

Większość pomysłów na to, czego chcą pracodawcy od swoich pracowników, dałaby podobną listę. Pracodawcy szukają ludzi, którzy są dobrzy w:

- Pracy zespołowej
- Komunikacji
- Automotywacji
- Planowaniu i organizacji
- Rozwiązywaniu problemów
- Podejmowaniu decyzji
- Zarządzaniu czasem i ustalaniem priorytetów
- Elastyczności i adaptowalności
- Chęci do nauki
- Umiejętnościach interpersonalnych i negocjacyjnych

My zajmiemy się znaczeniem zespołów w miejscu pracy. Niezależnie od tego, jaką pracę wykonujesz, prawie na pewno będziesz częścią zespołu. Spójrzmy wgląd w zespoły i wskazówki, jak rozwinąć umiejętności pracy w zespole. Zaczniemy od dyskusji na temat teorii pracy zespołowej i wprowadzenia kilka nietypowych podejść do ich wykorzystania. Następnie kilka praktycznych porady, jak rozwinąć umiejętności pracy w zespole. Zarówno jako członek zespołu, jak i lider zespołu. Niezależnie od tego, czy ubiegasz się o pierwszą pracę, czy o pierwszą awans do kierownika zespołu, zrozumienie, w jaki sposób pracują zespoły zapewnią ci dodatkowy impuls do kariery.

Wprowadzenie

Wszystkie organizacje widzą wartość w zespołach. Zdecydowana większość pracy wykonanej w organizacjach jest wykonywana przez zespoły. Nie chodzi o to, że nie uznajemy ich wartości. Być może raczej dokuczliwą frustracją jest to, że nie dostarczają tego, co naszym zdaniem mogą. Dla większości naszych organizacji zespoły mogą zaoferować znacznie więcej. I zwykle to nie brak wiedzy uniemożliwia zespołom większą efektywność: chodzi o to, że nie wdrazamy dużej części tego, co już wiemy. Zespoły to więcej niż grupy osób pracujących razem. Po prostu się nie zdarzają, trzeba je zbudować. I nawet gdy zostaną zbudowane, będą skuteczne tylko przy prawdziwej pracy zespołowej. Czy byłeś kiedyś częścią zespołu, który naprawdę dobrze działał? A może widziałeś zespół, który naprawdę dostarcza? Czy kiedykolwiek myślałeś, co robią inaczej? Nie chodzi tylko o to, że dobrze wykonują swoją pracę. Być może są oni jakoś lepsi razem, przekazując poczucie przynależności i radość z tego, co robią. Wydaje się, że cechuje je nieuchwytność, którą często określamy jako praca zespołowa. Pomożemy ci zrozumieć zespoły i pracę zespołową. Zrobimy to, wprowadzając pewne zasady pracy zespołowej i badając odpowiedzi na inne kluczowe pytania:

- Do jakiego rodzaju pracy najlepiej pasują zespoły?
- Co sprawia, że zespoły działają?

Zespoły i praca zespołowa

Zespoły są podstawową częścią życia zawodowego. Stanowią one ogromną większość pracy wykonanej w organizacjach. Jednak utworzenie zespołu jest jedną rzeczą, ale drugą jest stworzenie zespołu, który działa. Podobnie jak dołączenie do zespołu to jedno, ale zupełnie inne działanie jako członek zespołu.

Krótko mówiąc, zespoły nie pracują bez pracy zespołowej. Przed zdefiniowaniem pracy zespołowej warto wyjaśnić, czym ona nie jest, i zastanowić się nad różnicą między zespołami a pracą zespołową. Naszym zdaniem zespół jest na miejscu, gdy indywidualne mocne strony i umiejętności łączą się z pracą zespołową, w dążeniu do wspólnego kierunku lub celu, w celu osiągnięcia znaczących wyników dla członków zespołu i organizacji. Zespół łączy indywidualne mocne strony ze wspólnym zaangażowaniem w wydajność - nie chodzi tylko o dobre relacje. Praca zespołowa jest więcej niż konieczna, w rzeczywistości ma fundamentalne znaczenie dla zespołu. Ale nie wystarczy nazwać grupę ludzi zespołem. Dopiero gdy umiejętności i mocne strony poszczególnych członków zespołu połączą się ze wspólnymi celami i skupiając się na zbiorowej wydajności, zaczniesz dostrzegać zalety pracy zespołu. Dlaczego to ma znaczenie? Język może być czasem mylący. Praca zespołowa jest być może bardziej przydatna, ponieważ stanowi tylko część tego, co jest potrzebne do stworzenia skutecznego zespołu. W oparciu o to zrozumienie zespołów i pracy zespołowej, chociaż nie możesz mieć zespołu bez pracy zespołowej, możesz pracować zespołowo bez bycia zespołem!

Co to jest praca zespołowa?

Dobrym miejscem na początek jest słownik. Praca zespołowa jest definiowana jako: „współpraca między tymi, którzy pracują nad zadaniem”. Zwykle praca zespołowa jest rozumiana jako współpraca i chęć współpracy. Na przykład często używamy wyrażenia: „on lub ona jest dobrym graczem zespołowym”. Oznacza to, że ktoś ma na uwadze interesy zespołu, pracując dla dobra zespołu. Istnieje kilka sposobów definiowania pracy zespołowej, ale być może jednym z najbardziej pamiętnych jest francuskie wyrażenie: *esprit de corps*. Oznacza to poczucie jedności, entuzjazmu do wspólnych interesów i obowiązków, rozwinięte wśród grupy osób ściśle związanych z zadaniem, przyczyną, przedsięwzięciem itp.

Praca zespołowa może być przyrównana do dwóch związków, niemal niezbędnych dla współczesnego życia. To klej, który utrzymuje zespół razem, więź, która promuje siłę, jedność, niezawodność i wsparcie.

Praca zespołowa to także olej, dzięki któremu zespół działa. Może umożliwić płynniejszy ruch w kierunku celów, może przedłużyć pęd do przodu i pomóc drużynom w pokonywaniu przeszkód.

Praca zespołowa może potencjalnie stanowić podstawę tego, co cenne w pracy. W rzeczywistości korzyści płynące z synergii pracy zespołowej są niezbędne do skutecznego zarządzania zespołami i organizacjami.

Ale praca zespołowa nie dotyczy wyłącznie zespołów. Możesz mieć dobrą pracę zespołową w Komitecie, który niekoniecznie jest zespołem. W tym kontekście praca zespołowa może być przypadkową współpracą, skutecznie współpracującą przez okresy lub czas, ale nie zawsze!

Praca zespołowa jako postawy i zachowania?

Innym sposobem myślenia o pracy zespołowej jest zarówno postawa, jak i zestaw zachowań. Chodzi o to, jak ludzie skutecznie ze sobą współpracują. Postawy pochodzą z tego, co cenisz i wyrażają się w twoim zachowaniu. Jeśli przywiązujesz dużą wagę do takich rzeczy, jak duch zespołu, docenianie i szanowanie innych, i że razem możesz osiągnąć znacznie więcej niż bycie osobno, to co robisz, powinno to odzwierciedlać, zachowujesz się odpowiednio. Pamiętajcie o francuskim „*esprit de corps*”. Duch grupy, która sprawia, że członkowie chcą odnieść sukces. Istnieje poczucie jedności, entuzjazmu wspólnego we wspólnych interesach i obowiązkach. Praca zespołowa sugeruje, że ludzie pracują w atmosferze wzajemnego wsparcia i zaufania, współpracując spójnie, z dobrymi relacjami między grupami. Mocne strony siebie nawzajem są cenione. Powinno to również sprzyjać rosnącej dojrzałości

relacji, w której ludzie mogą konstruktywnie się nie zgadzać, a wsparcie i wyzwanie są częścią pomagania zespołom w pracy. Kiedy praca zespołowa jest na miejscu, zwykle obserwujemy:

- Wszyscy podążają za sobą
- Wszyscy ciągną w tym samym kierunku
- W zależności od współpracowników, aby przekazać to, co powiedzieli
- Uzyskiwanie pomocy, gdy jest potrzebna,
- Dzielenie się ekscytującą wizją przyszłości.
- Współpraca i łączenie mocnych stron

Rozkwit pracy zespołowej jest wspierany przez zachowania pokazujące to, co cenimy, takie jak:

- Aktywne słuchanie
- Dawanie korzyści z wątpliwości
- Wspieranie innych
- Zapewnienie zachęty
- Przekonywanie i budowanie konsensusu
- Rozwiązywanie konfliktu
- Otwarta komunikacja

Praca zespołowa jest więc grupą ludzi pracujących razem w spójny sposób, tworzących wspaniałego ducha i atmosferę pracy oraz wspierających się nawzajem, aby ich mocne strony łączyły się, aby poprawić to, co robią.

Dlaczego praca zespołowa jest ważna?

