

Конспект

КОММУНИКАЦИЯ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Кулаков Никита

Урок 1. Работа в команде.

* Soft Skills – что-то, что помогает в профессии вне зависимости от специальности (коммуникация, командообразование, уметь представить себя и т.д).

* Hard Skills – то, что относится к специальности (знание языков, математика, физика ...)

STEM - Science Technology Engeneering Mathematics

SMART - Specific Measurable Alternable Relevant Timeboard

● Лучше не давать слишком сложные или простые задачи, поскольку сотрудникам будет тяжело или скучно.

Навыки "умения работать в команде":

1. Ответственность (брать на себя)

- (a) работать над установками и мыслями (проактивное мышление).
- (b) быть активными участниками.
- (c) перестать обвинять и оправдываться.
- (d) проанализировать свое поведение в работе.
- (e) делать выводы на основе работы.

2. Постановка целей

- (a) формулировка задач.
- (b) соотнести их с целями команды.
- (c) определять задачи по достижению целей.
- (d) прояснять цели с другими участниками.

3. Мотивация

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| ● интерес | ● признание |
| ● профессиональный рост | ● социальная значимость |
| ● стремление к достижениям | ● цели |
| ● стремление к власти | ● высокая степень ответственности |

* Ценности – идеальное значение и смысл вещей и явлений, происходящих в жизни человека.

Мотивация коллег:

- узнать, что их мотивирует
- быть достойным их ожиданиям
- признание и учитывание их ценностей

4. Доверие

- (a) соблюдение договоренностей.
- (b) выстраивание доверия (предупреждайте о задержках).
- (c) выполняйте свои обещания.

5. Понимание своей роли в команде

Роли:

- Технические.
- Социальные (эмоциональный интеллект, коммуникация).

• Групповые эффекты – закономерности, характерные для поведения человека в группе. Свойственны большим и малым группам, но сила и характер их протекания всегда различны, так как поведение в каждой группе уникально и обусловлено множеством факторов.

◇ Норман Трипплетт: обнаружил особенности реакции человека на присутствие других людей.

* Социальная фасилитация – простые и примитивные действия лучше выполняются в присутствии других людей.

* Социальная ингибция – трудные задачи в присутствии других людей делаются хуже.

→ Советы:

- научиться управлять своим вниманием и концентрироваться.
- создавать ритуалы, чтобы настроиться на работу.
- перед групповым обсуждением обдумать решение индивидуально.
- добавлять в деятельность элементы геймификации.

◇ Эффект социальной лени (Марк Рингельман): уменьшение индивидуальных усилий при совместной работе.

→ Как снизить социальная лень:

- оценивать не только суммарный результат, но и индивидуальный.
- создавать дружеские отношения в командной работе.
- оптимизировать численность группы.
- учитывать гендерные различия.

◇ Эффект группомыслия: единство мнений важнее мнения отдельного человека.

→ Как преодолеть эффект группомыслия:

- создавать динамическую активность, предлагая противоположные идеи.
- вводить правила оценки всех предложений
- предлагать самым авторитетным участникам высказываться последними.

◇ Эффект конформизма – категорическое мнение большинства членов группы относительно какого-либо вопроса приводит к изменению поведения остальных членов группы, даже если они считают данное мнение ошибочным.

→ Как преодолеть эффект конформизма:

- повышать собственную компетентность.
- брать дополнительное время на обдумывание.
- формировать уверенность в себе.
- развивать критическое мышление.
- использовать письменное голосование.

◇ Эффект групповой идентичности (своя группа лучшая, а другая враждебная; тенденция поддерживать всегда членов своей группы, даже если она сформировалась только что; успехи приписывать своей группе, а неудачи - внешним причинам):

→ Решения:

- не ограничиваться членством в одной группе.
- разнообразие задач и ролей.
- стараться отмечать положительные стороны даже в командах-конкурентах.

◇ Эффект синергии – продукт командной работы больше суммы индивидуальных каждого.

* Фрилансер – нанимается на разовые или краткосрочные задачи.

* Удаленный сотрудник – человек, который нацелен на сотрудничество с компанией в течение долгого времени.

→ Предпосылки перехода на удаленный формат:

- развитие технологий.
- желание специалистов работать удаленно.
- необходимость оптимизации расходов на офис.
- присутствуют обстоятельства, вынуждающие работать в удаленке.

