

Praca zespołowa

Nie możesz być liderem, jeśli nie masz zwolenników. Twoje zespoły to pojazdy, dzięki którym wykonujesz swoją pracę. Przy wielu pokoleniach, które prawdopodobnie masz w swojej organizacji, tworzenie zespołów może być trudne, ale interesujące. Wszyscy w Twoich organizacjach muszą sprostać Twoim oczekiwaniom. Muszą być produktywnymi i kreatywnymi agentami zmian. Budowanie zespołów i zmuszanie ich do pracy może zwiększyć motywację, produktywność, relacje, pewność siebie, i harmonogram w całej organizacji. Tak jak drużyna sportowa współpracuje, aby osiągnąć cele, zespoły związane z pracą postępują w kierunku celów organizacji, a także własnych, wyspecjalizowanych celów. Wybierasz zespół ekspertów, który prowadzi Twoją organizację. Indywidualne plany, ego lub status zawodowy nie mogą wejść na obraz. W tym rozdziale dowiesz się, jak budować odpowiedni zespół, wyznaczać cele, monitorować postępy i zachęcać wszystkich po drodze - nie jesteś tylko liderem, jesteś też głównym cheerleaderką!

Budowanie zespołu wykonawczego

Twój zespół zarządzający będzie najważniejszą grupą ludzi, których potrzebujesz (poza inwestorami). To „pierwszy” zespół, który musi składać się z osób, które sprawiają, że Twoja firma działa, przynosi zyski, rozwiązuje problemy, w które nie musisz się angażować, oraz pomaga w rozwiązywaniu innych problemów biznesowych. Więc kto jest pierwszy? Ty lub osoba, którą wyznaczasz do prowadzenia programu za Ciebie. Jesteś ostatecznym decydującym. Grosz zdecydowanie zatrzymuje się na tobie, jeśli chodzi o branie odpowiedzialności za błędy, niepowodzenia i nieporozumienia. Pozostali członkowie pierwszego lub starszego zespołu zależą od rodzaju prowadzonej działalności. Duże i małe organizacje mają kilku członków kierownictwa, którzy mają podobne obowiązki, ale sprzedawca detaliczny i hurtownik mają pewne różnice, podobnie jak gabinet lekarski i organizacja non-profit. Wypełniaj zadania odpowiednimi ludźmi. Czasami te osoby są dostępne w Twojej organizacji, innym razem musisz udać się gdzie indziej, aby je znaleźć. Poszukaj następujących w swoim zespole kierowniczym:

- ✓ Liderzy, którzy są zainteresowani i mają wiedzę na temat każdego aspektu Twojej firmy; mimo że prowadzą własne działy, dobrze rozumieją całą firmę
- ✓ Liderzy, którzy mogą pomóc w podejmowaniu decyzji, nawet jeśli niektóre decyzje mogą nie mieć bezpośredniego wpływu na ich dział
- ✓ Liderzy, którzy widzą dynamikę pionową (komunikacja odbywa się z góry na dół) i dynamikę poziomą (komunikacja między poziomami) i mogą przełączać się z jednego na drugi
- ✓ Liderzy, którzy nie krytykują po podjęciu decyzji
- ✓ Liderzy, którzy są doskonałymi wzorami do naśladowania

Twój zespół wykonawczy pomoże Ci podejmować decyzje, posuwać organizację do przodu i informować Cię o tym, co się dzieje w każdym dziale. Ten zespół powinien być w stanie przeprowadzić Cię przez trudne czasy, pomóc Ci świętować sukcesy i określić, w jaki sposób zamierzasz osiągnąć swoje cele. Utrzymanie funkcjonowania tego zespołu na najwyższym poziomie to wyzwanie dla każdego lidera. Wszystko może pójść dobrze, a potem nastanie samozadowolenie. Aby ten zespół działał sprawnie, wypróbuj następujące rozwiązania:

- ✓ Pielęgnuj współpracę: zorganizuj spotkanie przed spotkaniem, aby zbudować społeczność i lepiej się poznać.

- ✓ Promuj zaufanie: pokaż swoje słabości, przyznaj się do błędów i poproś o informację zwrotną.
- ✓ Znajdź czas na spotkania poza siedzibą firmy: organizuj dwu- lub trzydniowe rekolekcje z moderatorem. Ucieczka z biura zapewnia świeże spojrzenie, a ponieważ pracownicy nie mogą zajmować się bezpośrednio pracą biurową, koncentrują się na spotkaniu.

Odkrywanie, jak rozwijają się zespoły

Wszystkie zespoły przechodzą przez etapy rozwoju, podobnie jak mózg. W kolejnych sekcjach szczegółowo opisano, w jaki sposób grupa osób staje się zespołem.

Niemowlęctwo.