Praca zespołowa

1. Tworzy synergiię - gdy suma jest większa niż części. Być może najistotniejszy wpływ, jaki może mieć zespół, to możliwość wspólnego osiągnięcia więcej, niż gdyby każdy członek pracował indywidualnie. Jest to połączenie umiejętności i wiedzy specjalistycznej, gdy umiejętności jednego członka uzupełniają umiejętności innych i kompensują swoje słabości, że praca zespołowa naprawdę działa.
2. Wsparcie - bardziej wydajny sposób pracy. Pomaga usunąć ograniczenia, które mogą uniemożliwić poprawne wykonywanie pracy. Zespoły mogą ponosić odpowiedzialność, a często ta pozytywna presja ze strony otoczenia zachęca ludzi do wzięcia odpowiedzialności i bycia aktywnym.
3. Promuje bardziej płaskie i szczupłe struktury - z mniejszą hierarchią. Zespoły mogą wspólnie rozwiązywać problemy i podejmować decyzje. Kiedy działają dobrze, mogą być w dużej mierze samorządzące. Zespoły mogą współdziałać z innymi zespołami w organizacji, zmniejszając potrzebę nadmiernej hierarchii.
4. Zachęca do wielodyscyplinarnej pracy, w której zespoły przecinają podziały organizacyjne. Zespoły cenią różne umiejętności i wiedzę swoich członków i mogą łączyć te umiejętności na różne sposoby, aby zaspokoić zmieniające się potrzeby. Kiedy ludzie rozwiną dobre umiejętności pracy w zespole

(wiedzą, jak dobrze pracować w zespole), mogą wykorzystać te umiejętności, aby dobrze współpracować z innymi zespołami w organizacji.

5. Wspiera elastyczność i szybkość reakcji - szczególnie zdolność reagowania na zmiany. Zespoły mogą wziąć odpowiedzialność za kompletne procesy. Mogą zmieniać się i reagować na potrzeby klientów i zarządzanych procesów

6. Podoba się klientom, którzy lubią pracować z dobrymi zespołami (czasami klient może być częścią zespołu). Gdy klienci doświadczają zespołu, który odpowiada na ich potrzeby, a nie jest przekazywany z jednej osoby do drugiej w organizacji, widzą wartość drużyny. Coraz częściej klienci są częścią tego, co robimy. Dotyczy to szczególnie usług, w których klienci często są częścią usługi. Pod pewnymi względami można je postrzegać jako część zespołu. Jest to potencjalnie skuteczny sposób na zaangażowanie klientów w usługi świadczone przez Twoją organizację.

7. Promuje poczucie osiągnięć, równości i koleżeństwa - niezbędne dla zmotywowanego miejsca pracy. Dobra wspólna praca buduje poczucie wspólnoty, którego doświadczają nie tylko członkowie zespołu, ale także widoczna zachęta dla innych.

8. Przy właściwym zarządzaniu praca zespołowa jest lepszym sposobem pracy!

Zapytaj swój zespół!

Jednym z najlepszych sposobów rozwoju pracy zespołowej jest zachęcenie do „wpisowego”. Jeśli czytasz to, ponieważ chcesz być skutecznym liderem zespołu, oto kilka działań, które możesz wykorzystać w zespole. Nawet jeśli nie jesteś jeszcze liderem zespołu, przydadzą ci się, gdy będziesz! Skorzystaj z tych działań, aby dowiedzieć się, co Twój zespół lub grupa uważa za ważne w pracy zespołowej. Zaangażowanie ich w ten sposób zachęci do zaangażowania się w proces budowania zespołu.

Działanie : Pomysły

Poproś zespół, aby pomyślał przez chwilę o tym, które zespoły mogą poradzić sobie lepiej niż osoby pracujące samodzielnie. : Pozwól zespołowi omówić swoje pomysły.

Zadaj pytania „dlaczego praca zespołowa jest ważna”. Podkreśl „DLACZEGO”. : Jeśli drużyna jest wystarczająco duża, podziel się na trzyosobowe grupy.

Niech każda grupa zapisze swoje pomysły. Niech każda grupa omawia swoje pomysły i nagrywa je na flipcharcie. : Zwróć uwagę na podobne odpowiedzi i pogrupuj je na klapce wykresu.

Poproś grupy (grupy) o uszeregowanie zbiorowej listy, którą oni myślą, że to pięć najważniejszych powodów. : Możesz ustawić przyczyny na diagramie bąbelkowym wokół pytań „dlaczego praca zespołowa”.

Zapisz przyczyny w rankingu i rozpowszechnij wyniki do zespołu po spotkaniu.

Wartość pracy zespołowej

Wartość pracy zespołowej jest regularnie postrzegana w sporcie. Jak często widzimy zespoły złożone z drogich gwiazd, które osiągają lepsze wyniki niż zespoły z graczami, którzy mogą być indywidualnie mniej utalentowani? Zakładając przeniesienie metki naprawdę są wskaźnikiem talentu! Dlaczego tak jest? Odpowiedź leży w dwóch rzeczach:

- Synergistyczna wartość pracy zespołowej (nasz klej i olej).

- Kluczowa rola menedżera.

Praca zespołowa nie oznacza, że wszyscy robią to samo lub że wszyscy są w stanie wykonywać swoje zadania. Jest to raczej sposób na synergiczny sposób pracy, w którym suma jest większa niż poszczególne części. Właściwie zarządzana praca zespołowa maksymalizuje siły, wydobywając to, co najlepsze w każdym członku zespołu. Te specyficzne, być może unikalne indywidualne mocne strony są następnie uzupełniane przez mocne strony innych lub zespołu jako jednostki. Praca zespołowa może wspierać kluczowe sieci społecznościowe, które zachęcają do szczęścia i wydajności. W szczególności zwróć uwagę na doświadczenia Hal Rosenbluth, który zbudował małe, rodzinne biuro podróży w jednej z największych sieci sprzedaży detalicznej w Stanach Zjednoczonych. Opisał swoje początkowe doświadczenia związane z pracą w firmie rodzinnej, zauważając, że wydawało się, że „jest pełna nieszczęśliwych ludzi produkujących nieszczęśliwą obsługę i pogarszających się zyskowności”. Własna filozofia biznesowa Rosenbluth wyewoluowała z dwóch rzeczy. Po pierwsze, z jego doświadczenia złego zarządzania. Dołączył do firmy rodzinnej po ukończeniu college'u w wieku 22 lat i „błakał się po okolicy dla firmy pracującej dla jednego kiepskiego menedżera po drugim. Każda z nich dodawała do rosnącej listy negatywnych wzorów do naśladowania, z którymi przez lata miałem kontakt. Na szczęście wiele się z nich nauczyłem z negatywnych wzorów do naśladowania”. Po drugie, uznanie, że to jego przyjaciele przyszli mu z pomocą i zostali z nim w trudnych czasach.

„Przyjaciele nigdy nie zawodzą przyjaciół. Ta realizacja doprowadziła do mojego planu budowy firmy przyjaciół. Po pierwsze, musiałem stworzyć i utrzymać środowisko, które rodzi przyjaźnie. Po drugie, zatrudniam tylko miłych ludzi.” Brytyjski przedsiębiorca, Richard Branson, przypomina niektóre punkty Rosenblutha. „Liczy się praca z kilkoma bliskimi przyjaciółmi, ludźmi, których szanujecie, wiedząc, że gdyby czasy potoczyły się źle, osoby te trzymałyby się razem”. Nie wszystkie zespoły składają się z przyjaciół. W tym przypadku nie muszą tak być, aby były skuteczne. Praca zespołowa ma jednak potencjał, by wspierać satysfakcjonujący, znaczący sposób współpracy. Dlaczego praca zespołowa jest ważna? To niekoniecznie łatwa opcja, ani panaceum na wszystkie problemy organizacyjne. Jednak praca z grupą ludzi nad wartościowym zajęciem ze wspólnym celem może być jednym z najbardziej satysfakcjonujących i przyjemnych aspektów pracy

Zasady pracy zespołowej

Tak więc ustaliliśmy wartość pracy zespołowej, ale jak można skorzystać z tej wiedzy? Być może poprzez zbadanie niektórych

Język oryginału: angielski

1475/5000

Zasady pracy zespołowej

Czy więc ustaliliśmy wartość pracy zespołowej, ale jak możesz skorzystać z tej wiedzy? Być może poprzez porównanie podstawowej zasady pracy zespołowej. Pomyśl przez chwilę, gdyby zapytano Cię, co oznacza dla ciebie praca zespołowa, co byś powiedział? Być może wszyscy pociągają za sobą lub wszyscy ciągną w tym samym kierunku. Może chodzi o pomoc, gdy jej potrzebujesz, lub podzielić się się ekscytującą wizją przyszłości.

Zespoły STAR

Podsumowaliśmy zasady, które leżą na podstawowej efektywnej pracy zespołowej w naszym modelu STAR Zespoły:

- Strengths (Mocne strony) - zespół działa najlepiej, gdy łączy się z obowiązkowymi różnymi osobami.

- Teamwork (Praca zespołowa) - postawa i praktyczne kroki pomocne jednostki współpracujące, wspierające nawzajem w czerpaniu korzyści z mocnych stron i synergii.
- Alignment (Łączenie) - długości jednostek i wsparcie współpracowników są ukierunkowane na znaczące cele w organizacji.
- Results (Wyniki) - zespół koncentruje się na dostarczaniu wyników, zachęcając do wyraźnego skoncentrowania się na wydajności.