→ Минусы:

1. слабый командный дух.
2. разница часовых поясов.
3. снижение ответственности.
4. разница в опыте.
5. высокая текучесть кадров.
6. трудность в оценке мотивации сотрудников.
7. стирание границы "работа-дом"

→ Рекомендации:

- не ограничиваться текстовыми сообщениями.
- создавать фреймворк взаимодействий.
- максимально дробить большие задачи.
- закладывать дополнительное время на каждую задачу.
- использовать методы Agile/Scrum/Kanban.

→ Правила проведения удаленных совещаний:

1. говорить меньше, чем обычно.
2. озвучивайте правила поведения на совещании.
3. вовлекайте в обсуждение всех участников.
4. смотрите в камеру.
5. поддерживайте видимость рабочей атмосферы.
6. привлекайте помощников.
7. остерегайтесь "троллей".

→ Инструменты для работы в удаленной команде:

1. Мессенджеры и коммунікаторы:
 - Slack
 - Zoom
2. Аналитические инструменты:
 - Mentimeter - интерактивные презентации.
 - Prezi - динамические презентации.
 - Miro - онлайн-доски.
3. Редакторы данных и хранилища информации:
 - Google Docs
 - Skitch - фото, заметки, комментарии.
 - Google Drive, Yandex.Disk, Dropbox.
4. Планеры:
 - Trello
 - Microsoft Teams - чат, заметки, общий планер.
 - Teamer

Урок 2. Роли в команде.

◇ Мередит Белбин: исследование ролей в командах (9 командных социальных ролей).

→ Роли у человека:

- Основная роль
- Дополнительная роль

→ Роли:

1. Ориентация на идеи:

- генератор идей
- аналитик
- специалист (не комендуют на длительной основе заниматься)

2. Ориентация на достижение целей:

- формирователь
- реализатор
- завершитель

3. Ориентация на работу с людьми:

- дипломат
- исследователь ресурсов
- координатор

→ Выводы:

1. Однорольные команды неэффективны.
2. Эффективное число участников 4-6.
3. Уровень интеллекта - фактор успеха.
4. Любая командная роль сопоставима с понятием лидерства.
5. Человек обладает 2 соц.ролями: основной и дополнительной.

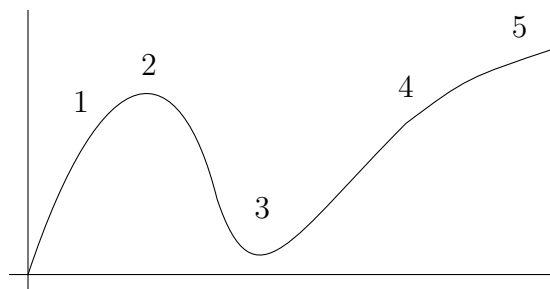
* Социальная группа – устойчивая совокупность людей, которая имеет отличные, только ей присущие признаки.

* Малая социальная группа – группа непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими интересами, целями и групповыми нормами поведения.

◇ Брюс Такман "Стадии развития команды".

→ Стадии:

1. Формирование.
2. Шторм.
3. Нормализация.
4. Работоспособность.
5. Распад.



-
- **Формирование:**
 - знакомство, определение норм поведения, целей и задач, вежливость и осторожность в общении
 - осознание причин, целей, ролей.
 - **Шторм:**
 - конфликты, превосходство личных целей над командными, низкая эффективность работы, закрепление норм и ролей.
 - установление и принятие групповых норм.
 - **Нормализация:**
 - сотрудничество и синергия, конструктивное планирование работы и задач.
 - **Работоспособность:**
 - ответственные и открытые коммуникации, работа над задачей, пик эффективности.
 - результат работы достигается.
 - делегирование полномочий, оценка результатов деятельности и обратная связь - задачи лидера.
 - **Распад:**
 - подведение итогов, обратная связь, планирование будущего.

