

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.

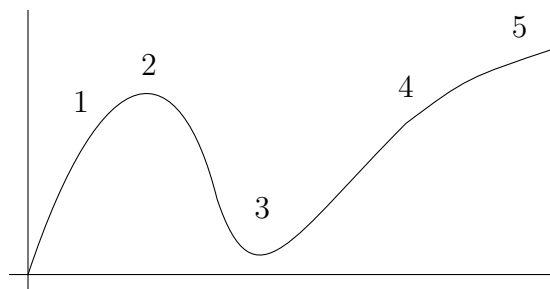
\* Социальная группа – устойчивая совокупность людей, которая имеет отличные, только ей присущие признаки.

\* 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         |                         |