Na etapie niemowlęctwa lub formowania wszyscy są podekscytowani wejściem do tego nowego świata, tak naprawdę nie znają członków zespołu i nie mają pojęcia, jaka będzie wizja, misja, oczekiwania lub normy zespołu. Członkowie są niepewni, gdy określają, czy mogą ufać innym graczom. Tak jak mózg w okresie niemowlęcym tworzy nowe połączenia, dostosowuje się do swojego otoczenia i uczy się na podstawie doświadczeń, tak samo tworzy nowo utworzony zespół. Na tym etapie rozwoju zespołu członkowie zespołu mają następujące potrzeby:

- ✓ Poznajemy się
- ✓ Odkrywanie swoich ról i ról innych członków zespołu
- ✓ Definiowanie celu, wartości i norm zespołu
- ✓ Osiąganie harmonii w zakresie władzy oraz granic osobistych i zawodowych
- ✓ Zarysowanie procesów decyzyjnych

Na tym etapie zespół dokonuje przeglądu deklaracji wizji i deklaracji misji. Wszystkie zespoły w Twojej organizacji wymagają celu zespołowego. Celem każdego zespołu jest modelowanie zarówno wizji, jak i deklaracji misji. W okresie niemowlęcym zespół opracowuje własne normy zespołowe. Normy są podstawowymi regułami zachowań indywidualnych i zespołowych. Na przykład jedną z norm, którą podzielił się ze mną lider, jest to, że „wcześnie jest na czas; punktualność jest spóźniona”.

Aby to osiągnąć, każdy członek zespołu musi być obecny, usiąść i gotowy do rozpoczęcia spotkania o wyznaczonej godzinie rozpoczęcia spotkania. Dotarcie na miejsce w samą porę powoduje, że spotkanie zaczyna się późno. Każdy zespół wyznacza własne cele w oparciu o cele całej organizacji. Niemowlęctwo to okres „poznawania się” i czas na ustalenie ram pracy. Zespoły naprawdę polegają na swoich liderach na tym etapie, który może trwać kilka miesięcy.

Dobrze gra w zespołach

Możesz porównać niemowlęctwo zespołu z wczesnym rozwojem społecznym. Dzieci zaczynają „bawić się” stojąc obok siebie i bawiąc się pojedynczymi zabawkami. Kiedy zdobywają pewność siebie i zaufanie, zaczynają bawić się z innym dzieckiem i ostatecznie przechodzą do małych, a następnie większych grup. Osoby przydzielone do zespołu mogą być uśmiechnięte i podekscytowane obecnością w zespole, ale większość z nich niewiele wie, czego się od nich oczekuje. Mogą nie wiedzieć, kto tu rządzi, i mogą się zastanawiać, komu ufać. Mogą przedstawiać się osobom siedzącym po obu ich stronach. W większości interakcja jest minimalna. Podobnie jak w przypadku małych dzieci, członkowie zespołu grają ramię w ramię. Na następnym spotkaniu członkowie zespołu są nieco bardziej zrelaksowani i mogą prowadzić dyskusje w małych grupach, podczas gdy lider przegląda i powraca do

informacji z poprzedniego spotkania. Mogli napotkać swoich kolegów z zespołu podczas pracy i mogą czuć z nimi przyjaźń. Lider może zapewnić ćwiczenie polegające na „poznawaniu się”, które pomoże zdefiniować role i stworzyć atmosferę zaufania. Wszystkie „dzieci” bawią się razem, a nie obok siebie.

Do zadań lidera należy:

- ✓ Pomóż zespołowi nakreślić jego wartości i cele
- ✓ Pomóż członkom zespołu poznać się nawzajem
- ✓ Poprowadź zespół w ustalaniu norm
- ✓ Zapewnij strukturę, planując regularne spotkania

Dojrzewanie

Okres dojrzewania odnosi się do etapu, na którym zespół dąży do większej niezależności. Ten etap rozwoju jest jednym z nieodzownych złów związanych z zespołami, ale to właśnie jego wynik sprawia, że grupa jest spójnym zespołem. Niektórzy nazywają ten etap rozwoju burzą, a jeśli pamiętasz swoje dorastanie lub wychowałeś nastolatka, możesz zrozumieć, jak dobrze ten etap pasuje do zachowań wynikających z rozwoju dorastającego mózgu.

Młodzież często tak

- ✓ Moody
- ✓ Trudny w pracy
- ✓ Emocjonalny
- ✓ Konfrontacyjny
- ✓ Sfrustrowany
- ✓ Zdezorientowany
- ✓ Zakwestionowani komunikacją
- ✓ W przekonaniu, że są niekompetentni lub mają niską samoocenę
- ✓ Skłonny do nierealistycznych oczekiwań

Mózg nastolatka jest słabo rozwinięty w obszarach podejmowania decyzji, kontrolowania emocji i zrozumienia konsekwencji. W miarę rozwoju mózgu wszystkie te obszary ulegają poprawie, a mózg zaczyna pracować w bardziej spójny sposób. Charakterystyka burzliwego etapu rozwoju zespołu to m.in.

- ✓ Konflikt
- ✓ Frustracja autorytetem
- ✓ Zamieszanie z celami, misją i normami
- ✓ Chęć niezależności od lidera
- ✓ Brak pewności siebie

✓ Nierealistyczne oczekiwania

Zespół, podobnie jak mózg nastolatka, może dojrzeć i nauczyć się produktywnej pracy. Inteligencja emocjonalna i społeczna zespołu jest ważnym aspektem stania się produktywną i zdrową grupą ludzi, którzy rozumieją wzajemne różnice i mogą współpracować, wykorzystując te różnice, aby dokonać zmian. I jak powiedział jeden z liderów: „Zmiana jest dobra. Ale ja wolę dolary!” Etap dojrzewania może trwać kilka miesięcy. Lider pomaga na tym etapie, wykonując następujące czynności:

✓ Pomoc zespołowi w rozwiązywaniu konfliktów: Być może będziesz musiał przypomnieć zespołowi o wcześniej ustalonych zasadach.