To podsumowanie elementów pracy zespołowej modelu STAR Zespoły, ale prawdziwie wartości modelu uwzględniającego myślenie o elementach kontekstowych - praca zespołowa na szerszym obrazie.

Model STAR Team został ukształtowany przy użyciu 3 różnych wątków teorii pracy zespołowej:

- Staże: Etapy rozwoju zespołu.
- Style: Style kierowania zespołem.
- Otoczenie: czynniki wpływające na zespół z zewnątrz (zespołu lub organizacji).

Jak te teorie pasują do modelu STAR Team?

Gwiazdy i etapy

W teatrze gwiazdy potrzebują scen do działania. Model zespołu STAR został opracowany w celu wyjaśnienia, w jaki sposób liderzy mogą budować zespoły, przeprowadzając je przez różne etapy rozwoju zespołu. Model zespołu gwiazd dostarcza substancję (lub treść) do etapów, sytuacji i otoczenia teorii pracy zespołowej wspomnianych powyżej. Pomaga określić, na czym powinien się skupić zespół i lider zespołu. Zapamiętaj:

„Dobre przywództwo w zespole polega na tworzeniu warunków, które umożliwiają rozkwit pomysłów i ludzi, zebranie się ludzi i przepływ. Kiedy równoważysz rozwijanie mocnych stron ludzi z budowaniem dobrych relacji i kontaktów między ludźmi, w dążeniu do ambitnych i znaczących celów zespołowych, posuwasz się daleko w kierunku zachęcania do efektywnej pracy zespołowej w miejscu pracy”.

Teoria Tuckmana

Teorie rozwoju zespołu, takie jak znane etapy rozwoju grupy Bruce'a Tuckmana (tworzenie, szturmowanie, normowanie, działanie) uznają, że zespoły rozwijają się na różnych etapach. Postępują od formacji początkowej do wykonania:

Formowanie: Jest to początkowy etap rozwoju zespołu, podczas którego jednostki jeszcze się nie zżelowały. Wszyscy są zajęci znajdowaniem swojego miejsca w zespole, ocenianiem siebie nawzajem i pytaniem siebie, dlaczego tu są!

Szturm: ludzie zaczynają postrzegać siebie jako część zespołu. Jednak na tym etapie mogą stawiać sobie nawzajem wyzwania i liderowi zespołu na temat tego, co robi zespół i jak należy to zrobić. Jak sugeruje tytuł etapu, konflikt i konfrontacja są typowe dla tego etapu, ponieważ pojawiają się różnice.

Normowanie: jest to faza, w której członkowie zespołu zaczynają się łączyć, opracowywać procesy, ustalać podstawowe zasady, wyjaśniać, kto co robi i jak to będzie zrobione. Ta faza charakteryzuje się rosnącym poczuciem „wspólnoty”.

Działający: Jest to ostatni etap, w którym zwiększone skupienie się zarówno na zadaniu, jak i relacjach w zespole zapewnia synergię. Wydajność jest zapewniana przez osoby skutecznie współpracujące ze

sobą. Wartość modelu Tuckmana polega na tym, że pomaga nam zrozumieć, że zespoły ewoluują. Pomaga nam również zastanowić się, w jaki sposób mogą napotkać różne problemy na różnych etapach ich rozwoju.

Beyond Tuckman

Jednym z ograniczeń modelu może być to, że sprawia, że budowanie zespołu wydaje się zbyt liniowe i sekwencyjne. Chociaż jest to przydatne narzędzie analityczne, musimy pamiętać, że niektóre zespoły mogą „zapętląć się” w trakcie rozwoju.

Na przykład, nie wszystkie zespoły ewoluują płynnie przez etapy Tuckmana, ale mogą jo-jo między normowaniem a szturmem, dopóki nie zaczną funkcjonować lub zostaną rozwiązane! Niezależnie od ograniczeń wszystkie dobrze przemyślane modele mogą być pomocne w zrozumieniu i lepszym zarządzaniu naszą sytuacją. Nasz własny model etapów zespołu zilustrowano poniżej. Kategoryzuje te podstawowe etapy rozwoju zespołu jako: tworzenie; rozwijające się; występowanie / osiągnięcie; wytrzymujący.

Podczas gdy modele te pozwalają w różny sposób zrozumieć różne wymagania zespołu, istnieje szereg pytań, na które nie ma szczególnie dobrej odpowiedzi. Na przykład:

- Jak powinieneś prowadzić na różnych etapach rozwoju zespołu?
- Jak rozpoznać, kiedy przechodzisz przez etap?
- Jak rozwija się zespół w otoczeniu organizacyjnym?
- W jaki sposób wpływają na nią inne wpływy zewnętrzne?

Teoria etapów grupowych nie odpowiada wprost na te pytania. Aby to zrobić, musimy pomyśleć o dwóch kolejnych obszarach:

- Pomysły na temat przywództwa w zespole.
- Wpływ czynników spoza zespołu

Style przywództwa

Drugi nurt teorii, które kształtują model STAR, dotyczy stylów przywództwa. Sugerują to, że styl przywództwa potrzebny na różnych etapach rozwoju zespołu będzie się różnił. Jest to powszechne pojęcie w badaniach zarządzania i przywództwa. Fakt, że wiele modeli ma charakter sytuacyjny, sugeruje, że podejście, które należy przyjąć, powinno ulec zmianie w zależności od konkretnego kontekstu. Pomysł ten jest również wspólny dla wielu teorii przywództwa, które sugerują, że przywódcy powinni dostosować swoje zachowania i działania do sytuacji. Na przykład awaryjne lub sytuacyjne modele przywództwa zwykle oferują szereg reakcji, które może podjąć lider. Można je przedstawić jako kontinuum, od podejścia opartego na dyrektywie, w którym lider kieruje zespołem, po podejścia, które mają tendencję do delegowania. Członkowie zespołu mieliby znacznie więcej do powiedzenia na temat tego, co i jak robią. Inne modele rozpoznają różne funkcje przywództwa. Jednym z dobrze znanych przykładów jest przywództwo skoncentrowane na działaniu Johna Adaira, w którym przywództwo jest wyrażane jako skupienie się na każdym z: zadań; zespół i jednostka. W tym modelu równowaga nacisku będzie się różnić w zależności od sytuacji. Model zespołu STAR podkreśla rolę lidera jako potrzebę dopasowania indywidualnych mocnych stron, pracy zespołowej i znaczących wyników. Model uwzględnia ideę, że lider musi zachowywać się inaczej, biorąc pod uwagę różne etapy rozwoju zespołu. Uwaga lidera będzie się różnić w zależności od różnych etapów rozwoju zespołu (i

tego, jak dobrze zespół je pokona). Połączenie stylu przywództwa ze stadiami zespołu pomaga odpowiedzieć na pytania:

- Gdzie należy położyć nacisk na różnych etapach?
- Na co musisz uważać i na jakich działaniach musisz się skupić na różnych etapach rozwoju zespołu?

Otoczenie - kontekst organizacyjny i szerszy

Trzeci nurt myślenia dotyczy kontekstu zespołu. Zespoły nie istnieją w próżni. Na ich skuteczność mogą mieć duży wpływ czynniki zewnętrzne zespołu - z innych zespołów, szerszej organizacji i czynniki zewnętrzne spoza organizacji. Chociaż teorie na poziomie grupy stanowią użyteczny sposób myślenia o rozwoju zespołów, kładą niewielki (jeśli w ogóle) nacisk na środowisko zewnętrzne. Podobnie, modele przywództwa zbyt często koncentrują się na potrzebach przywódczych zespołu, bez dostatecznego uznania kluczowej roli lidera poza zespołem. Wielu badaczy położyło nacisk na kontekst, w którym działa zespół. Na przykład praca naukowa Erica Sunstroma i współpracowników uważa zespoły za wbudowane w organizację. Zasugerowali, że skuteczność zespołu zależy zatem od tego, jak działają granice między zespołami i innymi zespołami oraz jak kontekst organizacyjny wpływa na zespół. Rodzi to ważną rolę lidera zespołu w:

- Ustalanie granic.
- Zapewnienie dobrego połączenia między innymi zespołami.
- Umożliwienie systemom i procesom w szerszej organizacji wspierania i zachęcania do efektywności zespołu. Tak więc, aby opracować koncepcję pracy zespołowej, taką jak zespoły STAR, ważne jest połączenie trzech wątków teorii pracy zespołowej:
- Budowanie zespołów poprzez etapy rozwoju.
- Przyjęcie odpowiedniego stylu przywództwa.
- Uznanie, że zespoły istnieją w organizacyjnych i szerszych warunkach zewnętrznych, które mogą wspierać lub hamować zespoły.

