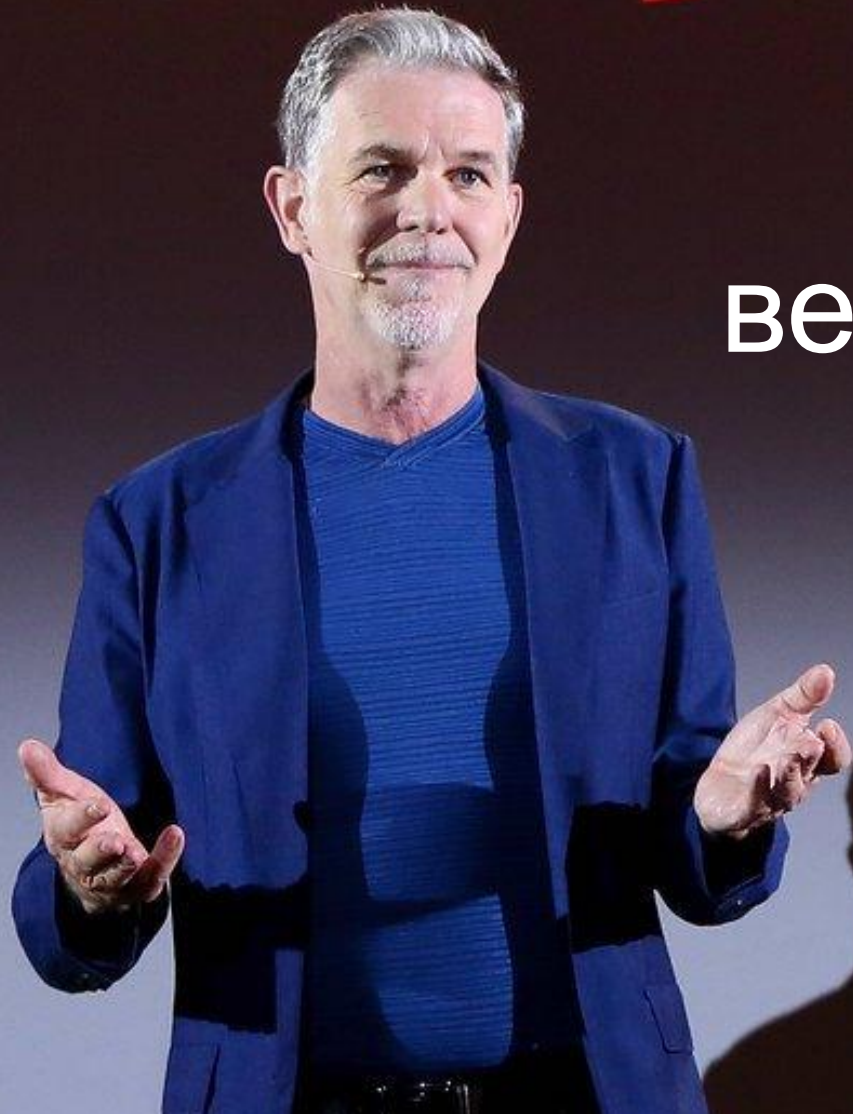
Александр Зиза



*Вспомните на минуту сотрудника,
которого вы посчитали **ТОКСИЧНЫМ***



NETFLIX

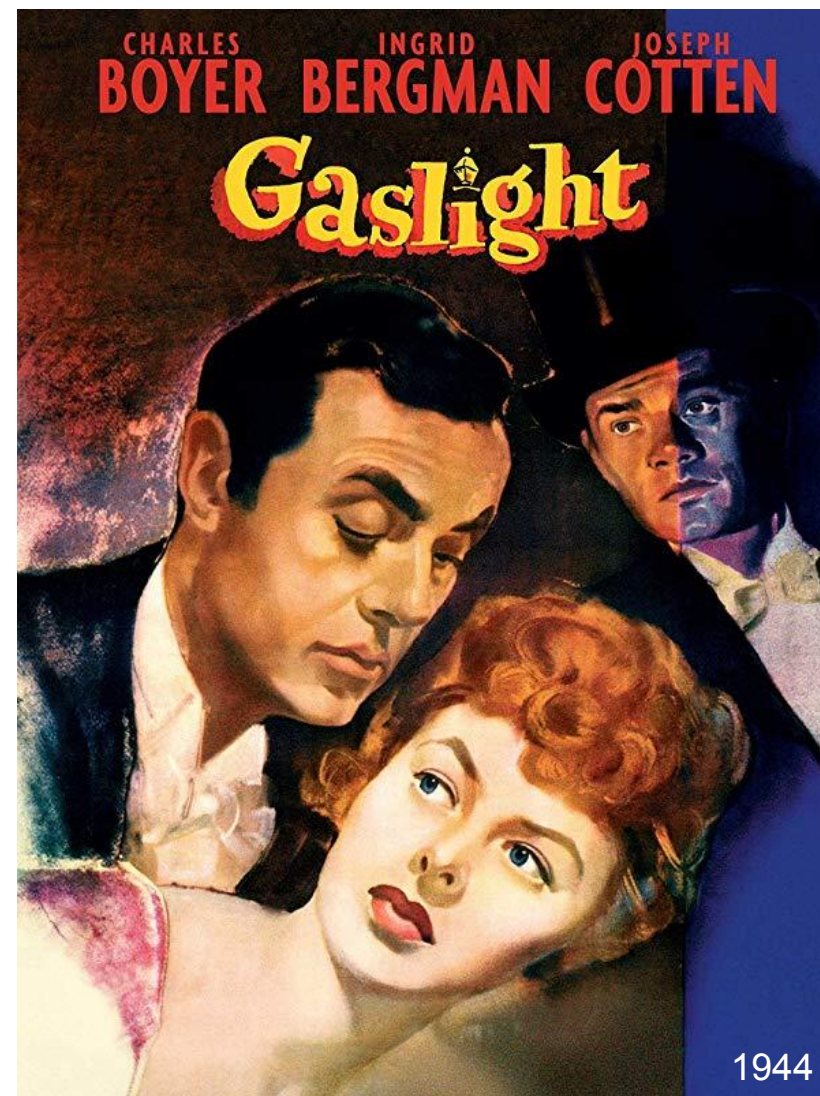


«Не терпите
великолепных придурков,
– цена для работы
команды слишком
высока!»

Рид Гастингс



*«Действие по психологическому
манипулированию кем-либо,
с целью
принятия ложного изображение
реальности
или сомнений в своем здоровом уме»*



NETFLIX



«Не терпите
великолепных придурков,

**Иначе говоря, если обнаружили
токсичного человека, –
избавьтесь от него!**

– цена для работы
команды слишком
высока!»

Рид Гастингс

Цели доклада

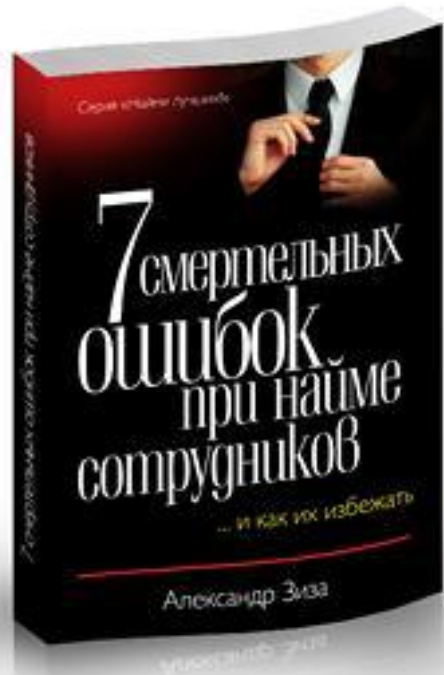
- Научиться распознавать зарождение токсичности
- Принимать осознанное решение
 - Изменить ситуацию
 - Принять ситуацию
 - Уйти (из-под токсичного влияния)
- Действовать, применять адекватное влияние для изменения своего поведения и поведения другого человека
- ~~• Обвинять, навешивать ярлыки, указывать пальцем, снимать ответственность с себя, впадать в уныние ...~~
- ~~• Ничего не делать~~