✓ Budowanie zaufania: podziel się historiami o niektórych problemach, z którymi zmagał się Twój własny zespół.

✓ Zachęcanie do niezależności: pozwól im mówić swobodnie.

✓ Bądź przygotowany na wyzwania: pomagaj im w planowaniu osiągnięcia ich celów.

Wyzwaniem na tym etapie rozwoju jest ugruntowanie celów i norm. Jeśli lider cofnie się i pozwoli członkom zespołu podejmować własne decyzje, zespół stanie się mniej zależny od niej.

Dojrzałość

Kiedy mózg osiąga dojrzałość, zaczyna funkcjonować na wyższym poziomie. Umiejętności myślenia na wysokim poziomie, rozwiązywanie problemów oraz zwracanie uwagi na cele i role prowadzą do lepszego podejmowania decyzji. Dojrzały mózg kontroluje emocje i odczytuje emocje innych; jego lepsza zdolność radzenia sobie z relacjami oznacza, że mózg może być bardziej produktywny, być bardziej zorientowany na zadania i cele oraz czuć się bardziej częścią zespołu. Na tym etapie rozwoju zespołu czasami określanymi jako normowanie etap, możesz zobaczyć te cechy:

✓ Skoncentruj się na konkretnych tematach

✓ Podziel się na mniejsze grupy, aby osiągnąć więcej

✓ Przegląd dotychczasowych osiągnięć i poszukiwanie obszarów do poprawy

✓ Większe zaangażowanie w wizję, misję i cele

✓ Poświęcanie więcej czasu na podejmowanie decyzji

✓ Więcej energii do wyprodukowania

✓ Szacunek i zaufanie wśród członków zespołu

✓ Spójność

Dojrzały mózg ma rozwiniętą korę przedczołową; jak szczegółowo opisano w Rozdziale 2, ten obszar mózgu integruje informacje ze wszystkich innych obszarów i uzyskuje racjonalny obraz tego, co się dzieje. Kora przedczołowa również jest świadoma emocji i współpracuje z nimi, więc dojrzały mózg przypomina zespół, który zaczyna naprawdę współpracować. Na tym etapie członkowie zespołu zaczynają mówić w kategoriach zespołu, a nie samych siebie. Zespół nabrał kształtu i może teraz zrobić wielkie postępy. Lider jest bardziej trenerem zespołu na tym etapie i powinien wykonać następujące czynności:

✓ Przekazuj informacje zwrotne, aby poprowadzić ich do celu

- ✓ Kontynuuj budowanie pozytywnych relacji
- ✓ Pomóż skupić się na określonych obszarach produktywności
- ✓ Oceń funkcję zespołu
- ✓ Kontynuuj rozwiązywanie konfliktów

Na etapie dojrzałości zespół jest coraz bliżej stania się potężną jednostką dla Twojej organizacji. Jej członkowie wyciągnęli wnioski z pierwszych trzech etapów rozwoju. Zespół potrzebuje jeszcze kilku miesięcy, aby przejść do następnego etapu.

Mądrość

W miarę jak mózg rozwija się ponad poziom dojrzałości, rozwija się jeden z najbardziej szanowanych aspektów człowieczeństwa, mądrość. Mądrość zespołu to połączenie wiedzy i umiejętności, które umożliwiają zespołowi łatwe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Pracując z innymi, ludzie stają się mądrzejsi i lepiej potrafią podejmować decyzje, które przynoszą pozytywne rezultaty. Dendryty, włókna w komórkach mózgowych, które otrzymują informacje, nadal się formują i rosną, gdy się uczysz. W miarę wzrostu coraz więcej warstw włókien rozwija się w celu odbierania wiadomości. Najwyższe poziomy, które wskazują na osiągnięcie mądrości. Przejdź do rozdziału 2, aby dowiedzieć się więcej o rozwoju komórek mózgowych. Mądrość pochodzi z doświadczenia. Twój zespół osiąga teraz mądrość. Ta scena jest często nazywana sceną wykonawczą. Dałeś im scenę do występów! Charakterystyka mądrego zespołu obejmuje:

- ✓ Biegłość w rozwiązywaniu problemów
- ✓ Jasny cel
- ✓ Wspólne przywództwo
- ✓ Optymalna produktywność
- ✓ Wysoki poziom motywacji i motywacji
- ✓ Inicjatywa
- ✓ Wysoki poziom lojalności zespołu
- ✓ Relacje zbudowane na zaufaniu i doświadczeniach
- ✓ Szacunek dla indywidualnych różnic i potrzeba sprzeciwu
- ✓ Szybkie rozwiązywanie konfliktów

Gdy mądry zespół dąży do swoich celów, widzisz ciągłe doskonalenie i rosnącą produktywność. Regulują się i w razie potrzeby zmieniają swoje cele. Ten zespół wciąż ma potrzeby. Potrzeby te obejmują:

- ✓ Autonomia w podejmowaniu decyzji
- ✓ Ciągły rozwój zawodowy
- ✓ Nowe wyzwania

✓ Uznanie osiągnięć

✓ Uroczystości osiągnięć indywidualnych i zespołowych

Zespół o wysokich osiągnięciach nadal zdobywa mądrość, pomagając stworzyć organizację, która spełni Twoją wizję i cele. Zapewnienie każdemu zespołowi czasu i wskazówek na przejście z etapu na etap jest obowiązkiem każdego lidera.