Praca zespołowa w pracy

W poprzednich sekcjach podsumowano korzyści płynące z pracy zespołowej i sposób skoncentrowania się na ich osiągnięciu. Ta sekcja zawiera porady dotyczące pracy zespołowej. Jak stworzyć warunki dla efektywnej pracy zespołowej? Dobre kierownictwo zespołu polega na tworzeniu warunków, które: pozwalają na rozwój pomysłów i ludzi; ludzie się spotykają; i wydajność płynie. Oznacza to zachowanie równowagi - między rozwijaniem mocnych stron ludzi, budowaniem dobrych relacji i powiązań między ludźmi, przy jednoczesnym dążeniu do ambitnych, znaczących celów zespołu. Jeśli możesz to osiągnąć, będziesz na dobrej drodze, aby zespoły działały. Podsumowując, uważamy, że te trzy czynniki są kluczowe dla stworzenia odpowiednich warunków:

- Rozwijanie indywidualnych mocnych stron.
- Nawiązywanie dobrych relacji z innymi.
- Realizacja wartościowych i znaczących celów

Aby pomóc w poznaniu tych podstaw, powiązaliśmy pracę zespołową z pomysłami trzech wiodących myślicieli: Stephen Covey (rozwój osobisty); Peter Senge (nauka organizacyjna) i Mikhael Csíkszentmihályi (pracujący z najwyższą wydajnością). Covey podkreśla wartość synergii, w której

ludzie, pomysły i poglądy łączą się, aby wywrzeć wspólny wpływ. Kolejnym przydatnym punktem tutaj są pomysły Senge dotyczące uczenia się w zespole. Po zidentyfikowaniu wartości indywidualnego przepływu i synergii zespołu, możemy podkreślić wartość zachęcania zespołów do uczenia się, jak z nich korzystać. Zastanawiając się nad ich pomysłami i własnym podejściem, oto nasz przepis na pracę zespołową.

Rozwijanie mocnych stron jednostek

Często zespoły pracują dobrze, ponieważ jednostki wykorzystują swoje mocne strony i wykorzystują je na korzyść zespołu. Kiedy umiejętności poszczególnych osób się uzupełniają, razem mogą osiągnąć więcej, niż osiągnęłyby indywidualnie. Skoncentrowanie się na mocnych stronach podkreśla koncepcję Senge dotyczącą osobistego mistrzostwa, w której jednostki starają się stale doskonalić swoje mocne strony. Możesz to zrobić przez:

- Zapewnienie, że przywiązujesz dużą wagę do pomysłów innych.
- Dawanie czasu na wspieranie kreatywności.
- Zachęcanie do osobistego opanowania oraz rozwoju osobistego i uczenia się poprzez zachęcanie zespołu do „ciągłego zwiększania zdolności do tworzenia wyników w życiu, których tak naprawdę szukają”. (Senge).
- Opierając się na mocnych stronach kolegów w zespole.
- Wyrównanie i połączenie sił poszczególnych osób, tak aby się wzajemnie uzupełniały.

Kultywowanie relacji i przyjaźni

Nasze „połączenie” z innymi ludźmi ma duży wpływ na to, jak się czujemy szczęśliwi, a tym samym na to, jak dobrze sobie radzimy. Relacje mają znaczenie, prawdopodobnie o wiele bardziej niż nam się wydaje. Pomaganie w utrzymywaniu dobrych relacji w zespole to nie tylko fajny pomysł. Ma to kluczowe znaczenie dla pomagania ludziom w rozkwicie, dobrego samopoczucia w tym, co robią i wsparcia. Według Coveya, myśli, że win-win jest ważną umiejętnością, która w kontekście zespołu oznacza poszukiwanie wzajemnych korzyści. Covey opowiada się również za podejściem, które ma na celu przede wszystkim zrozumienie innych, co jest kluczową umiejętnością rozwijania zespołów w celu budowania relacji opartych na zaufaniu. Dobre relacje mogą pomóc w zbudowaniu wspólnej wizji zespołu, co Senge uznał za kluczowe. Możesz to zrobić przez:

- Dostarczenie zaufania zespołowi.
- Opracowanie własnej definicji pracy zespołowej, którą wszyscy udostępniacie i która pasuje do waszego kontekstu.
- Myślenie Win-Win. Konsekwentnie szukaj wzajemnych korzyści w tym, co robisz. Kultywuj mentalność obfitości - dla każdego jest coś więcej i razem ludzie mogą osiągnąć więcej.
- Najpierw szukam zrozumienia. Komunikacja jest najważniejszą umiejętnością w życiu. Najpierw staraj się zrozumieć widok innej osoby, aby jak najlepiej ją przedstawić. Aby dobrze się komunikować, musisz najpierw słuchać.
- Opracowanie wspólnej wizji - zachęcaj do osobistej wizji, przejdź od tej do wspólnej wizji, rozpowszechnij tę wizję i zakotwicz ją w zestawie rządzących pomysłów.
- Dostosowanie poczucia wspólnoty do wizji tego, dokąd zmierzasz.

Zachęcanie do przepływu

Trzecim czynnikiem jest skupienie indywidualnych mocnych stron i dobrych relacji, zachęcając zespół do działania. Jednym z pomocnych aspektów jest wymyślenie przez Senge idei uczenia się w zespole. Głównym tematem promowania wydajności jest zastosowanie idei „przepływu” Csíkszentmihályi do sytuacji zespołowej. Twierdzi, że kiedy pracujemy w tym stanie, znajdujemy pracę prawie bez wysiłku, a wysoką wydajność można osiągnąć, gdy jesteśmy zaangażowani w pracę, która jest dla nas pochłaniająca lub opłaczalna. Praca zespołowa polega na dopasowaniu wyzwań związanych z zadaniami zespołowymi, z mocnymi stronami zespołu i mieszaniem umiejętności, zapewniając natychmiastowe informacje zwrotne i zapewniając jasność celów zespołu. Dodatkowa korzyść wynika z synergii zespołów, gdy kilka osób pracuje w toku. Możesz to zrobić przez:

- Energetyzujące uczenie się w zespole - potencjalna mądrość zespołów, w której indywidualny talent łączy się z korzyścią dla zespołu, a energia i aktywność są dostosowane w tym samym kierunku.
- Synergizacja - zebranie pomysłów, innych ludzi i ich poglądów. Zrób to poprawnie, a całość jest większa niż suma części.
- Zachęcanie zespołu do podejmowania znaczących wyzwań, które są wykonalne (wysokie wyzwanie z wysokimi umiejętnościami).
- Wspólne generowanie jasnych celów, które dzielisz i do których się zobowiązujesz.
- Natychmiastowe przekazywanie informacji zwrotnych na temat wyników (aby było jasne, jak dobrze wszyscy sobie radzą) i zachęcanie innych do wspierania i przekazywania sobie nawzajem informacji zwrotnych.
- Łączenie mocnych stron z dobrą pracą zespołową we wspólnym kierunku w kierunku znaczących celów

Praca zespołowa: naturalnie

Praca zespołowa jest jak wiele rzeczy w życiu. Będzie rosła naturalnie, jeśli będą tam warunki. U podstaw efektywnej pracy zespołowej leży poczucie koleżeństwa i wzajemna wartość. Prowadzi to do synergii - kiedy ludzie się spotykają, dostarczają więcej zbiorowo niż osobno. Podsumowując, praca zespołowa działa, gdy istnieją trzy rzeczy:

- Ludzie kwitną, ponieważ wykorzystują swoje mocne strony.
- Ludzie pracujący razem, budujący relacje, które często stają się przyjaźniami, czego rezultatem jest ZESPÓŁ.
- TEAM (Together Everyone Achieves More) - Razem wszyscy osiągają więcej, gdy osiągnięte są wyniki i osiągnięte wyniki.

Czy praca zespołowa jest właściwa?

Chociaż bardzo mocno poparliśmy wartość zespołów i pracy zespołowej, nie zawsze mogą być najlepszym sposobem organizacji pracy. Praca zespołowa nie jest łatwa. Widzieliśmy już, ile można zrobić, aby stworzyć odpowiednie warunki do rozwoju zespołów. Warto więc zastanowić się, czy podejście zespołowe jest właściwe. Aby to zrobić, musisz zadać dwa pytania:

1. Jaki rodzaj pracy jest odpowiedni dla zespołów?
2. Skąd wiesz, kiedy najlepiej założyć zespół?

Jaka praca jest odpowiednia dla zespołów?

Prace, które mogą być wykonywane przez zespoły, które skorzystają na: połączeniu indywidualnych, uzupełniających się mocnych stron; z poczuciem koleżeństwa i wspólnej wizji, nakierowanej na osiągnięcie wspólnych, znaczących celów. Zrozumienie pracy zespołowej polega na zrozumieniu rodzaju pracy najbardziej odpowiedniego dla zespołów do wykonania. Dlaczego to jest ważne? Ponieważ zespoły nie są odpowiedzią na wszystkie problemy organizacyjne. Niektóre zadania są lepiej wykonywane przez grupę osób (lub tylko jedną osobę), każda odpowiedzialna za swój obszar, z niewielkim lub żadnym nakładaniem się. Grupy ludzi nie są zespołami. Odpowiedź na to pytanie oznacza rozważenie niektórych kluczowych czynników. Obejmują one:

- Złożoność pracy.
- Poziom współzależności zadań.
- Jeśli i jak się pokrywają lub łączą.