План



- Команда
 - Jerk Deadlock
 - Вехи мышления
 - Базовая техника
 - Q&A
 - «Амбициозный коммуникатор»
 - «Бедный родственник»
 - «Madre tóxica»
 - «Бирюк»
 - «Социально-успешный психопат»
 - Лидерство
 - Q&A
- Теория и схема
- Проблема
 - Схема
 - Описание
 - Решение

Ускорение изменений в людях, командах и культуре организации

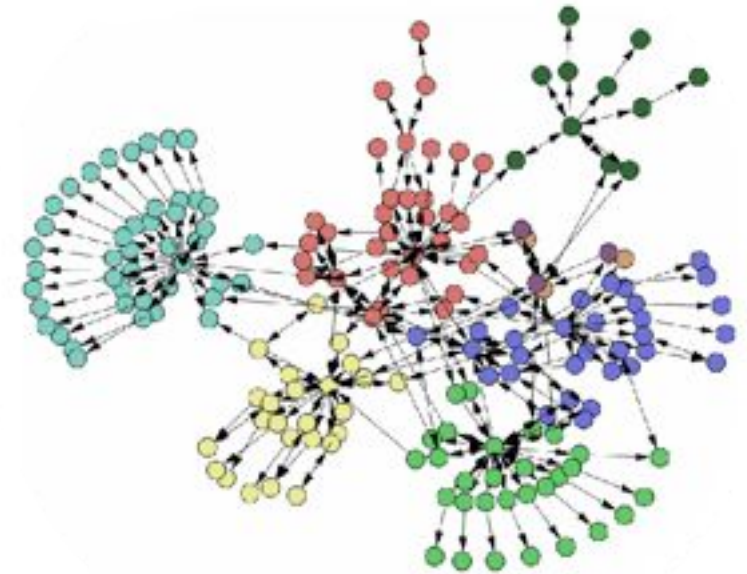


Собеседование
Токсичность в организации



Инженерный подход в
управлении людьми

Executive-коучинг



Трансформация
культуры в цифровой
организации

ТЕОРИЯ



КОМАНДА

Команда



- Команда. Группа лиц, объединённая:
 - общими ценностями (Value),
 - целями (Vision),
 - ресурсами,
 - разделяемыми функциями (СРТ).
- Стадии по Такману:
 1. ФОРМИНГ
 2. ШТОРМИНГ
 3. НОРМИНГ
 4. ПЕРФОРМИНГ
 5. РАСФОРМИНГ

196
5
197 (adjourning)
- Команда – Value = Руководитель + Группа
- Команда – Value – Vision = Иерархия

Команда



Команда. Группа лиц, объединённая:

- общими ценностями (Value),
- целями (Vision),
- ресурсами,
- разделяемыми функциями (СРТ).
- Стадии по Такману:
 1. ФОРМИНГ
 2. ШТОРМИНГ
 3. НОРМИНГ
 4. ПЕРФОМАНС
 5. ДИССОЛВЕНС
- Команда – Value – Руководитель + Группа
- Команда – Value – Vision = Иерархия

196

5

197

(adjourning)

ПСИХОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

*Психология – область деятельности, изучающая
связь мотивов человека, его целей и действий*

Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

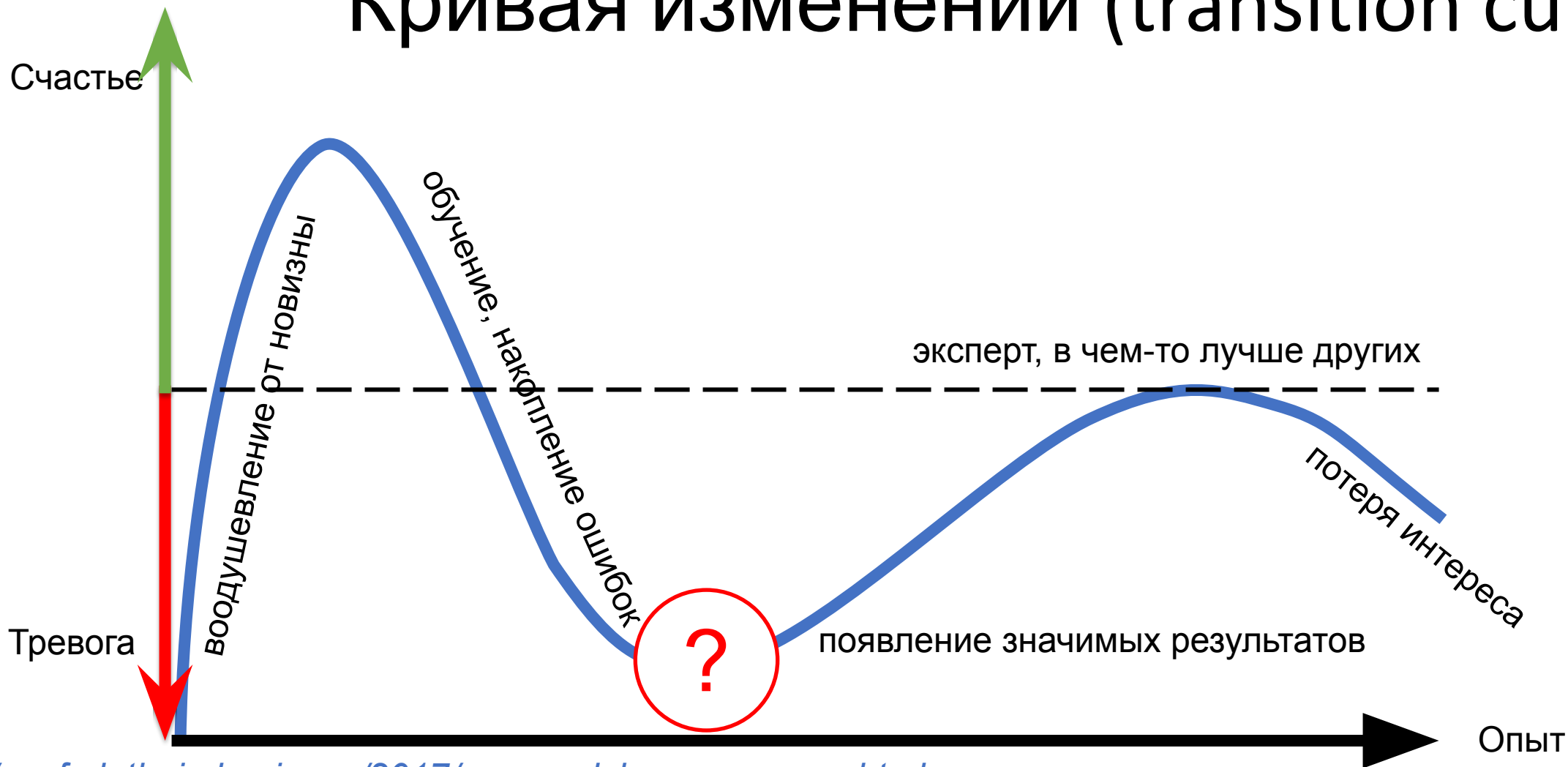
Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