Prowadzenie zespołu z zewnątrz i od wewnątrz

Kierowanie organizacją wymaga czasami przebywania na zewnątrz i obserwowania, jak zespoły osiągają cele, lub możesz być całkowicie zaangażowany w ich pracę. Gdy zespoły przechodzą przez różne etapy, być może będziesz musiał zmienić swój styl przywództwa, aby dopasować go do poziomu ich dojrzałości. W tej sekcji opisuję, jak dopasować swój styl, jak znaleźć innych, którzy pomogą utrzymać zespoły, oraz jak szkolić liderów zespołów.

Dopasowanie stylu przywództwa do etapu zespołu

W miarę rozwoju Twoich zespołów możesz się zastanawiać, jakiego stylu przywództwa potrzebujesz w każdym z nich. Możesz porównać proces prowadzenia w klasie. Kiedy zajęcia się rozpoczynają, a uczniowie nie znają treści, metod lub procedur, zadaniem instruktora jest prowadzenie klasy, czyli autorytarne podejście do przywództwa. Autorytarny przywódca bierze odpowiedzialność za kierowanie rzeczami. Mówienie innym, co mają robić i jak to zrobić, jest częścią tego procesu. Początkowy etap rozwoju zespołu wymaga wielu wskazówek, dlatego najlepiej sprawdza się autorytarny styl przywództwa. Etap dojrzewania jest nieco inny. Chociaż na tym etapie jest dużo niezadowolonych, dużo się uczy. Ten etap wymaga powolnej zmiany przywództwa. Lider zaczyna od autorytarnego stylu, aby rozpocząć ten etap, ale gdy „nastolatki” się uczą, potrzebują pewnej swobody. W ten sposób styl przywództwa zmienia się na bardziej demokratyczny. Zespół dorastający przechodzi poważne zmiany rozwojowe. W miarę zachodzenia zmian musisz dać zespołowi możliwość podjęcia pewnych decyzji i rozważenia ryzyka, które wcześniej mógł podjąć automatycznie. Faza dojrzałości ma miejsce, gdy członkowie zespołu naprawdę uczą się rozumieć. Pracują razem, ale nadal potrzebują wskazówek. Styl demokratyczny dobrze sprawdza się na etapie dojrzałości. Członkowie szukają informacji i podejmują decyzje pod kierunkiem swojego lidera zespołu. To produktywny etap, ale nadal jest to etap nauki. Musisz zrobić coaching i wesprzeć wykonywaną pracę. Sokrates powiedział, że mądrość przychodzi do każdego z nas, kiedy zdajemy sobie sprawę, jak mało wiemy. Etap mądrości dla zespołów wymaga niewielkiego coachingu, ale pewnego wsparcia. Kiedy zespół osiągnie ten etap, przełączy się na delegacyjny styl przywództwa. Zespół jest gotowy do podejmowania własnych decyzji i może tylko czasami potrzebować wsparcia lub rady lidera.

Znajdowanie (lub wspieranie) klejących ludzi

Czasami zespoły mogą znaleźć się w trudnych sytuacjach. Mimo że udało im się przejść przez cztery etapy rozwoju zespołu, mogą wystąpić problemy. Nawet osoby na etapie rozwoju mądrości mogą napotkać obszary niezgody. Dzieje się tak często, gdy członek zespołu opuszcza zespół lub dołączają nowi członkowie. Jednym ze sposobów na znalezienie równowagi i odtworzenie klimatu jest znalezienie tego, co Daniel Goleman (autor Inteligencji emocjonalnej) nazywa klejnotami - tymi, którzy pomagają utrzymać wszystko razem dzięki swojej wysokiej inteligencji emocjonalnej. Przyjaźni, zainteresowani i pozytywni członkowie zespołu przygotowują scenę dla innych, gdy nowicjusze wchodzi, a inni opuszczają zespoły. Kiedy zespół ma problem z pracą lub konfliktami międzyludzkimi, klejnicy wygładzają krawędzie i pomagają uporać się z problemami. Tacy członkowie zespołu mogą być trudni do zdobycia, ale możesz ich rozwinąć poprzez trening emocjonalny i społeczny. Kiedy zbierasz

zespoły, bądź świadomy wartości klejących ludzi i staraj się umieszczać po jednym w każdym zespole. Jeśli brakuje ci wykwalifikowanych osób z tą umiejętnością, pamiętaj, że jest to umiejętność, której można się nauczyć. Wybierz osoby, które Twoim zdaniem są przeznaczone, aby pomóc Twojej organizacji osiągnąć jej cele i zapewnić szkolenie w zakresie inteligencji emocjonalnej.