Skąd wiesz, kiedy najlepiej założyć zespół?

Aby pomóc Ci zdecydować, czy praca, którą należy wykonać, najlepiej odpowiada zespołowi, zastanów się, czy możesz:

- Wyrównać i połączyć siły poszczególnych osób, aby się uzupełniały?
- Skoncentrować poczucie wspólnoty zespołu na wizji, dokąd zmierza?
- Czy połączyć mocne strony z dobrą pracą zespołową, we wspólnym kierunku, w kierunku znaczących celów?

Oto kilka punktów do rozważenia przed podjęciem decyzji o utworzeniu zespołu:

- Czy zadanie najlepiej wykonuje osoba fizyczna? Czy jest to proste czy zbyt skomplikowane dla jednej osoby?
- Czy jest zbyt wiele, aby jedna osoba mogła sobie z tym poradzić?
- Czy musi odbywać się kilka różnych działań jednocześnie?
- Czy istnieje szereg wzajemnie zależnych i pokrywających się zadań?
- Czy praca wymaga różnorodnych mocnych stron i umiejętności, z których mogą korzystać osoby?
- Czy konieczne jest połączenie mocnych stron kilku osób, aby osiągnąć sukces?
- Czy działanie jest znaczącą całością, która ma sens jako kompletny byt?

Uwolnienie potencjału zespołów

Zespoły mają znaczny potencjał, by dostarczać więcej w organizacjach niż obecnie. Ale w jaki sposób zdajesz sobie sprawę z synergii zespołu, który osiąga znacznie więcej razem niż jako osoby pracujące osobno? Jak odblokować potencjał zespołów?

Budowanie zespołów

Zespoły się nie zdarzają, trzeba je zbudować! Jako lider zespołu lub menedżer kluczem do uwolnienia potencjału twojego zespołu jest:

- Zaczynając od dobrego - popraw podstawy, a będziesz mieć przewagę w budowaniu spójnego zespołu.
- Budowanie zespołu. Weź grupę osób o różnych mocnych stronach i połącz ich w zespół. Przekształcenie grupy osób w zespół jest z pewnością jednym z bardziej wymagających etapów zespołu, ale to nie wystarczy.
- Tworzenie zespołu, który wykonuje. Wydajność wymaga od ludzi doskonałości w tym, co robią dla zespołu.
- Kierowanie zespołem, który może utrzymać swoją wydajność i przekroczyć oczekiwania.

Aby to zrobić, musisz pomyśleć o niektórych krytycznych kwestiach:

- Jak rozwijają się zespoły?
- Na czym powinien koncentrować się lider zespołu na różnych etapach rozwoju zespołu?
- Czego potrzebują zespoły, aby poradzić sobie z czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi?
- Jak założyć nowy zespół?
- Jak przejmujesz istniejący zespół?
- Jak rozwijasz pracę zespołową w zespole?
- Jakie warunki są potrzebne do działania zespołu?

Oprócz myślenia musisz podjąć pewne krytyczne działania! Oto kilka wskazówek, które pomogą Ci zacząć:

- Zdefiniuj pracę zespołową ze swoim zespołem, aby zachęcić do wspólnego zrozumienia i zaangażowania.
- Wspólnie określ i uzgodnij korzyści płynące z pracy zespołowej ze swoim zespołem.
- Ułatwi to ustalenie kierunku i podzielenie się swoją wizją.
- Ustal cele zespołu.
- Dopasuj indywidualne cele do celów zespołu.
- Ustal cele SMART (cele, które są konkretne, mierzalne, osiągalne, odpowiednie i ograniczone czasowo).
- Pomyśl o synergii - prawdziwej wartości pracy zespołowej. Jakie mocne strony członków zespołu mogą się łączyć, aby generować większą wartość dla całego zespołu?
- Znajdź i wykorzystaj działania budujące zespół.
- Monitoruj i zarządzaj wydajnością zespołu. Nie ma sensu rozwijać pracy zespołowej, która daje więcej zespołu niż pracy!
- Podejmij szybkie działania w celu poprawienia lub ulepszenia.
- Informacje zwrotne szybko i skutecznie. Prywatnie w razie potrzeby, w stosownych przypadkach publicznie.
- Świętuj sukces zespołu z zespołem.

Działania budujące zespół

Właściwie zaprojektowane i przeprowadzone ćwiczenia budowania zespołu mogą być bardzo skutecznym sposobem na uwolnienie potencjału w zespołach. Zwłaszcza, gdy ćwiczenie jest dostosowane do określonego etapu rozwoju zespołu. Ćwiczenia budowania zespołu można wykorzystać do różnych celów, takich jak: wprowadzanie pomysłów; promowanie łączenia zespołów; rozwijanie umiejętności pracy w zespole. Takie ćwiczenia można wykorzystać na kilka sposobów:

- Jako krótkie działania, być może w celu wprowadzenia spotkania w określonym celu (np. Dyskusji na temat postępów lub problemów).
- Jako element programu spotkania, aby zachęcić zespół do zaangażowania i koncentracji
- Zamykanie spotkań, wysyłanie członkom zespołu spostrzeżeń lub pomysłów do przemyślenia do następnego spotkania.
- Przystosowany do użytku w ramach szerszych działań związanych z rozwojem zespołu, takich jak dni wolne od pracy lub poza nim.

Jeśli planujesz skorzystać z ćwiczeń integracyjnych, upewnij się, że jesteś przygotowany. Planuj z dużym wyprzedzeniem, upewnij się, że twoje cele i metody są jasno zaprojektowane i przedstawione. Przedstaw ćwiczenie z opisem, celami i instrukcjami. Upewnij się, że wszystkie materiały i inne preparaty są na miejscu. Ważne jest również, aby ćwiczenia nie były przeprowadzane w izolacji. Pamiętaj, aby podsumować wyniki i odnieść je do pierwotnych celów ćwiczenia. Następnie spróbuj włączyć wszelkie opinie lub korzyści do codziennej rutyny zespołu.

Innym kluczem do skutecznego korzystania z ćwiczeń zespołowych jest upewnienie się, że są one odpowiednie na różnych etapach rozwoju zespołu. Oczywiście niektóre ćwiczenia będą bardziej odpowiednie dla nowych zespołów, podczas gdy inne będą bardziej odpowiednie dla zespołów, które są już dobrze ugruntowane.

Na przykład tutaj jest ta sama kolekcja ćwiczeń budujących zespół, ale związana z różnymi etapami naszego modelu etapów zespołu. Pamiętaj, że każdy zespół jest wyjątkowy i musi być prowadzony przez kilka etapów rozwojowych, dlatego ważne jest znalezienie i korzystanie z odpowiednich ćwiczeń rozwojowych.

- * Utworzenie nowego zespołu lub przejęcie istniejącego zespołu
- * Wspólny zespół - aby docenić korzyści płynące z pracy zespołowej
- * Prawda czy fałsz - aby pomóc członkom zespołu związać się i odkryć pomysły zaufania do zespołu.
- * Kto robi co w zespole? - pomoc w zespoleniu zespołu i wyjaśnienie ról w zespole.
- * Właściwe połączenie - aby zachęcić do dyskusji na temat zestawu umiejętności potrzebnych do skutecznego zespołu.
- * Robienie czegoś po raz pierwszy - badanie postaw wobec zmiany i zilustrowanie korzyści płynących ze zmiany.
- * Za dwa lata - aby zachęcić do skupienia się na wizji zespołu i sposobach na urzeczywistnienie go
- * Rozwijanie zespołu
- * Bardziej przejrzysta wizja - aby umożliwić członkom zespołu dodanie szczegółów do wizji zespołu.