Ответы к видео

1. Мнение самого себя важнее мнения других: мы неохотно договариваемся. Нарушение баланса между слушанием и говорением связано с развитием технологий (телефон: проще напечатать, чем сказать в лицо).
Нет смысла делать вид, что вы находитесь в разговоре, если вы и так в нем находитесь.
2. Правило «присутствия в разговоре»: участие в общении, осознание происходящего, способность что-то понять после разговора.
 - Не мультитаскать во время разговора.
 - Не умничать и важничать.
3. В процессе разговора не следует думать, что твое мнение единственное важное. Научиться слушать других и осознавать, что твоя точка зрения в каких-то моментах может уступать другим.
 - Задавайте открытые (специальные) вопросы.
 - Плывайте по течению (мысли пришли - высказаться сразу или отпустить).
 - Если вы знаете, то сказать, иначе - описать незнание.
 - Не нужно проводить параллели опыта собеседника с собой, поскольку каждый опыт уникален.
 - Conversations aren't the promotion opportunity.

-
4. Да, я согласен с тем, что написано чуть выше, так как иначе ваши собеседник будет думать, что из всего разговора вы пытаетесь только получить выгоду для себя.
 - Не повторять сказанное.
 - Избегать лишних деталей.
 - Слушать (слушать не для того, чтобы что-то сказать).
 - Быть краткими.
 - Быть готовыми удивляться.
 5. Для успешного разговора необходимо не только умение говорить, но и способность слушать окружающих, удивляться.

Урок 3. Цикл коммуникации

* Реципиент – тот, кто принимает информацию.

→ Цикл коммуникации (Шаги):

1. Проясните цель коммуникации. (способ общения, настроение, уровень знаний аудитории, манера речи и т.п)
2. Сформулируйте ваше сообщение.
3. Передайте сообщение (учитывать время отправки информации, контекст, отвлекающие факторы)
4. Получение обратной связи. (невербальный отклик, ответ)
5. Декодирование обратной связи, получение информации.
6. Улучшайте вашу коммуникацию.

* Конгруэнтность в коммуникации – совпадение ваших мыслей, слов, невербальных проявлений и действий.

* Зеркальные нейроны – нейроны головного мозга, которые возбуждаются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другим человеком.

Виды коммуникации:

- Вербальное (устная, письменная речь).
- Невербальное (мимика, жесты, позы, интонация, походка, взгляд).

Слушание:

- Активное (попытки побудить партнера к разговору, точно воспринять сказанное партнером, убедиться в точности восприятия, удержать партнера в ходе данной темы, не давая ему уйти в сторону).
- Пассивное (терпеливое ожидание того, чтобы партнер заговорил, отвлечение внимания на что-либо другое при сохранении маски внимания, ожидание, пока партнер вернется к теме разговора).

→ Техники, способствующие пониманию:

- Вербализация через повторение.
- Вербализации через перефразирование.
- Вербализация через интерпритацию и развитие идеи.

→ Типичные ошибки вербализации и способы их преодоления:

- безапелляционность (констатация правильности вместо проверки ясного понимания).
- навязчивое повторение (диалог становится односторонним, другой человек не ощущает вашего вклада в разговор).
- ложная интерпретация (неточное предположение о намерениях, мыслях или чувствах другого человека).
- слишком точная интерпретация (лучше говорить в форме уточняющего вопроса или пробной гипотезы).

→ Стили коммуникации:

Прямой

- Прямолинеен в намерениях
- Возможна категоричность
- Часто использует местоимение «Я»

Настойчивый

- Лидирует в коммуникации, начинает говорить первым
- Перебивает, может быть грубым
- Часто выражает несогласие

Сжатый

- Только необходимые детали
- Использует простые предложения
- Приводит мало примеров

Непрямой

- Немерения коммуникации скрыто
- Использование неопределенных слов
- Редко использует местоимение «Я»

Аффилятивный

- Нередко ведом в общении
- Хороший слушатель
- Ищет точки соприкосновения

Вычурный

- Говорит предложениями с большим количеством оборотов
- Богатая речь (большой лексикон)
- Ищет точки соприкосновения

→ Как использовать стили?

- Важно понимать, какой стиль у вас.
- Необходимо наблюдать за собеседником и определять какой стиль свойственен ему, чтобы вам под него подстроиться.
- Адаптируйте свой стиль, если является коммуникатором.
- Учитывайте особенности стиля коммуникации при интерпретации сообщения.

Урок 4. Самопрезентация

* Нетворкинг – социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью друзей и знакомых эффективнее решать различные задачи. (создание вокруг себя круга различных людей, умение поддерживать взаимоотношение так, чтобы можно было к ним всегда обратиться)

- Нетворкинг – взаимовыгодный процесс.