Liderzy zespołów szkoleniowych

Jeśli chodzi o zespół seniorów, rzeczywiście możesz być liderem. A co z innymi zespołami? Tworząc je lub gdy twój starszy zespół tworzy zespoły, których potrzebują do celów swoich działów, przedyskutuj, w jaki sposób zostaną wybrani i przeszkoleni liderzy tych zespołów. Możesz wybrać liderów zespołów na podstawie potrzeb, dostępności i - jeśli masz szczęście - pozytywnego doświadczenia zespołu. Doświadczony członek zespołu przynajmniej poczuł, jak wygląda proces rozwoju zespołu. Może nie być w stanie nazwać etapów rozwoju, ale może się do nich odnieść, tak jak są one wyjaśnione. W większości szkoleń liderów zespołu pierwszy krok należy do każdego lidera zespołu aby opisać doświadczenie zespołu tak szczegółowo, jak tylko pamięta. Zrób to pisemne zadanie, które jest następnie dzielone w małych grupach, aby zaoszczędzić czas. Kolejnym użytecznym działaniem jest stworzenie listy idealnych cech lidera zespołu. Robisz to w kilku etapach:

1. Każdy lider zespołu zapisuje imię swojego ulubionego lidera zespołu i wymienia cechy, które uczyniły go wspaniałym.
2. Każdy lider zespołu zapisuje imię lidera zespołu, z którym nie podobała mu się praca, i wymienia cechy tego lidera.
3. Każdy lider zespołu zapisuje, jak czuł się każdy z tych liderów.
4. W małych grupach liderzy zespołów omawiają cechy obu liderów i tworzą wykres z pozytywnymi cechami lidera zespołu po lewej stronie i negatywnymi cechami po prawej stronie.
5. Pokaż wykresy każdej małej grupy i omów cechy charakterystyczne jako cała grupa.
6. Na podstawie tych wykresów stwórz ostateczne cechy wielkiego lidera zespołu.

Informacje, które uzyskasz dzięki temu ćwiczeniu, są świetną kotwicą do treningu. Od tego momentu proponuję następujące kroki do treningu:

1. Przejrzyj style przywództwa opisane wcześniej.
2. Zdefiniuj etapy rozwoju zespołu, które opisano w sekcji „Odkrywanie, jak rozwijają się zespoły”.
3. Pozwól uczestnikom podzielić się doświadczeniami, które mieli na każdym z tych etapów.
4. Pozwól uczestnikom w małych grupach odkryć, który styl przywództwa byłby najskuteczniejszy na każdym etapie rozwoju zespołu.
5. Przedstaw scenariusze, w których lider może potrzebować zmiany stylu podczas rozwoju zespołu.
6. Omów znaczenie klejących ludzi.
7. Przejrzyj kompetencje inteligencji emocjonalnej opisane szczegółowo w Rozdziale 8.
8. Scenariusze odgrywania ról, w których lider zespołu wykorzystuje swoją inteligencję emocjonalną do rozładowywania konfliktów podczas spotkania.
9. Omów sposoby budowania zaufania między członkami zespołu oraz między liderem zespołu a członkami zespołu.

10. Modeluj i udostępniaj działania, podczas których członkowie zespołu mogą się poznać.

11. Podaj przykładowe problemy i omów, kto w zespole powinien podejmować decyzje o ich rozwiązaniu.

Jesteśmy w tym samym zespole:

Działanie integracyjne Jedno z najskuteczniejszych działań zespołowych dla pomagania członkom w poznaniu się to metoda, z której korzystałem wiele razy i zawsze przynosiła świetne rezultaty. To też jest fajne! Nazywam to „i jesteśmy w tym samym zespole”, ponieważ wiąże się to ze znajdowaniem podobieństw między ludźmi. Proces jest prosty. Pamiętasz muzyczne krzesła? Ta aktywność jest podobna. Oto kroki:

1. Każdy uczestnik przynosi swoje krzesło w wyznaczone miejsce w sali.
2. Uczestnicy tworzą krąg, a każde krzesło styka się z następnym. Nie zostawiaj spacji.
3. Każdy uczestnik siada, a ja rozpoczynam ćwiczenie, stając w środku koła.
4. Przedstawiam się, mówiąc: „Cześć, jestem Maryś”.
5. Każdy uczestnik odpowiada „Hello, Maryś!”
6. Następnie mówię o sobie, które może, ale nie musi, być prawdą o kimś innym w grupie. Na przykład mogę powiedzieć: „Lubię pracować z zespołem”. Po tym stwierdzeniu stwierdzam: „i jesteśmy w tej samej drużynie!”
7. Proszę uczestników, aby wstali, jeśli również lubią pracować w zespole.
8. Stojący uczestnicy i ja próbujemy usiąść na czyimś miejscu.
9. Osoba pozostawiona bez miejsca stoi pośrodku i postępuje zgodnie z tą samą procedurą.
10. Ten proces trwa, dopóki wszyscy nie znajdą się w centrum lub upłynie wyznaczony czas.