- * Szalony, smutny lub zadowolony - aby członkowie zespołu mogli wyrazić swoje uczucia na temat swojej pracy.
- * Widząc większy obraz - aby zilustrować znaczenie percepcji w podejściu zespołu do pracy.
- * Pozytywne opinie - aby zachęcić członków zespołu do ćwiczenia dawania i otrzymywania pozytywnych opinii.
- * Sprzeczne poglądy - aby zachęcić do myślenia i działania w zarządzaniu sytuacjami konfliktowymi.
- * Wykonywanie i osiągnięcie wyników z zespołem
- * Czy zauważyłeś? - zachęcanie zespołów do myślenia o zarządzaniu zmianami.
- * Ograniczające przekonania - w celu omówienia ograniczających przekonań i sposobów ich zmiany.
- * Utrzymanie wydajności zespołu
- * Niedobór zasobów - aby zachęcić do pozytywnego i kreatywnego myślenia w obliczu ograniczeń zasobów.
- * Kontynuacja - podkreślenie korzyści płynących z krok po kroku w osiągnięciu celów

Problemy z zespołami

Niezależnie od tego, czy prowadzisz nowy, czy istniejący zespół, nie możesz zignorować faktu, że zespoły mają wiele potencjalnych pułapek. Oprócz tego, jak budować zespoły, musisz rozpoznawać i radzić sobie z nimi, problemami z zespołami. Jeśli jest jedna rzecz tak ważna, jak umiejętność tworzenia lepszego zespołu, to jest w stanie skutecznie zarządzać zespołami, gdy coś pójdzie nie tak. Wiedza o tym, co może pójść nie tak, dlaczego i jak sobie z tym poradzić, jest kluczem do przewyciężenia problemów zespołu, zanim spowodują zbyt duże szkody. Uniknięcie tych typowych pułapek może zaoszczędzić znaczną ilość zmarnowanego czasu i energii. Zapobieganie tym problematycznym obszarom jest znacznie łatwiejsze niż próba wyjścia z trudnych sytuacji po ich wystąpieniu. Jedną rzeczą, której nie potrzebujesz, jest pochłonięcie przez problemy, po prostu dlatego, że nie zobaczyłeś znaków ostrzegawczych wystarczająco wcześnie. Unikaj ich, jeśli możesz. Zajmij się nimi, jeśli nie możesz! Kluczem do zidentyfikowania i uprzedzenia problemów zespołu jest:

- Stwórz zespół zamiast go „zmuszać”.
- Postępuj z osobami, które „wyczerpują” zespół.
- Spraw, aby zespoły „dormingowe” działały - radzą sobie z nadmiernym naciskiem na zespół i niewystarczającą ilością pracy.
- Upewnij się, że dostosowujesz styl kierowania zespołem do potrzeb zespołu.
- Organizowanie zespołu w celu radzenia sobie z innymi wpływami.
- Zamień problemy w możliwości, gdy Twój zespół będzie lepszy.

Istnieje pięć istotnych problemów, które mogą wpływać na rozwój zespołu i skuteczność. Oni są:

- Zespoły „zmuszające” - zbyt duży nacisk na osiągnięcie wyników kosztem dobrobytu i skuteczności zespołu.
- Zespoły „wyczerpujące” - zbyt wiele osób realizuje własne plany. Jest za dużo indywidualności i za mało pracy zespołowej.

- Zespoły „dorming” - zbyt duży nacisk na zespół, ale niewystarczający na pracę, którą powinien wykonać, i na wyniki.
- „Wyrównanie” zespołów - zapewnienie, że liderzy zespołów stosują styl przywództwa, który jest najbardziej odpowiedni i korzystny dla każdego zespołu.
- Zespoły „organizujące” - radzące sobie z czynnikami zewnętrznymi. Zespoły nie istnieją w próżni, a na ich skuteczność mogą wpływać czynniki spoza zespołu.

Wiodące zespoły ze stylem i skupieniem

Zarządzanie jest dość proste do zdefiniowania. Chodzi o wykonanie pracy z ludźmi, którymi zarządzasz. Potrzebuje umiejętności takich jak umiejętność planowania, organizowania, budżetowania i komunikacji. Ale aby uzyskać trwałe rezultaty, ty także potrzebujesz przywództwa. Co sprawia, że jest się dobrym liderem zespołu? Styl i koncentracja! Twój styl przywództwa decyduje o tym, jak będziesz się kontaktować z ludźmi, zapewniając motywację i zaangażowanie. Skupienie się na przywództwie pomoże ci zastosować odpowiedni styl przywództwa w odpowiedniej sytuacji. Chociaż różne, zarówno styl, jak i koncentracja są kluczowe aby skutecznie kierować zespołem. Co oznacza styl przywództwa? W pewnym stopniu twój własny styl lub sposób robienia rzeczy odzwierciedla to, kim jesteś jako osoba. Jednak większość ludzi jest również w stanie dostosować swoje zachowanie do kontekstu i sytuacji, w jakiej się znajdują. Może to początkowo wydawać się skomplikowane, ale w rzeczywistości często w naturalny sposób dostosowujemy nasze podejście do różnych sytuacji. Problemy pojawiają się często wtedy, gdy nie możesz lub nie będziesz elastyczny. W badaniach nad zarządzaniem panuje powszechne przekonanie, że wiele podejść jest w rzeczywistości sytuacyjnych, a przyjęty styl powinien się zmieniać w zależności od kontekstu. Pomysł ten jest również wspólny dla wielu teorii przywództwa, które sugerują, że przywódcy powinni dostosować swoje zachowania i działania do sytuacji. Na przykład awaryjne lub sytuacyjne modele przywództwa oferują ciągłość reakcji, które lider może podjąć, od podejścia opartego na dyrektywie, w którym lider kieruje zespołem, do podejść zmierzających do delegacji, gdzie członkowie zespołu mają znacznie więcej do powiedzenia na temat tego, co i jak robić rzeczy. Nacisk na przywództwo dotyczy różnych funkcji przywództwa. Jednym z dobrze znanych przykładów jest przywództwo skoncentrowane na działaniu Johna Adaira, w którym przywódcy kładą nacisk na zadanie, zespół i jednostkę. Bilans ostrości będzie się różnił w zależności od sytuacji. Model zespołu STAR, omówiony wcześniej, połączył niektóre z tych teorii, podkreślając rolę lidera w dostosowywaniu indywidualnych mocnych stron do pracy zespołowej, aby osiągnąć znaczące wyniki. Model zespołu STAR zawiera pomysł, że lider musi zachowywać się inaczej, biorąc pod uwagę różne etapy rozwoju zespołu. Uwaga lidera będzie się różniła na różnych etapach rozwoju zespołu. Na przykład podczas formowania zespołu ważne jest, aby członkowie zespołu jasno wiedzieli, dlaczego są w zespole i co powinni osiągnąć. Dlatego na tym etapie główny nacisk zostanie położony na wyniki, przy jednoczesnym uznaniu, że aspekty pracy zespołowej i mocne strony nadal wymagają uwagi. Na innych etapach nacisk zostanie położony na znaczenie pracy zespołowej i mocnych stron. Zatem kluczem do skutecznego kierowania zespołem jest zrozumienie związku między stylem przywództwa a koncentracją. Pomyśl o swoim stylu przywództwa w stosunku do etapu rozwoju zespołu. Po drugie, zastanów się, na których aspektach kierowania zespołem naprawdę musisz się skoncentrować na każdym z tych etapów, aby zapewnić sukces. Następnie odpowiedz na następujące pytania:

- Gdzie należy położyć nacisk na różnych etapach?
- Na co musisz uważać i na jakich działaniach musisz się skupić na różnych etapach rozwoju zespołu?

Gdy to zrobisz, pomyśl o tych wskazówkach, jak połączyć odpowiedni styl i skupić się na każdym etapie rozwoju zespołu:

- Określ potrzebne wyniki.
- Wykorzystaj mocne strony zespołu, którym przewodzisz.
- Skoncentruj swój styl przywództwa, aby wspierać ludzi i uzyskiwać wyniki.
- Dopasuj wysiłki swojego zespołu, aby skupić się na osiągnięciu jego celów.

Bycie członkiem zespołu - atrybuty pracy zespołowej

Zespół istnieje, gdy indywidualne mocne strony i umiejętności łączą się z pracą zespołową w dążeniu do wspólnego kierunku lub przyczyny. Ostatecznym celem powinno być osiągnięcie znaczących wyników dla zespołu, jego członków i dla szerszej organizacji. Skuteczne zespoły składają się z osób, które mogą:

- skupić się na celach zespołu
- wspierać się nawzajem
- wspólnie rozwiązywać problemy
- udostępnianie (informacje, wiedza, spostrzeżenia, pomysły)
- komunikować się efektywnie
- unikać lub rozwiązywać konflikty
- „w razie potrzeby wyjść poza to”

Aby to osiągnąć, zespół potrzebuje członków, którzy posiadają szereg atrybutów. Oczywiście zespół będzie się składał z różnych ludzi o różnych mocnych i słabych stronach. Równoważenie ich, znalezienie odpowiednich ludzi do odpowiednich ról jest kluczem do dobrego kierowania zespołem.

Jakie atrybuty potrzebujesz, aby być skutecznym członkiem zespołu? Jest to element krytyczny, którego będą poszukiwać wszyscy liderzy zespołów i pracodawcy. Podstawowe atrybuty można zaklasyfikować jako interpersonalne i umiejętności techniczne, cechy osobiste i umiejętność korzystania z nich we właściwej roli w zespole.