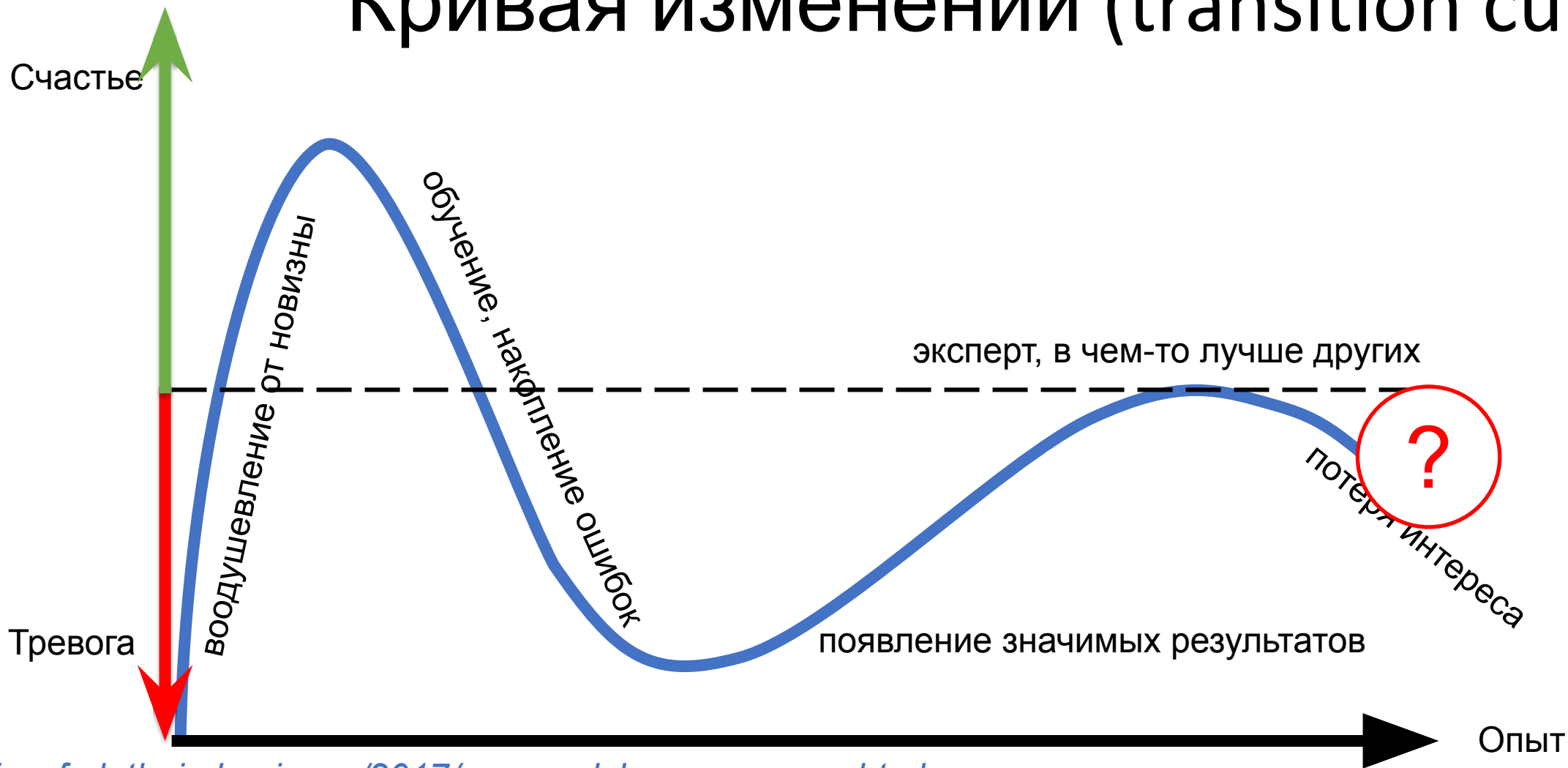
Кривая изменений (transition curve)



<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

Кривая изменений (transition curve)



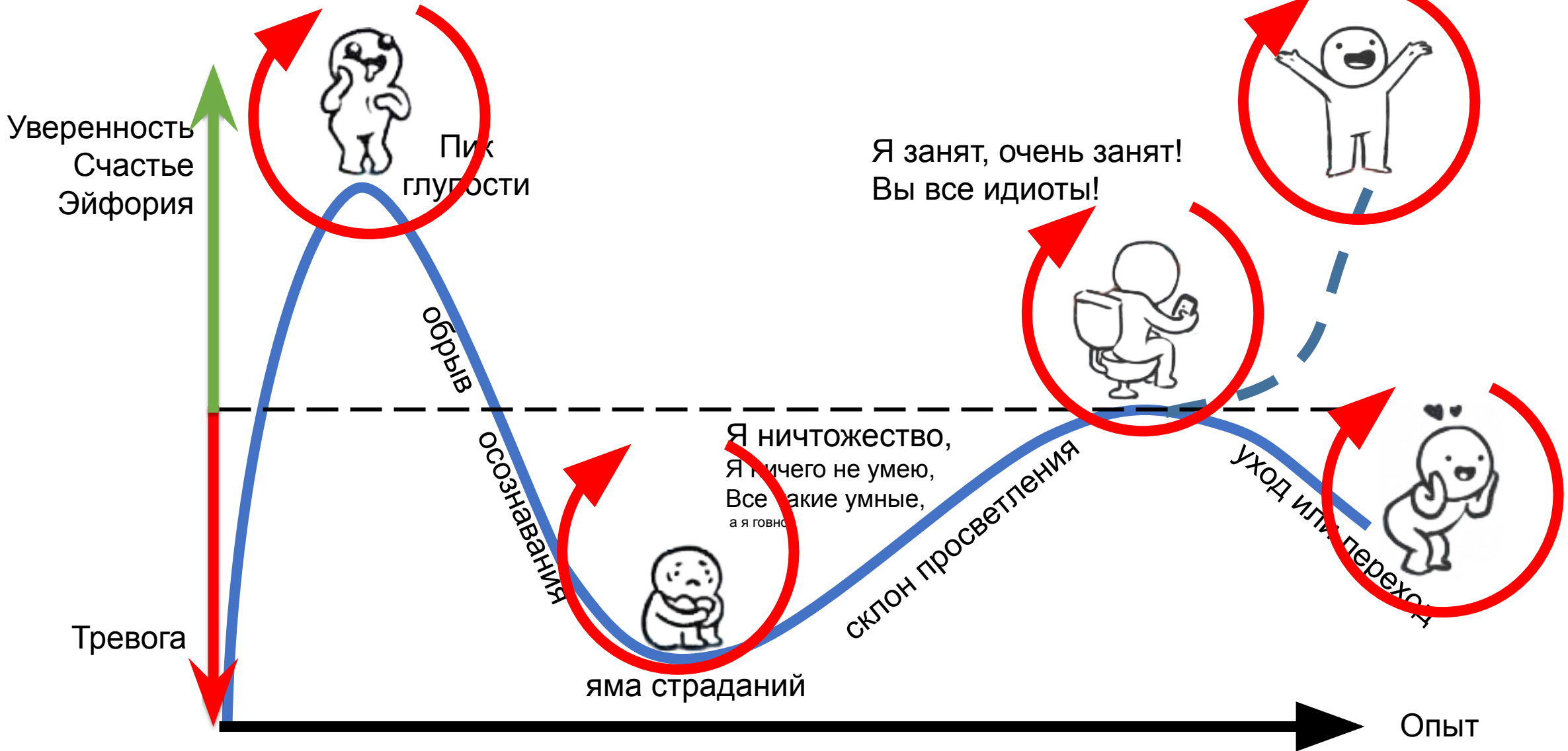
<http://conf.aletheia.business/2017/personalchangeprocess.html>

Transition curve

Jerk Deadlock

Как же я прекрасен!
Мои идеи так круты, а вокруг одни старперы!

Потому что Я такой!!





Проблема этого мира в том, что глупцы и фанатики слишком уверены в себе, а умные люди полны сомнений.