Правила нетворкинга:

- Будьте открыты и доброжелательными.
 - Запаситесь визитными картами.
 - Уберите гаджеты в карман.
 - Активно знакомьтесь.
 - Подготовьте короткую самопрезентацию. «Презентация для лифта - Elevator speech»
 - Сохраняйте формат диалога.
 - Поддерживайте знакомства, а также обменивайтесь контактами и назначьте встречу.
- Составьте несколько коротких самопрезентаций для знакомства.

◇ Сетевой нетворкинг:

* Теория шести рукопожатий – социологическая теория, согласно которой любые два человека на Земле разделены не более чем пятью уровнями общих знакомых.

Письменные коммуникации

- То, как вы пишете, влияет на ваши отношения людьми.

→ Что вызывает раздражение в переписке?

1. Небрежность (опечатки, ошибки, неверный адресат).
 2. Панибратство - не спешить переходить на «ты».
 3. Некорректный тон письма. (задавайте себе вопрос: «Как бы я разговаривал с этим человек при реальном общении?»).
 4. Клише и отсутствие «заботы» о читателе.
 5. Спешка и срочность.
 6. Неверный выбор платформы для коммуникации (уточняйте удобный для человека способ и время для общения, уважайте личные границы).
- Человеку не стоит писать на мессенджеры, в случае деловой переписки, или если переходите, то это должно быть обговорено. Также не нужно тревожить его в неудобное время.

→ Забота о читателе:

- Сформулируйте цель вашего письма.
- Обозначьте тему максимально корректно.
- Структурируйте ваши письма.
- Подготовьте дополнительные материалы для лучшего понимания.
- Не перегружайте адресата.
- Указывайте свои контактные данные, чтобы с вами можно было связаться.

→ Что важно еще помнить?

1. Выбирайте подходящий адрес электронной почты.
2. Используйте смайлики с аккуратностью.
3. Избегайте большого количества одинаковых знаков и написание капслоком.
4. Обращайтесь к читателю по имени.
5. Благодарите.
6. Не пишите на эмоциях.

Два простых правила:

- ✓ Не пишите то, что нельзя переслать.
- ✓ Не пишите то, что было бы стыдно увидеть на первой полосе Wall Street Journal.

Правила конструктивной обратной связи.

* Обратная связь – намеренное сообщение человеку о тех его действиях, которые ведут к достижению результата и о тех, которые к результату не приводят.

→ Правила конструктивной обратной связи:

1. Качественная обратная связь содержит только информацию о действиях человека, и не включает в себя оценку личности, даже позитивную.
2. Качественная обратная связь указывает на конкретные действия.
3. Высказывайте только свое мнение.
4. Уточняйте, что конкретно вы считаете неправильным, а за что можно похвалить.
5. Адресуйте претензии напрямую, избегайте намеков.
6. Не пытайтесь интерпретировать за человека его действия и мотивы («Тебе безразличны дела нашей компании»).
7. Конструктивная обратная связь должна быть сбалансирована.

-
- Каждому человеку приятно слышать о том, что он сделал хорошо.
 - Человек может не знать, что он сделал что-то именно так, что вам понравилось.
 - Информировать сотрудников об их сильных сторонах.
8. Качественная обратная связь должна быть уместной, своевременной и высказаться наедине.
 9. Конструктивная обратная связь содержит рекомендации о том, как действовать в следующий раз, а не об ошибках. Оценивайте возможность изменений.
 10. Помогите другому человеку определить направление дальнейших действий, найти способы делать работу лучше.

Техники конструктивной обратной связи.

Метод сендвича. Шаги:

1. Скажите о том, что человек сделал хорошо, что у него получилось, также его можно за это поощрить.
2. Скажите о том, что можно улучшить, о зонах роста человека.
3. Завершите обратную связь положительным комментарием (может быть благодарностью или описанием того, что другой человек сделал хорошо).