Umiejętności interpersonalne

Umiejętności interpersonalne są niezbędne do skutecznego wypełniania ról i zadań zespołu. Wiele z tych umiejętności jest wykorzystywanych w działaniach związanych z przywództwem i zarządzaniem, więc dotyczą one zarówno członków zespołu, jak i kierowników zespołów. Zastanów się, jak skuteczny jesteś w każdym z tych obszarów:

- budowanie zaufania
- komunikowanie się, ustnie lub na piśmie
- aktywne słuchanie
- wyjaśnianie, parafrazowanie, przekształcanie i sprawdzanie zrozumienia
- podsumowanie
- zadawać pytania
- współpracujący i współpracujący

- praca pod nadzorem, w stanie postępować zgodnie z instrukcjami
- pracować niezależnie, wykazując inicjatywę
- rozwiązywanie problemów

Umiejętności techniczne

Skuteczne zespoły będą potrzebować ludzi o określonych lub ogólnych umiejętnościach technicznych. Obejmują one:

- istotne doświadczenie
- odpowiednie kwalifikacje
- wiedza ukryta lub wyraźna
- ciągły rozwój zawodowy (w celu zapewnienia aktualności)
- profesjonalne członkostwo lub powiązania
- przydatne kontakty lub sieci
- zdolność badawcza (umiejętność wyszukiwania odpowiedzi w razie potrzeby)

Cechy osobiste

Skuteczna praca zespołowa zależy również od niektórych twoich osobistych cech. Posiadanie lub rozwijanie samoświadomości, świadomości innych i dynamiki grupy jest również ważne w pracy zespołowej. Oto niektóre kluczowe cechy osobowe przydatne członkom zespołu:

- zdolność uczenia się
- życzliwość
- wrażliwość
- integralność
- poczucie humoru
- otwartość na zmiany
- samoświadomość
- świadomość innych, empatia

Role zespołu

Skuteczne zespoły połączą ten zakres umiejętności i cech, umieszczając członków zespołu w odpowiednich rolach. Najlepsze zespoły zdają sobie sprawę z synergii wynikającej z zatrudniania ludzi tam, gdzie wykorzystują swoje mocne strony. Tak więc mieszanka atrybutów, które każda osoba wnosi do zespołu, oznacza, że każda z nich najlepiej będzie pasować do różnych ról. Na przykład zrównoważone zespoły prawdopodobnie będą potrzebować ludzi, którzy są szczególnie dobrzy w:

- Widząc, że istnieje problem, który należy rozwiązać.
- Wyczuwanie, że ktoś w zespole potrzebuje dodatkowego wsparcia.
- Sprawdzanie szczegółów, wyszukiwanie błędów.

- Motywowanie zespołu do działania w trudnych czasach.
- Posiadanie pomysłów.
- Przekształcanie pomysłów w praktyczne działania.
- Utrzymywanie porządku.

Kluczem do skutecznego zespołu jest połączenie uzupełniających się atrybutów, a następnie skupienie ich na osiągnięciu celów zespołu.

Być liderem zespołu

Członek zespołu to jedno, ale czego potrzebujesz, aby być liderem zespołu? Rola lidera zespołu ma zasadnicze znaczenie dla organizacji, ale niekoniecznie jest to łatwa praca. Nie tylko będziesz musiał posiadać wszystkie lub większość omówionych już atrybutów, ale musisz także rozwinąć umiejętności przywódcze.

Zalety i wady przywództwa zespołowego

Bycie liderem zespołu może być satysfakcjonujące, ale zmieniające się wymagania współczesnego miejsca pracy oznaczają, że może on również odgrywać złożoną rolę. Wymagania liderów zespołów mogą być duże, szczególnie gdy organizacje walczą z konkurencyjnym rynkiem lub ograniczonymi zasobami. Na przykład:

- Liderzy zespołów często czują, że są ciągnięci w różnych kierunkach, starając się utrzymać pozycję pośrednią między zespołem a menedżerami wyższego szczebla.
- Trend w kierunku bardziej płaskich struktur organizacyjnych może przynieść możliwości rozwoju, ale może również przynieść większą odpowiedzialność i obciążenie pracą, szczególnie dla liderów zespołów.
- Może to oznaczać, że niektóre role i obowiązki, które wcześniej były wykonywane w innym miejscu w organizacji (takie jak niektóre działania HR), są teraz częścią roli lidera zespołu.
- Zespoły i kierownicy zespołów stają się bardziej autonomiczni i wzmocnieni. Istnieje wiele korzyści, takich jak możliwość uczenia się nowych umiejętności i zdobywania cennego doświadczenia. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że ten trend może prowadzić do niepokoju, stresu i przepracowania, ponieważ odpowiedzialność może również stać się ciężarem, jeśli nie będzie właściwie zarządzana.

Rola lidera zespołu

W wyniku tych pojawiających się wymagań rola lidera zespołu wzrosła. Stało się również bardziej złożone niż kiedykolwiek wcześniej, wymagając szerokiego zakresu umiejętności i atrybutów. Na przykład liderzy nowoczesnych zespołów muszą być w stanie:

- Zrównoważyć koncentrację na wydajności z potrzebą budowania relacji z zespołem. Zbyt duży nacisk na wydajność może sprawić, że zespół poczuje się zmuszany. Zbyt duży nacisk na relacje może oznaczać, że cele są pomijane, ponieważ jest zbyt dużo zespołu, ale za mało pracy.
- Zrozumienie i interpretacja szerszych celów biznesowych. Jeśli cele zespołu mają być dostosowane do szerszych celów organizacji, liderzy zespołów muszą jasno określić kierunek, w którym zmierza firma, i zrozumieć, dlaczego jest to ważne.

- Wyraź jasność widzenia. Jasne poczucie tego, co próbujesz osiągnąć wspólnie. Każda wizja, którą masz, musi być dzielona i rozwijana, aby zespół czuł, że jest ona częścią wizji i jest znacznie bardziej prawdopodobne, że zaangażuje się w jej realizację.
- Komunikować się. Bardzo ważne jest, abyś mógł wyrazić siebie wobec swoich menedżerów i członków zespołu. Pamiętaj, że komunikacja to nie tylko rozmowa, ale także słuchanie i bycie spostrzegawczym.
- Organizuj. Nie wystarczy być dobrze zorganizowanym jako lider zespołu, choć jest to ważne. Liderzy zespołów muszą organizować swoje zespoły, śledząc cele, harmonogramy, projekty, zmiany rotacyjne i członków zespołu.
- Motywuj innych. Aby motywować innych, musisz zacząć od siebie. Jeśli chcesz zespołu, który jest energetyzowany, responsywny i proaktywny, musisz sam być energetyzowany, responsywny i proaktywny. Następnie ćwicz techniki, które zmotywują Twój zespół do działania.
- Trenuj innych, aby występować. Dobrzy liderzy zespołów pomagają innym w doskonaleniu się w tym, co robią. Interesuj się, jak członkowie zespołu rozwijają swoje umiejętności. Pomóż im wytyczyć cele w zakresie poprawy, zapewnić wsparcie i zachętę.
- Delegat. Dzięki bardziej płaskim strukturalom liderzy zespołów muszą szybko zdać sobie sprawę, że nie mogą zrobić wszystkiego sami. Gdy ludzie są zdolni i doświadczeni, poproś ich o wzięcie odpowiedzialności za zadania. Przekazywanie wartościowych i ważnych zadań zespołowych jest szczególnie cenne, ponieważ nie tylko zmniejsza obciążenie pracą, ale także motywuje i energetyzuje członków zespołu.
- Ułatwienie. Czasami najlepszą umiejętnością, którą lider zespołu może rozwinąć, jest umiejętność pomagania zespołowi w generowaniu własnych pomysłów i podejść. Zdobywanie wkładów i pomaganie zespołowi w osiągnięciu konsensusu co do dalszego rozwoju może być potężnym sposobem na wykorzystanie wiedzy i doświadczenia zespołu.
- Sieć. Budowanie efektywnych relacji, zarówno z innymi zespołami, jak i w całej organizacji. Pomoże to Twojemu zespołowi być bardziej skutecznym w osiąganiu własnych celów i we współpracy z innymi zespołami w organizacji.
- Wpływ. Bardziej płaskie struktury oznaczają, że liderzy zespołów muszą rozwijać swoje umiejętności wywierania wpływu, zarówno w celu przekonania członków zespołu, jak i uzyskania wsparcia od innych liderów zespołu.

Kluczowe umiejętności lidera zespołu

Warto omówić cztery aspekty kierowania zespołem, ponieważ są one w centrum skutecznego kierowania zespołem. Są to umiejętności:

- Coaching
- Motywowanie
- Delegowanie
- Ułatwienie

Coaching

Coaching to proces, który wspiera ludzi w rozwijaniu ich umiejętności i osiągnięciu celów. Odbywa się to poprzez pomaganie ludziom w ustalaniu wspólnie uzgodnionych celów. Aby skutecznie trenować, musisz uważnie słuchać, regularnie przekazywać opinie i zachęcać do poprawy wydajności. Coaching ma tendencję do wspólnego zarządzania:

- Sprawdzanie, co zostało zrobione;
- Planowanie, co należy zrobić;
- Następnie wdrażanie tych planów w życie.

Motywowanie

Słownikowe definicje motywacji sugerują, że chodzi o zachęcanie, zmuszanie do działania lub pobudzanie entuzjazmu do zrobienia czegoś. Być może kluczem do motywowania innych jest zacząć od bycia zmotywowanym. Chociaż teoria motywacji może być trudna do zrozumienia, istotę motywacji można łatwo uchwycić. Można nawet powiedzieć, że może być bardzo zaraźliwa! Jak powiedział kiedyś Gideon Skinner (dyrektor ds. Badań w firmie MORI): „jak prawdopodobne jest, że będziesz entuzjastycznie Kluczowe umiejętności lidera zespołu nastawiony do swojej firmy, jeśli Twój przełożony nie będzie?”