Dowiesz się ciekawych informacji z tego ćwiczenia. Od pierwszego stwierdzenia, jeśli wszystkie są zgodne z prawdą, wiem, kto lubi pracę zespołową, a kto nie. Inne oświadczenia mogą ujawniać dane osobowe ludzi. Na przykład, ktoś może powiedzieć: „Grałem w sporty uniwersyteckie”, a ci, którzy również grali, rosną. Poznajesz także imiona ludzi. Ćwiczenie zapewnia ruch, który powoduje przepływ krwi i tlenu do mózgu oraz stymuluje mózg do uwalniania dopaminy - przyjemnej nagrody, która pomaga uczestnikom skupić się podczas trwania spotkania. I nigdy nie miałem grupy, która nie śmiała się podczas zajęć. Śmiech uwalnia również dobre samopoczucie substancji chemicznych w mózgu. Ostatnie stwierdzenie „i jesteśmy w tym samym zespole” podkreśla cel wspólnego spędzania czasu przez grupę. Możesz urozmaicić tę czynność, dostosowując stwierdzenie bardziej do Twoich bieżących potrzeb - na przykład „i zamierzamy zwiększyć produktywność!”

Prowadzenie wprowadzających spotkań zespołu

Każde pierwsze spotkanie zespołu może być niezręczne - ludzie nie wiedzą, czego się spodziewać i jak dokładnie pasują. Szkoląc liderów zespołów, pokaż im, jak sprawić, by każde spotkanie było przeżyciem. Pierwsze spotkania mogą być po prostu spotkaniami „poznania”. Jeśli zespół jest duży, który zostanie podzielony na mniejsze zespoły, pierwsze spotkanie to czas na podzielenie się członkami zespołu. Oto plan pierwszego spotkania, który wprawia projekt w ruch i daje członkom zespołu szansę na wzajemne poznanie się:

1. Każda osoba przedstawia się.

2. Stwórz swoje mini-zespoły i rozdziel zespoły w pomieszczeniu.
3. Pozwól każdemu zespołowi zapoznać się z prostymi pytaniami lub zadaniami.

Możesz poprosić ich o przedstawienie się, a następnie podzielić się z zespołem trzema rzeczami, z których jedna jest fałszywa. Reszta zespołu próbuje odgadnąć, kwestionując, które stwierdzenie było fałszywe.

4. Określ liderów mini-zespołów. Możesz pozwolić członkom zespołu głosować na lidera, ale ta opcja działa najlepiej, jeśli członkowie zespołu są już zaznajomieni. Często pytam każdą osobę w zespole, czy chce być liderem zespołu. Jeśli otrzymam wiele odpowiedzi twierdzących, wolontariusze mogą dzielić się przywództwem. Jeśli nie ma odpowiedzi na tak, chodzę ponownie, aż w końcu znajdę lidera.

5. Daj każdemu zespołowi około trzech minut na wymyślenie nazwy zespołu. Tak, imię. Każda drużyna sportowa ma imię. Dlaczego nie zespół biznesowy?

6. Każda drużyna tworzy zespół dopingujący. Wiwaty wywołują uśmiech lub śmiech. Podnoszą ludzi i głęboko oddychają. Wyniki te poprawiają myślenie. Jeśli chcesz, poproś każdą drużynę o wybranie kolorów drużyny lub logo.

7. Każdy lider zespołu przedstawia swój zespół większej grupie. Następnie zespół mówi o swojej radości. Oklaski są zachęcane i wzorowane przez przywództwo.

8. Zaplanuj i zorganizuj kolejne spotkania zespołu.

9. Zakończ spotkanie, prosząc każdy zespół o wskazanie jednego celu, który ma na następne spotkanie.

Na przykład jeden zespół może powiedzieć, że chce znać nazwiska wszystkich członków swojego zespołu lub może chcieć skontaktować się ze sobą za pośrednictwem poczty e-mail lub SMS-a przed następnym spotkaniem. Zespoły są zbierane, lider zespołu został przeszkolony, liderzy mini-zespołów są wybierani, a to może wystarczyć na jeden dzień.

Prowadzenie rutynowych spotkań zespołu

W przypadku spotkań zgodnych z mózgiem, które przyciągają ich uwagę i sprawiają, że czas mija szybko, gdy spełniasz potrzeby członków swojego zespołu i utrzymujesz zespół na właściwym torze, sugeruję następujące czynności:

- ✓ Odtwarzaj muzykę, która nadaje ton spotkaniu. „Mission Impossible” dla wyzwania i rozwiązywania problemów; „Gwizdek podczas pracy” dla dopracowania szczegółów. Lub w inny sposób spraw, aby Twój klimat był zachęcający. Na przykład plakaty powitalne, stojące przy drzwiach i ściskające dłonie każdej osoby lub przybijające piątkę.

- ✓ Użyj humoru. Zaczynaj od historii związanej z Twoim zespołem lub jego celem.

- ✓ Przejrzyj swój cel tego spotkania. Uzyskaj konsensus w sprawie tego celu.

- ✓ Przygotuj wydrukowany program dla każdej osoby. Jeśli wysłałeś program przed spotkaniem, szybka prośba o zmiany lub uzupełnienia jest odpowiednia i sprawia, że wszyscy czują się włączeni.

- ✓ Poproś o opinie z poprzedniego spotkania.

- ✓ Poproś każdą mini-drużynę, aby zrobiła swoje wiwaty za każdym razem, gdy ukończy zadanie. Dzięki temu inni wiedzą, że skończyli, i może zainspirować innych do szybszego wykonania zadania.