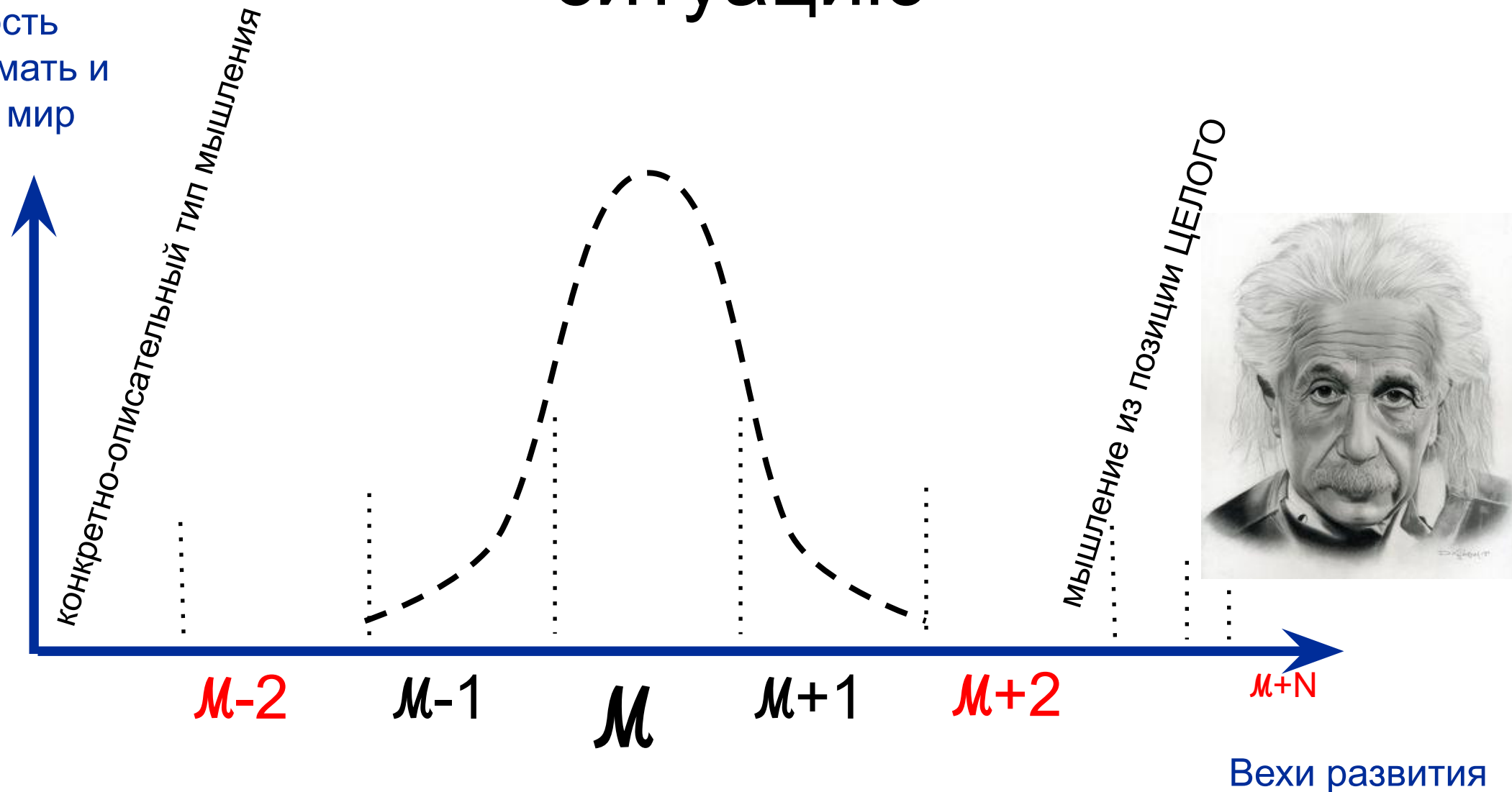
Бертран Рассел

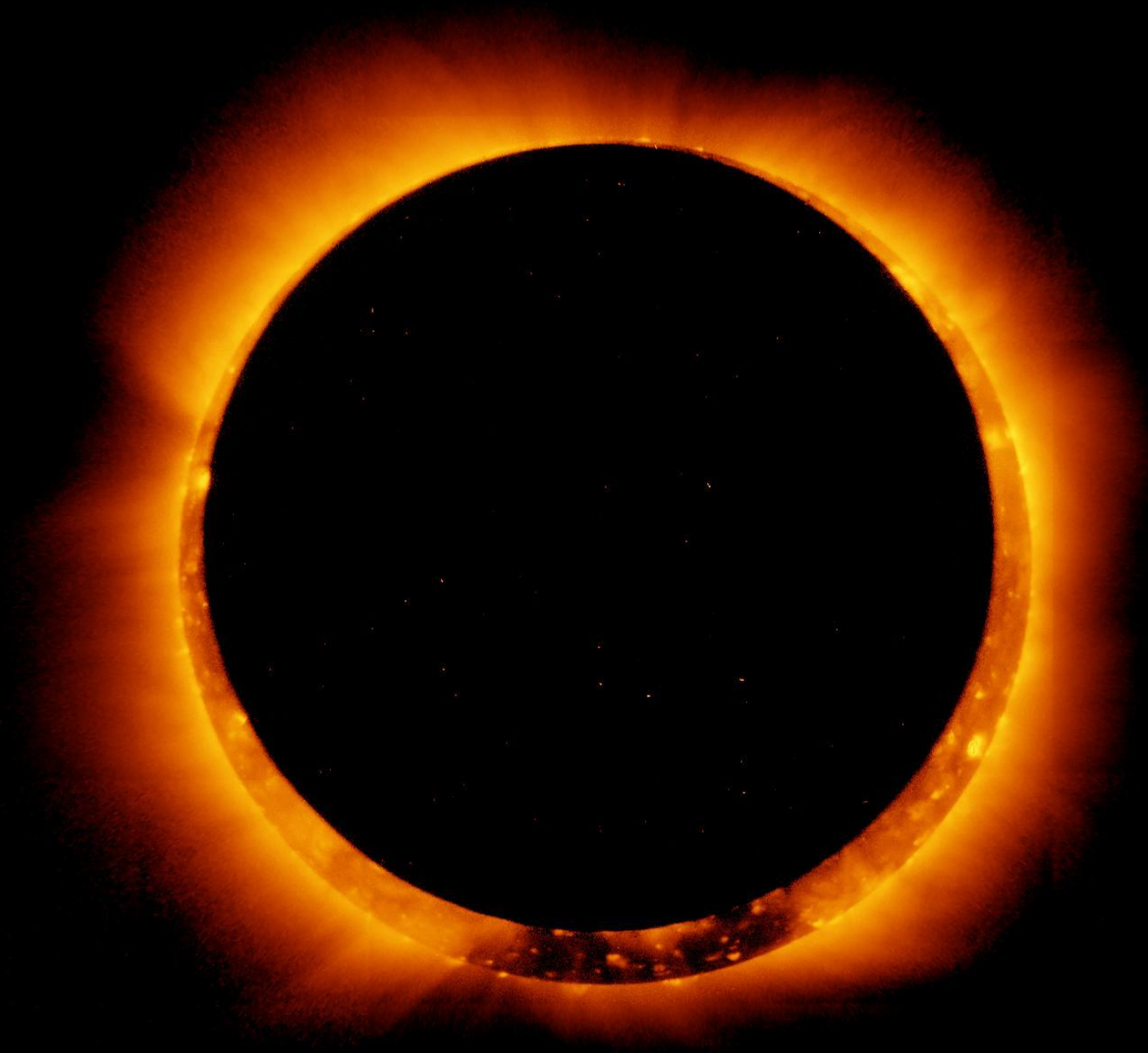
философ, математик, нобелевские лауреат

ТОКСИЧНОСТЬ
... ИЛИ
ЛИДЕРСТВО?