Вывод:

- ⊕ Метод позволяет снизить эмоциональную напряженность при обсуждении неприятных ситуаций, а также сохранить или даже улучшить отношения.
- ⊕ При корректном использовании помогает избежать резкой критики и сообщить человеку о его зонах роста в деликатной форме.
- ⊕ Позволяет дающему обратную связь посмотреть на работу другого человека шире, найти плюсы, а не только фокусироваться на ошибках.
- ⊖ Если люди привыкают к тому, что вы даете обратную связь по методу сендвича постоянно, они могут перестать рассматривать то, что вы их хвалите, как искреннюю высокую оценку их труда; это может подорвать доверие.
- ⊖ Если вы сами не видите плюсов в работе человека, то формулировка обратной связи будет звучать искусственно, и может быть услышана другой стороной как попытка манипуляции.

Метод WRAP. Шаги:

1. Опишите ваш контекст, в какой ситуации вы находитесь.
2. Выскажите наблюдение (без оценки и критики).
3. Выразите свои эмоции по данному поводу (без обвинений).
4. Расскажите о ваших потребностях, почему это важно для вас.

-
5. Предложите свою помощь в решении проблемы/другие варианты, но позвольте человеку иметь выбор действий.

Формула «Да», «Но», «Давайте».

- Желание другого человека проводить работу над ошибками говорит о его безразличном отношении к тому, что мы делаем и к нам самим. В таком случае лучше встать на сторону адресанта.
- Признавая право другого человека высказать претензию, мы не обязаны автоматически принимать ее, если считаем, что этого делать не надо. Важно высказать свою конструктивную позицию, привести доводы и контраргументы.
- Когда мы выслушали претензию, высказали свою аргументированную позицию, важно прийти к общему знаменателю и принять совместное решение.

Урок 5. Инструменты командной работы.

* Менеджер задач – приложения или программы, которые помогают организовать командную работу.

→ Аспекты, на которые следует обратить внимание при выборе менеджера задач:

1. простота.
2. доступность.
3. хранение и передачи файлов.
4. интеграция с другими сервисами.
5. стоимость.

Примеры:

- | | |
|------------------|-------------------------|
| • Teamer | • Bitrix24 |
| • Basecamp | • Worksection |
| • Trello | • Asana |
| • Process Street | • Neoclr (может угадал) |
| • Flowlu | |

Урок 6. Навыки работы в команде.

→ Вредные привычки:

1. Склонность критиковать.

Правила конструктивной обратной связи:

- Говорите о действиях человека.
- Не выносите оценку личности человека.

-
- Говорите о причинно-следственных связях (не говорить о том, что человек сделал плохо, а в целом о том, что привело к неудаче).
 - Проводите беседу только в спокойной эмоциональном состоянии.
 - Говорите о «зонах роста».
 - Вовлекайте другого человека в процессе решения проблемы.
 - Давайте своевременную обратную связь.
2. Многословность.
- Говорите по существу.
 - Слушайте.
 - Давайте слово всем участникам команды.
3. Чрезмерное желание внести свой вклад.
- Признавайте идеи других людей.
4. Негативизм.
- Откажитесь от позиции отрицания идей.
 - Минимизируйте слова «нет», «но».
 - Благодарите других людей.
 - Делайте паузы.
5. Соккрытие информации.
- Создавайте единое информационное поле в команде.
 - Делитесь новой информацией своевременно.
 - Отправляйте повестку дня перед совещаниями.
6. Невнимание.
- Обращайтесь к людям по имени.
 - Слушайте до конца.
 - Подтверждайте, что вы слышите и понимаете ваших коллег.
7. Неготовность выразить сожаление.
- Признавайте свои ошибки.
 - Приносите своевременные извинения.
8. Неумение благодарить.
- Благодарите своих коллег.

Ключевые рекомендации:

- ✓ Принимайте ответственность за результаты.
- ✓ Ставьте перед собой цели. Сопоставляйте их с целями команды.

-
- ✓ Определите свою мотивацию.
 - ✓ Узнавайте о мотивации ваших коллег.
 - ✓ Развивайте в себе способность доверять.
 - ✓ Соблюдайте договоренности.
 - ✓ Развивайтесь в своей профессии.
 - ✓ Работайте над своим эмоциональным интеллектом.
 - ✓ Давайте конструктивную обратную связь.
 - ✓ Учитесь слушать.
 - ✓ Избавляйтесь от негативизма.
 - ✓ Делитесь информацией своевременно.
 - ✓ Будьте внимательны к коллегам.
 - ✓ Приносите своевременные извинения.
 - ✓ Благодарите своих коллег.