Wyznaczać cele

Wyznaczanie celów jest kluczowe dla sukcesu każdego zespołu. Wyznaczanie celów daje mózgowi skupienie, zwiększa też wydajność - zwłaszcza jeśli zespół pomaga wyznaczać sobie własne cele. Oczywiście cele te są oparte na celach samej organizacji. Mózg postrzega cel jako przedłużenie samego siebie; przejmuje odpowiedzialność za cel i osiągnięcie. Neuroprzekaźniki, takie jak dopamina i serotonina, są uwalniane w mózgu, gdy wyznaczane są cele i do których dąży się. Jeśli mózg naprawdę pragnie celu, po drodze do osiągnięcia zostaje on nagrodzony uwolnieniem tych substancji chemicznych. Jeśli jednak cel nie zostanie osiągnięty, te chemikalia są wstrzymywane, a osoba czuje się źle. Dlatego mózg dokłada wszelkich starań, aby osiągnąć swoje cele.

Cele SMART

Cel to stwierdzenie, które zwykle koncentruje się na osiągnięciu w ciągu jednego do trzech lat. Cele to instrukcje działania. Proces wyznaczania celów jest uproszczony przez często stosowany proces pisania celów SMART. Następujące cechy składają się na ten akronim:

✓ **Specific (Konkretny):** każdy cel dokładnie określa twój cel. Na przykład zwiększenie sprzedaży może być Twoim celem, ale nie jest wystarczająco szczegółowe. Zwiększenie sprzedaży o 10 procent jest dużo bardziej szczegółowe.

✓ **Measurable (Mierzalne):** jednym z największych problemów z wyznaczaniem celów jest wiedza, kiedy je osiągnąłeś. Innymi słowy, musisz być w stanie ocenić swój sukces. Zwiększenie sprzedaży o 10 procent jest wymierne, jeśli masz dane o aktualnej sprzedaży.

✓ **Achievable (Osiągalne):** Cel, który jest w Twoim zasięgu, zwiększa motywację i te substancje chemiczne w mózgu, które motywują Ciebie lub Twój zespół. Jeśli chcesz zwiększyć sprzedaż o 50 procent, pracownicy działu sprzedaży mogą uznać ten cel za niemożliwy do osiągnięcia i zrezygnować przed rozpoczęciem. Jednak próg 10 procent może być bardzo możliwy dla zespołu sprzedaży, jeśli będzie miał na to rozsądną ilość czasu.

✓ **Realistic (Realistyczny):** realistyczny cel to taki, który Twój zespół ma zasoby do realizacji. Jeśli zespół ma umiejętności potrzebne do zwiększenia sprzedaży, masz wystarczająco dużo produktu do sprzedania, masz wielu klientów w swoim obszarze sprzedaży i masz czas na wykonanie pracy, cel jest realistyczny.

✓ **Time (Czas):** cele SMART są pisane z myślą o celu. Zwiększenie sprzedaży o 10 procent do końca następnego roku podatkowego wyznacza termin. Jeśli nie masz terminu, cel jest zbyt niejasny, a cel jest niejasny. Czas jest czynnikiem motywującym do osiągania celów. (Chcę stracić dziesięć funtów to cel. Ale chcę stracić dziesięć funtów, zanim Święta Bożego Narodzenia zapewnią termin).

Po ustaleniu celów SMART chcesz sprawdzić, kto będzie zaangażowany w ich osiągnięcie. Idealnie byłoby, gdyby wszyscy w firmie uczestniczyli w tym procesie. Na przykład wyobraź sobie, że celem Twojej firmy jest zwiększenie sprzedaży o 10 procent w następnym roku podatkowym. Ten cel jest wzniosły. Następnym krokiem w pracy z tym celem jest określenie, w jaki sposób można go podzielić na mniejsze cele. Kto w Twojej organizacji będzie zaangażowany? Twój starszy zespół kieruje swoimi zespołami w następujący sposób:

✓ **Dyrektor ds. Technologii:** zespół tego dyrektora może być zaangażowany w tworzenie łatwiejszego lub bardziej sprawnego sposobu śledzenia sprzedaży, kontaktowania się z obecnymi klientami i przyspieszania przekazywania informacji w celu szybszej dystrybucji produktów.

✓ Dyrektor ds. Marketingu: zespół marketingowy może zaprojektować nowy lub ulepszony program marketingowy dla produktu.

✓ Lider sprzedaży: motywowanie i wspieranie zespołów sprzedażowych może być jednym ze sposobów, w jakie ten lider może się przyczynić. Zespoły sprzedaży mogą tworzyć nowe podejścia do sprzedaży i nowe listy kontaktów.

✓ Lider ds. Obsługi klienta: Informowanie klientów o rodzaju wsparcia, jakie otrzymają po zakupie tego produktu, może zachęcić do wzrostu sprzedaży. Zespoły obsługi klienta projektują informacje do druku, które otrzyma każdy klient.

✓ Dyrektor Finansowy: Zespoły finansowe śledzą produkcję, sprzedaż i dystrybucję produktów oraz alokują środki na promocję

cele. Określają również nagrody za osiągnięcie celów, które mają wzrosnąć produkcja.