Способность видеть и влиять на ситуацию

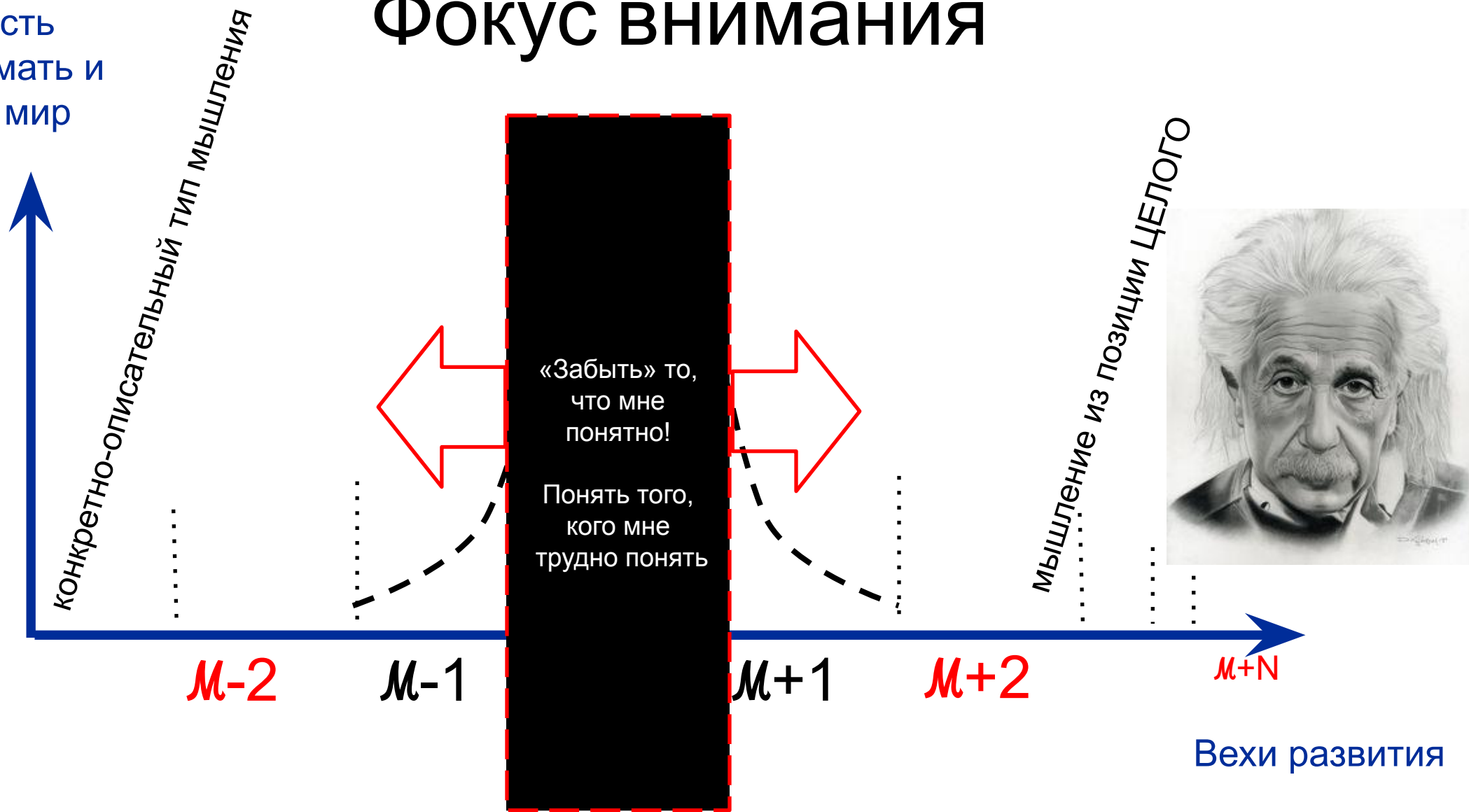
Способность
воспринимать и
понимать мир





Способность
воспринимать и
понимать мир

Фокус внимания

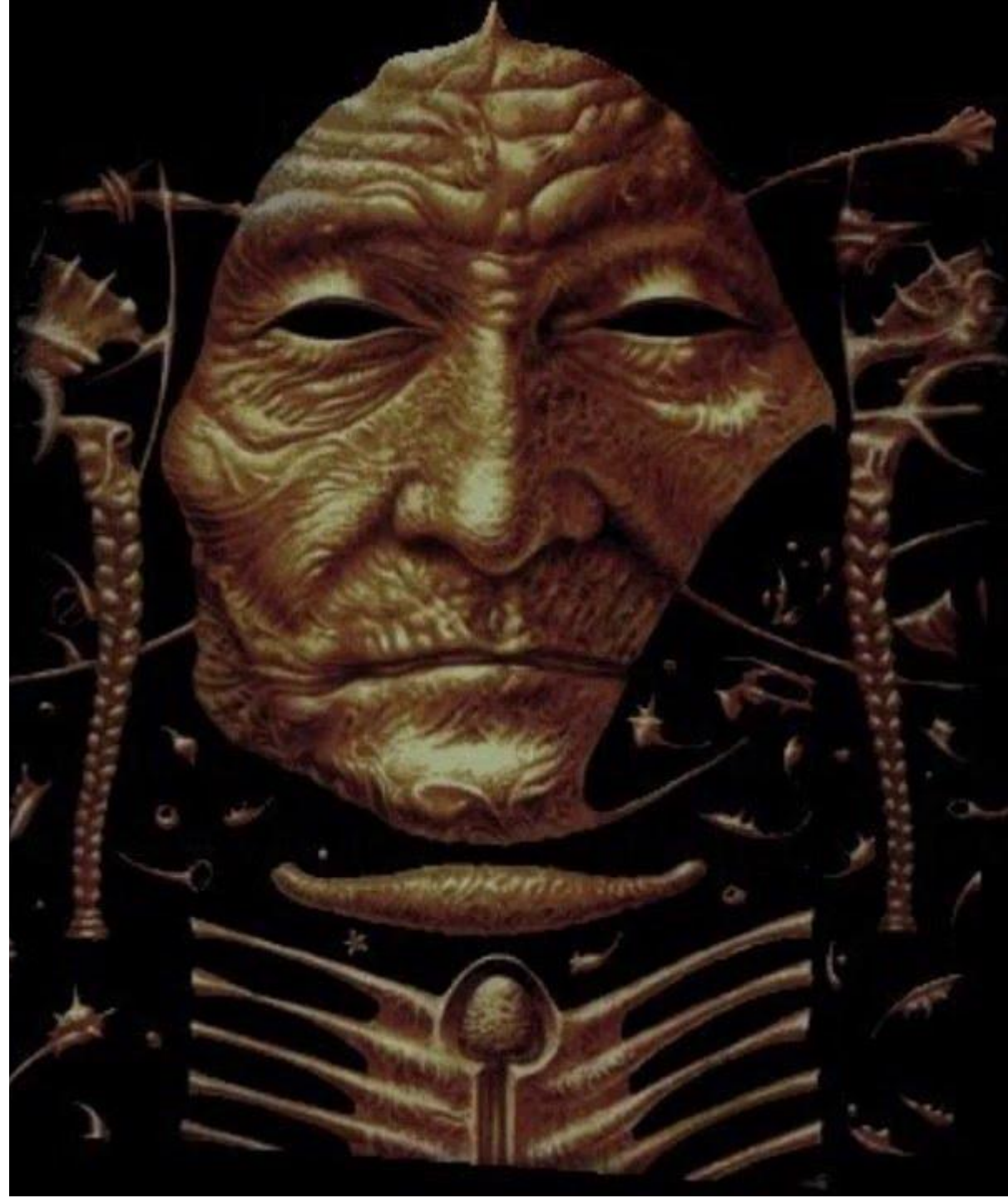


Почему Флетчер так! ...разговаривает?
Почему Ниман терпит?



«...воин, которому удалось случайно наткнуться на мелкого тирана, – просто счастливчик. Он имел в виду, что если мелкий тиран сам возник на твоём пути, тебе крупно повезло. Потому что в противном случае тебе придется отправиться на поиски одного из них.»

Карлос Кастанеда, «Огонь изнутри»



Jerk Deadlock

Потому что Я такой!!

Как же я прекрасен!



Пик



Уверенность

Эйфория

глупости

Это не так!
Я занят, очень занят!