Zakładając, że jesteś entuzjastycznie nastawiony i zmotywowany, co jest najważniejszą rzeczą do zapamiętania na temat motywacji? Jeśli zapytasz, co najbardziej motywuje ludzi w pracy, odpowiedź jest zaskakująco prosta. Spraw, aby praca była trudna i interesująca. Dlatego właściwie zarządzany nowoczesny trend w zakresie płaskich struktur i wzmocnionych zespołów może być naprawdę bardzo motywujący. Zaangażuj zespół w trudną i interesującą pracę, szczególnie znaczącą, a jesteś na dobrej drodze do motywowania ich. Ale jeśli wszystko inne zawiedzie, zawsze możesz użyć tego najcenniejszego narzędzia do zarządzania. Pytanie. Najlepszy sposób, aby dowiedzieć się, co motywuje członków zespołu? Poprosić ich!

Delegacja

Delegacja upoważnia kogoś do wykonywania zadań, które normalnie byś wykonał. Ale nie myl władzy z odpowiedzialnością. Chociaż dajesz im uprawnienia do wykonywania pracy, ty pozostajesz odpowiedzialny za wynik. Podczas delegowania upewnij się, że masz jasność co do pytania i oczekiwań członka zespołu. Po raz kolejny kluczem jest zadawanie właściwych pytań. Na przykład:

- Co - zidentyfikuj zadanie lub projekt.
- Kto - dopasuj osobę do zadania, jej możliwości i potrzeb rozwojowych.
- Jak - zwiążle jasno i uzgodnij cele SMART.
- Kiedy - jakie są terminy lub punkty kontrolne, aby sprawdzić postęp.

Delegowanie nie oznacza pozostawienia kogoś w pracy i zapomnienia o nim. Upewnij się, że angażujesz się w to zadanie, nawet w charakterze wsparcia lub nadzoru.

- Dalej - zapewnij odpowiednie wsparcie i bądź dostępny.
- Przegląd - w razie potrzeby organizuj spotkania, aby omawiać postępy, problemy, plany i postępy.

„Najlepszym wykonawcą jest ten, który ma wystarczająco dużo rozsądku, aby wybierać dobrych ludzi do robienia tego, co chce, i powściągliwości na tyle, aby powstrzymać się od wtrącania się w nie podczas ich wykonywania”. - Theodore Roosevelt

Ułatwienie

Przywództwo w zespole, podobnie jak zarządzanie, to sztuka wykonywania zadań przez innych ludzi. Dlatego liderzy zespołów muszą stać się biegli w ułatwianiu. Co to znaczy? Definicja tego słowa sama w sobie jest pouczająca. Ułatwienie to:

- aby ułatwić działanie lub procesy.
- aby pomóc naprzód lub postęp.

Są to dwie rzeczy, które z pewnością miałyby korzystny wpływ na nasze organizacje, gdyby były w centrum zarządzania. Niestety nie zawsze tak jest. Dobre ułatwienia powinny zarówno ułatwiać, jak i pomagać w postępach. I można argumentować, że jest to kluczowa rola skutecznych liderów zespołów - aby ułatwić zespołom odniesienie sukcesu. W następnej części omówiono, jak ułatwić wielu zespołom najbardziej frustrujące doświadczenie zespołu - spotkanie zespołu.

Prowadzenie spotkań rozwojowych zespołu

Jedną z najważniejszych umiejętności lidera zespołu jest umiejętność rozwijania zespołu. Będzie to w dużej mierze realizowane osobiście, zarówno z poszczególnymi członkami zespołu, jak i podczas spotkań rozwojowych zespołu. Mogą one przybierać różne formy, od spotkań wprowadzających, poprzez ćwiczenia integracyjne, po uroczystości. Oto kilka wskazówek, jak skutecznie poprowadzić spotkanie dotyczące rozwoju zespołu. Najpierw zastanów się nad treścią i przebiegiem spotkania. Następnie pomyśl o swoich umiejętnościach w prowadzeniu działania.

Zarządzanie treścią i procesem

Spotkania dotyczące rozwoju zespołu są cennym narzędziem pomagającym zespołom w przechodzeniu przez różne etapy, o których mówiliśmy wcześniej. Ale takie spotkania muszą być odpowiednio zaplanowane i prowadzone. Kluczem do tego jest rozróżnienie między treścią a procesem. Treść spotkania dotyczy:

- Jaki jest cel spotkania.
- Co musi być zrobione.
- Kto powinien to zrobić.
- Kiedy należy to zrobić.
- Jakie informacje są potrzebne.
- Jaki sprzęt jest potrzebny.

Proces spotkania polega na zapewnieniu, że:

- Zarządzanie interakcjami ludzi.
- Wkłady są udostępniane w całej grupie.
- Umowa jest aktywna, a nie pasywna.
- Dygresje są zarządzane.
- Decyzje podejmowane są przy użyciu uczciwych procesów decyzyjnych.

Skuteczne połączenie treści spotkania z niezbędnymi etapami procesu pomoże Twoim zespołom jak najlepiej wykorzystać ich wiedzę i umiejętności oraz osiągnąć uzgodnione wyniki.

Umiejętności prowadzenia spotkania

Gdy już zrozumiesz treść spotkania i proces osiągania swoich celów, zwróć uwagę na sposób, w jaki zamierzasz poprowadzić wydarzenie. Warto pomyśleć o umiejętnościach kierowniczych w zespole jako o trzech ogólnych obszarach: umiejętności koncentracji; umiejętności interpersonalne; i twoje osobiste cechy. Po pierwsze, pomyśl o użyciu i rozwijaniu umiejętności skupienia. Zapewniają one, że:

- Charakter spotkania zespołu jest jasno i skutecznie nakreślony.
- Entuzjazm i znacząca intencja są wyraźnie wyrażone, od samego początku nadając ton spotkaniu i motywując obecnych.
- Skuteczne zarządzanie interakcjami ludzi.
- Wkłady są zachęcane, potwierdzane i udostępniane w całym zespole.
- Umowa jest aktywna, a nie pasywna.
- Dygresje są zarządzane.
- Tempo i pęd są zarządzane, zapewniając elastyczność i różnorodność, stosownie do charakteru spotkania i członków zespołu.
- Spotkanie jest „zrównoważone” poprzez przeznaczenie więcej czasu na produktywny temat i dyskusje oraz refleksje, niż na negatywne opinie.
- Wsparcie jest zrównoważone z wyzwaniem.
- Zachęca się do obiektywności.
- Decyzje podejmowane są przy użyciu uczciwych procesów decyzyjnych.
- Motywacja jest utrzymywana przez dobre zakończenie, z dobrym podsumowaniem, dającym wyraźne uznanie tego, co zostało osiągnięte i wniesionych wkładów. Promuj działanie za pomocą planu działania i kolejnych kroków.
- Działania i wyniki są promowane poprzez uzgadnianie i rejestrowanie planów działania.

Po rozważeniu znaczenia skupienia pomyśl o swoich umiejętnościach interpersonalnych. Są one niezbędne do skutecznego rozwoju samoświadomości, świadomości innych i świadomości dynamiki grupy. Wiele z tych umiejętności jest wykorzystywanych w innych działaniach związanych z przywództwem i zarządzaniem, takich jak coaching lub mentoring. Zastanów się, jak skuteczny jesteś w każdym z tych obszarów:

- Budowanie zaufania.
- Komunikacja przy użyciu różnych metod, odpowiednich dla zespołu.
- Aktywne słuchanie za pomocą oczu i uszu.
- Wyjaśnianie, parafrazowanie, przekształcanie i sprawdzanie zrozumienia.
- Podsumowanie.
- Zadawać pytania.

Wreszcie, poprowadzenie skutecznego spotkania poświęconego rozwojowi zespołu zależy również od niektórych twoich osobistych cech. Podczas ułatwiania spotkań ważne jest, aby pomyśleć o własnym:

- Umiejętność uczenia się (przed, w trakcie i po spotkaniu).
- Życzliwość (ale nie bądź fałszywy lub działaj nienaturalnie).
- Wrażliwość.
- Integralność.
- Poczucie humoru.
- Otwartość na zmiany.
- Samoświadomość.

Prowadzenie spotkań zespołu skutecznie wymaga szerokiego zakresu umiejętności. Obejmują one zdolność do koncentrowania się na postępach spotkań / warsztatów, w połączeniu z własnymi umiejętnościami międzyosobowymi oraz cechami osobistymi. Połączenie tych umiejętności nie jest łatwe. Należy je rozwijać, najpierw budując bazę wiedzy, a następnie zdobywając dużo praktyki. Pamiętaj jednak, że rozwijanie umiejętności procesowych jest znacznie łatwiejsze, gdy masz jasność zarówno na temat treści spotkania zespołu, jak i procesu jego ułatwiania. Pewność ich sprawia, że znacznie łatwiej jest ci skoncentrować się na wykorzystaniu swoich umiejętności, aby jak najlepiej wykorzystać swój zespół zarówno podczas spotkania, jak i poza nim.