✓ Dyrektor operacyjny: wszyscy starsi kierownicy zespołów podlegają dyrektorowi operacyjnemu, aby mógł nadzorować wszystkie aspekty tego docelowego celu i aktualizować działa.

Podejście SMART jest liniowe, logiczne i bardzo zorientowane na lewą mózg. Te zespoły, które myślą w sposób leworęczny, doceniają ten rodzaj wyznaczania celów. Łatwo jest śledzić i mierzyć cele tworzone przez to podejście.

SAFE cele

Jeśli twoje zespoły składają się z członków, którzy są kreatywni, wizualni i dominują w prawej półkuli, cele SMART mogą nie być dla nich wystarczająco motywujące. Zbliżanie się do celu w sposób nieliniowy bardziej przemawia do prawej półkuli. Możesz rozważyć bardziej globalne podejście do osiągnięcia tych celów. Bezpieczne cele podchodzą do celów nieco inaczej. SAFE to akronim dla:

✓ (See it) Zobacz. Zobacz, jak pracujesz nad tym celem. Na przykład wyobraź sobie, jak zwiększasz sprzedaż. Być może wizualizujesz siebie zbliżającego się

starych klientów i dzielenie się cennymi informacjami o sprzedawanym produkcie. Następnie wyobrażasz sobie, jak dzwonisz do nowych potencjalnych klientów i przedstawiasz im produkt. Wyobraź sobie cel już osiągnięty.

✓ (Accept it) Zaakceptuj to. Wyobraź sobie, że pracujesz w kierunku celu i zaakceptuj, że możesz go osiągnąć. Zaakceptuj uznanie, jakie możesz otrzymać, i nagrody, które Twoja firma otrzyma ze sprzedaży.

✓ (Feel it) Poczuj to. Dodawanie emocji do wizualizacji jest potężne. Ciesz się swoim osiągnięciem. Ciesz się satysfakcją z dobrze wykonanej pracy. Dzięki wizualizacji możesz w rzeczywistości spowodować, że mózg wydzieli dopaminę i inne substancje chemiczne w mózgu, które poprawiają samopoczucie.

✓ (Express it) Wyraź to. Wizualizuj, jak opowiadasz innym o osiągnięciach i prezentujesz na spotkaniach zespołu, w jaki sposób przyczyniłeś się do osiągnięcia tego celu. Metoda SAFE jest szczególnie dobra dla tych mózgow, które muszą mieć duży obraz, aby zaakceptować fakt, że mogą osiągnąć swoje cele. Być może nie będziesz musiał używać SAFE dla każdego celu organizacji lub zespołu, ale może to pomóc tym, którzy wątpią w ich zdolność do osiągnięcia określonych celów.

Zachowując wynik

Drużyny zachowują punkty. Może to spowodować zdrową rywalizację między zespołami lub mini-zespołami. Ale zachowanie wyniku naprawdę daje zespołowi trochę czasu na zastanowienie się nad sobą. Po pierwsze, mogą sami ocenić, jak dobrze osiągają swoje cele. Następnie porównują się do innych zespołów, które mogą odnosić większe sukcesy. Kiedy liderzy zespołu wyjaśniają sukcesy i porażki swojego zespołu, upewnij się, że mają czas na informację zwrotną lub burzę mózgów, aby pomóc im wypróbować inne podejście. Masz wiele opcji, dzięki którym praca zespołowa będzie bardziej widoczna dla zespołu i dla innych. Rozpalanie zdrowej konkurencji może być właśnie tym, czego potrzebuje walczący obszar Twojej organizacji. Karty wyników w formie wykresów, plakatów lub innych grafik przypominają członkom zespołu, kto wykonuje swoją pracę, i oferują możliwości coachingu i mentoringu. Możesz chcieć, aby każda mini-drużyna utworzyła tabelę zespołu - rodzaj karty wyników. Obejmuje kategorie związane z Twoim celem i indywidualnym celem każdej mini-drużyny. Zespół wypełnia tabelę jako formę samooceny i może być używany jako narzędzie do raportowania pozostałym zespołom na cotygodniowych lub comiesięcznych spotkaniach. Wykorzystując cel zwiększenia sprzedaży o 10% do końca roku obrachunkowego, karta wyników zespołu może składać się z jednego lub wszystkich z poniższych elementów:

- ✓ Dolary i centy: Utrzymuj bieżącą sumę sprzedaży zespołu co tydzień lub co miesiąc.
- ✓ Liczba sprzedanych jednostek: Wyświetl tygodniowe lub miesięczne zestawienie produktów sprzedanych przez zespół.
- ✓ Procentowe wzrosty: Wyświetl zestawienie dotyczące dotychczasowych wzrostów procentowych.
- ✓ Licznik odliczania: Oblicz całkowitą liczbę jednostek, które zespół musi sprzedać, aby osiągnąć cel. („X jednostek do terminu zakończenia”)

Na bieżąco informuj zespoły o postępach w realizacji celów. Graficzne przedstawienie informacji gwarantuje, że wszyscy członkowie zespołu widzą postępy i rozpoczynają się rozmowy na temat znanych wyników. Może zajść potrzeba zmiany podejścia z odliczania do świątecznej grafiki sprzedanych jednostek, jeśli zaufanie jest niskie lub jesteś poza sezonem.