Q&A

на понимание

обрыв

Я
признавание

СКЛОН
просветления

Я ничего не умею,
Все такие умные,
а я говно

Тревога

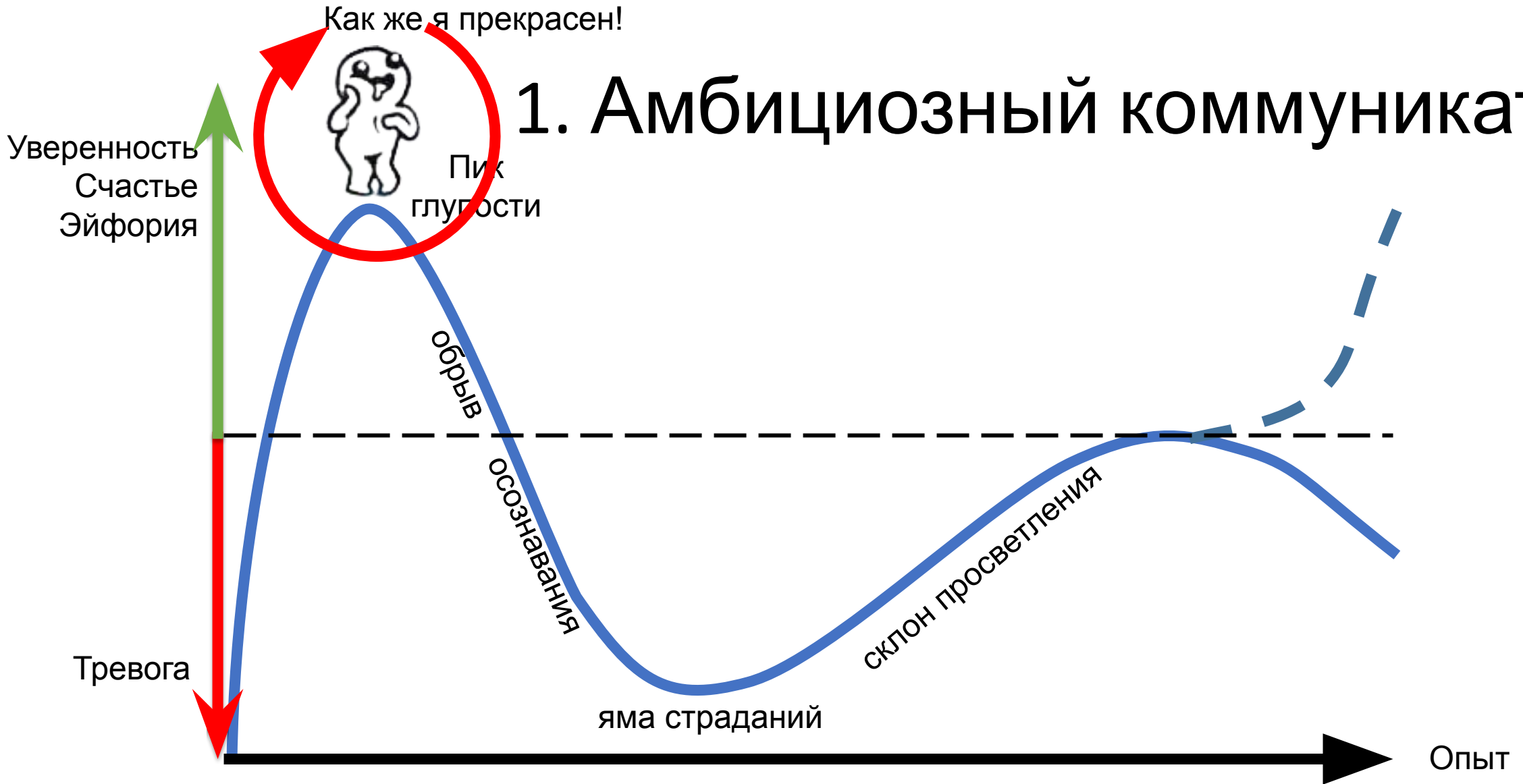
яма страданий

Опыт



ПРАКТИКА

1. Амбициозный коммуникатор



Как же я прекрасен!



Пик
глубокой

1. Амбициозный коммуникатор

Эффект Даннинга-Крюгера – люди, имеющие низкий уровень квалификации, не способны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации

Уверенность
Счастье
Эйфория

обрыв

осознавания

склон просветления

Тревога

яма страданий

Опыт



1. Амбициозный коммуникатор



Амбициозный коммуникатор



- Коммуникабельны, энергичны, харизматичны, умеют быть убедительными
- Высокий критический идеализм – критикуют других, идеализируют себя. Считают себя умнее других. Подчеркивают это всеми способами. На все есть свое мнение
- «... сказал правду-матку в лицо начальнику, а он, дурак, уволил»
- Пожиратели информации. Специалисты широкого профиля – знают все понемногу, но нет областей, где лучше других
- Высокий уровень эффекта «Получил информацию = сделал»
- Хотят быть начальниками. Считают, что управлять – «это их» (и их назначают!)

Что делать?

- Грузить задачами!
- Не объяснять — бесполезно, останется при своем мнении
- Не давать новых знаний, ограничить свободный доступ к знаниям, тренингам, не пускать на конференции
- Оценивать результат с позиции пользы для клиента!
- Требовать сверхнормативный результат, исходя из его амбиций
- Performance review!
- Мало хвалить!
- Не давать свободу в аванс
- Не рассчитывать на долгий период, это еще не HiPo
- Не работайте, если чувствуете, что не справитесь



1. Бедный родственник



2. Бедный родственник



2. Бедный родственник



- В основе токсичности паразитическая психология
- Выстраивает свое поведение, чтобы его обслуживали
 - Основана на фрустрации, которая порождает в нем потребность в компенсации
- Фрустрация – действие вхолостую
 - Действие, не приводящее к предусмотренному результату и превращающееся в потребность в компенсации: а) мстительно-манипулирующей, б) развивающей
- Выученная беспомощность – считает, что он какой-то ущербный, не такой, как все
- Человек ЗНАЕТ, что он в «яме», и считает, что мир ему должен

Митяй, сериал «Сваты»

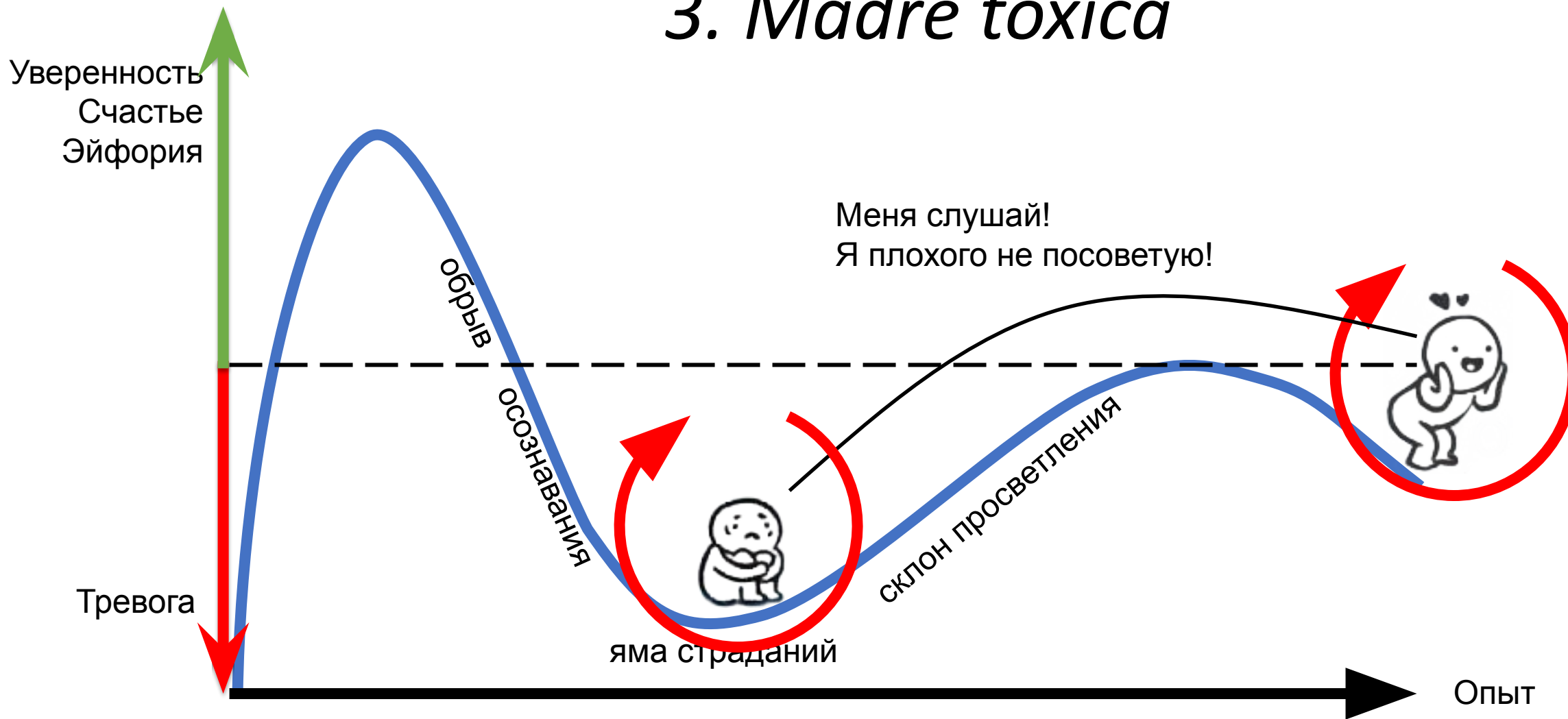
Что делать?



Митяй, сериал Сваты

- Маленькие победы. Декомпонзировать задачи, чтобы они были соразмерны его способности получить значимый для него результат
- Обратная связь работает плохо
- Не жалеть, не потакать, «не кормить»
- Призывать к ответственности
- Требовать результат
- Не делать вместо него!
- Не отвечать на все вопросы, только на предметные
- Полезные вопросы:
 - Зачем ты задаешь этот вопрос?
 - Какой ответ ты хочешь получить?
 - Что ты хочешь делать с ответом?

3. *Madre tóxica*



3. Madre tóxica



Madre tóxica



Шура, «Служебный роман»

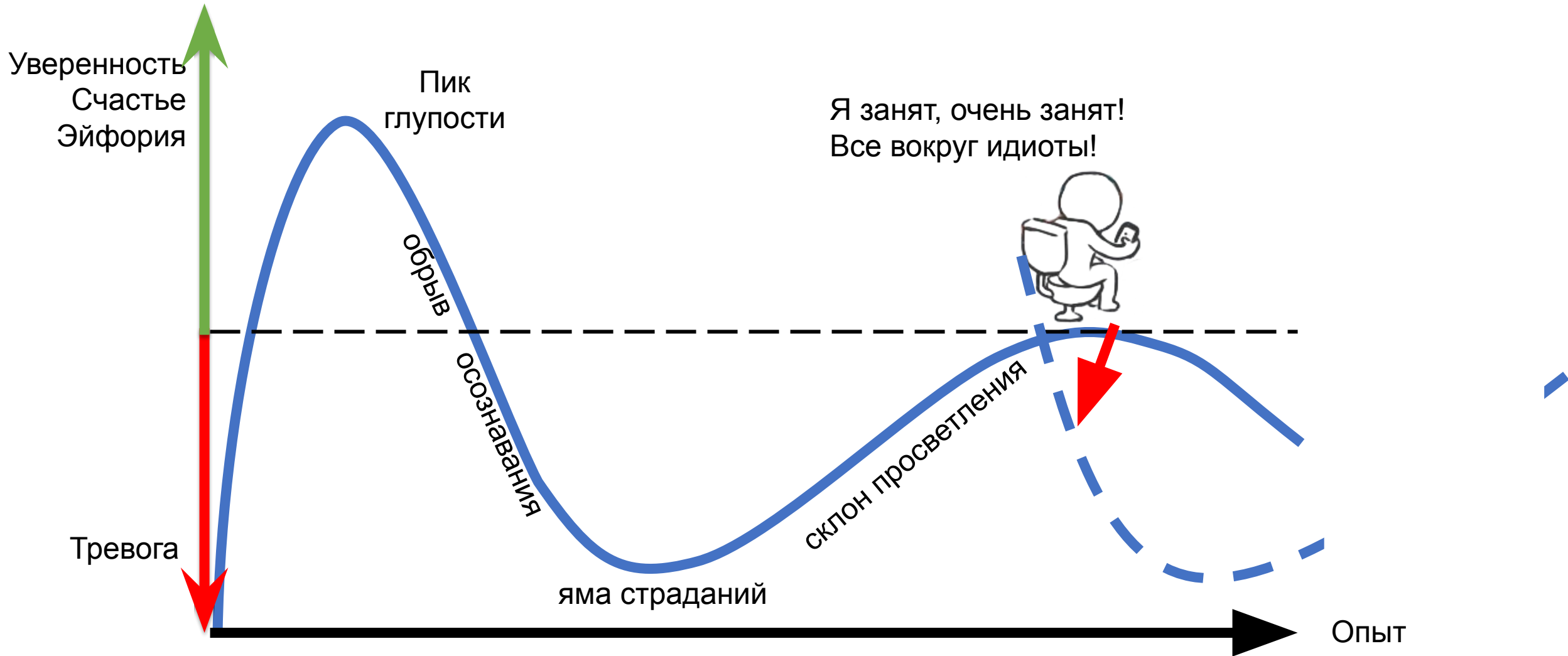
- Очень заботливы, до навязчивости, гиперопека
- «Питаются» чужими эмоциями
- Много советов, разговоров по душам (не по работе)
- Считают себя знатоками душ человеческих
- Как правило, субъект, подходящий по возрасту, «мама» офиса
- Может быть из обслуживающей деятельности (бухгалтер, HR(BP), офис-менеджер, коуч)
- Сплетничают. Рекомендуют, кого слушать, кого нет
- Способствуют застреванию на одном

Что делать



- «Отправлять в бухгалтерию!»
- Уйти, не вступать в разговор
- Не винить, выводить на чистую воду – бесполезно
- Изолировать подальше от командной работы

4. Эксперт-бирюк



Эксперт – одинокий волк, бирюк



Одинокий волк, бирюк



Фил Коннорс, «День сурка»

- «Это не так! Это работать не будет!», «Я лучше знаю, как надо!»
- «Ты debil, ты чего наделал!»
- «Ты ничего в этом не понимаешь, поэтому не лезь!»
- «Да, я такой и имею на это право!»
- «Меня недооценивают, ну и шут с вами!»
- «Я докажу, что я прав [даже ценой загубленного проекта]»
- «Я занят, очень занят! Мне не до вашей «командной фигни»
- «Дай, я скажу как надо»

- Защищает свою зону экспертности (технологии) и зону комфорта
- Ригиден (не гибок) в своих выборах
- Подрывает командную работу
- Манипулирует путем дискредитации других
- Ориентирован на себя, только на свою зону ответственности, на свое развитие, свои интересы
- В условиях изменений готов открыто саботировать и противостоять
- Может хамить и быть грубым с окружающими

Что делать

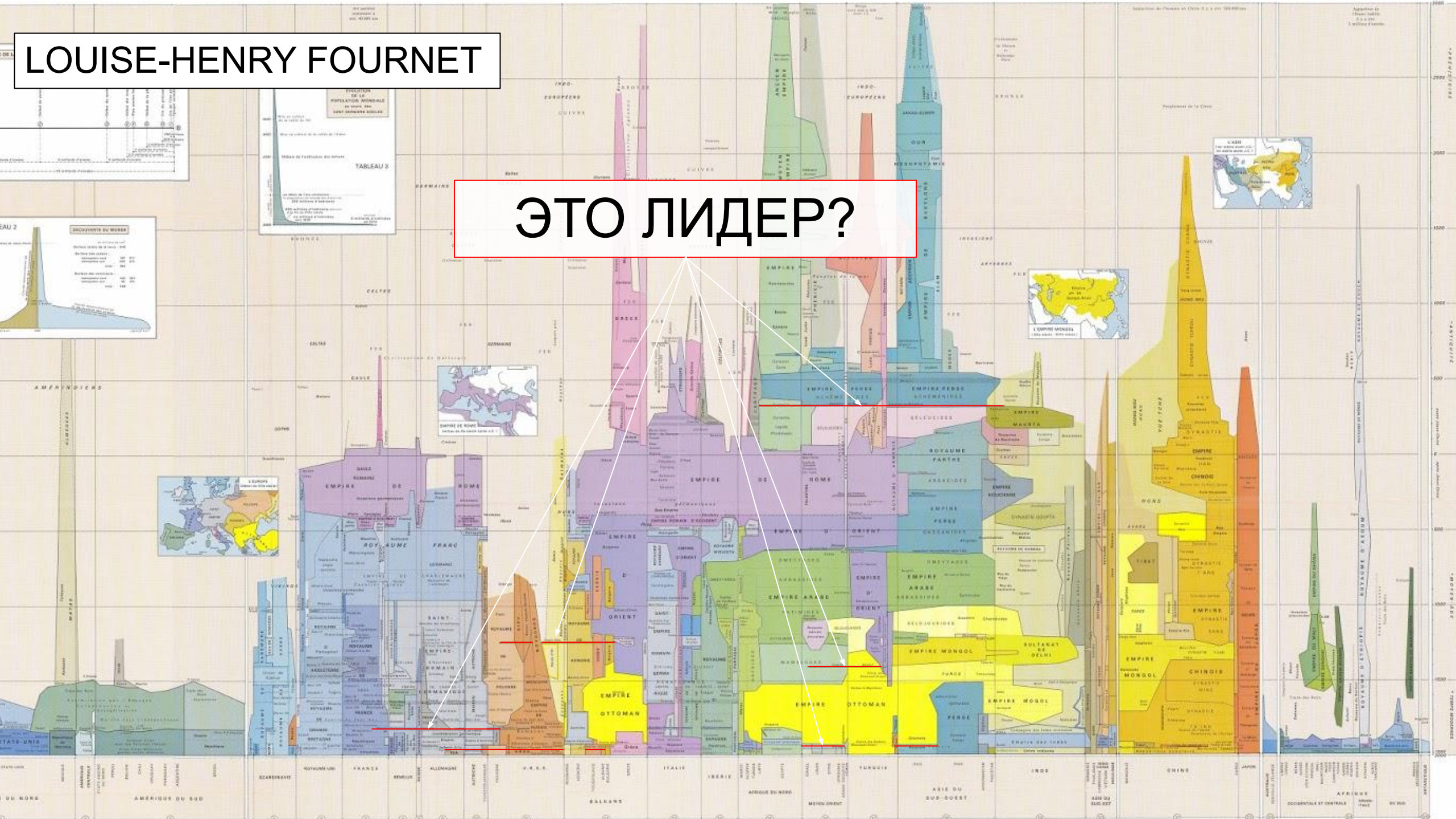
- 360, Performance Review, обратная связь!
- Если в команду не встраивается, поставить на автономную работу, отдельно от команды, на другой — новый для него проект
- Если результат низкий, и, несмотря на умение, мотивации нет, уволить!
- Всегда! В обратной связи указывать на результаты влияния на других людей, не обвинять!
- Пример незамедлительной обратной связи от руководителя в случае неподобающего поведения:
 - Вчера вы как-то поговорили с сотрудником, что после общения с вами у него все валится из рук, он демотивирован, вы намерены вредить командной работе?
 - Вы способны вести себя сдержанно?
 - Вам не кажется, что вы могли бы поговорить с моим сотрудником в другом ключе, чтобы после разговора с вами у человека остался положительный настрой, чтобы он хотел исправить ошибку? *

5. Социально-успешный психопат



LOUISE-HENRY FOURNET

ЭТО ЛИДЕР?



5. Социально-успешный психопат



Социально-успешный психопат



Майкл Дженнингс, «В смертельной зоне»

- Все, что у меня есть, – это потому что Я такой!
(...а не потому, что я вместе с другими людьми что-то делал при определенном стечении обстоятельств)
- Считают себя единственным критерием истины, гармонии, красоты. Они всегда абсолютно правы!
- Все измеряют количеством денег в кармане

= эксперт + власть

Executive-коучинг



1. Чрезмерное стремление к победе
2. Чрезмерное желание внести свой вклад
3. Стремление выносить оценку
4. Склонность к деструктивным высказываниям
5. **Позиция сопротивления** — «нет», «но», «тем не менее»
6. **Превознесение своего ума**
7. Гнев как средство управления
8. **Негативизм**
9. Сокрытие информации
10. Неумение воздавать по достоинству
11. Приписывание себе чужих заслуг
12. Склонность к самооправданию
13. Ссылка на прошлое
14. Покровительство любимчикам
15. Неготовность выразить сожаление
16. Невнимание
17. **Неблагодарность**
18. «Наказание» вестника
19. Перекладывание ответственности
20. **Чрезмерное желание оставаться «самим собой»**

Резюме



ПОЧЕМУ ТОКСИЧНОСТЬ ЕСТЬ?

ПОТОМУ, ЧТО МЫ ЭТОГО ХОТИМ!

КОМПЛЕМЕНТАРНОСТЬ

ВЫГОДНО БЫТЬ ТОКСИЧНЫМ



ВЫГОДНО БЫТЬ РЯДОМ С ТОКСИЧНЫМ!

ЛИДЕР В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Уверенность
Счастье
Эйфория

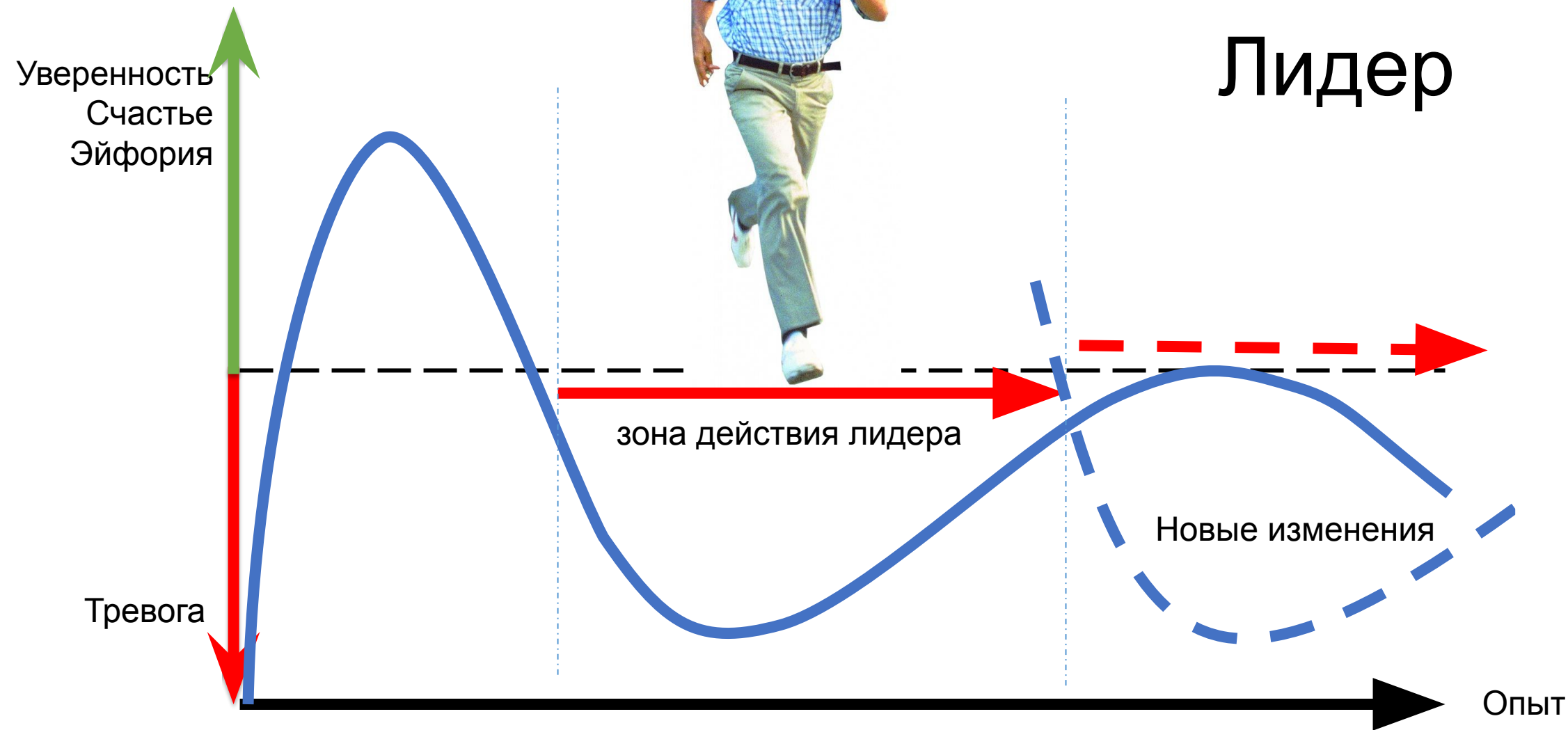
Тревога

Лидер

зона действия лидера

Новые изменения

Опыт





- **Лидер – это тот, кто умеет служить**, наладить гармоничные отношения между всеми операторами с целью обеспечения максимальной продуктивности или интегрального результата.
- Это человек, который берется за работу, которую никто не хочет делать.
- Лидер – это не должность, это не место, это не звание, это функциональное место в деятельности.
- Не советует, а задает вопросы!
- Не «знает», как делать, а показывает, как делать!

СПАСИБО!

+7 (903) 760-5902