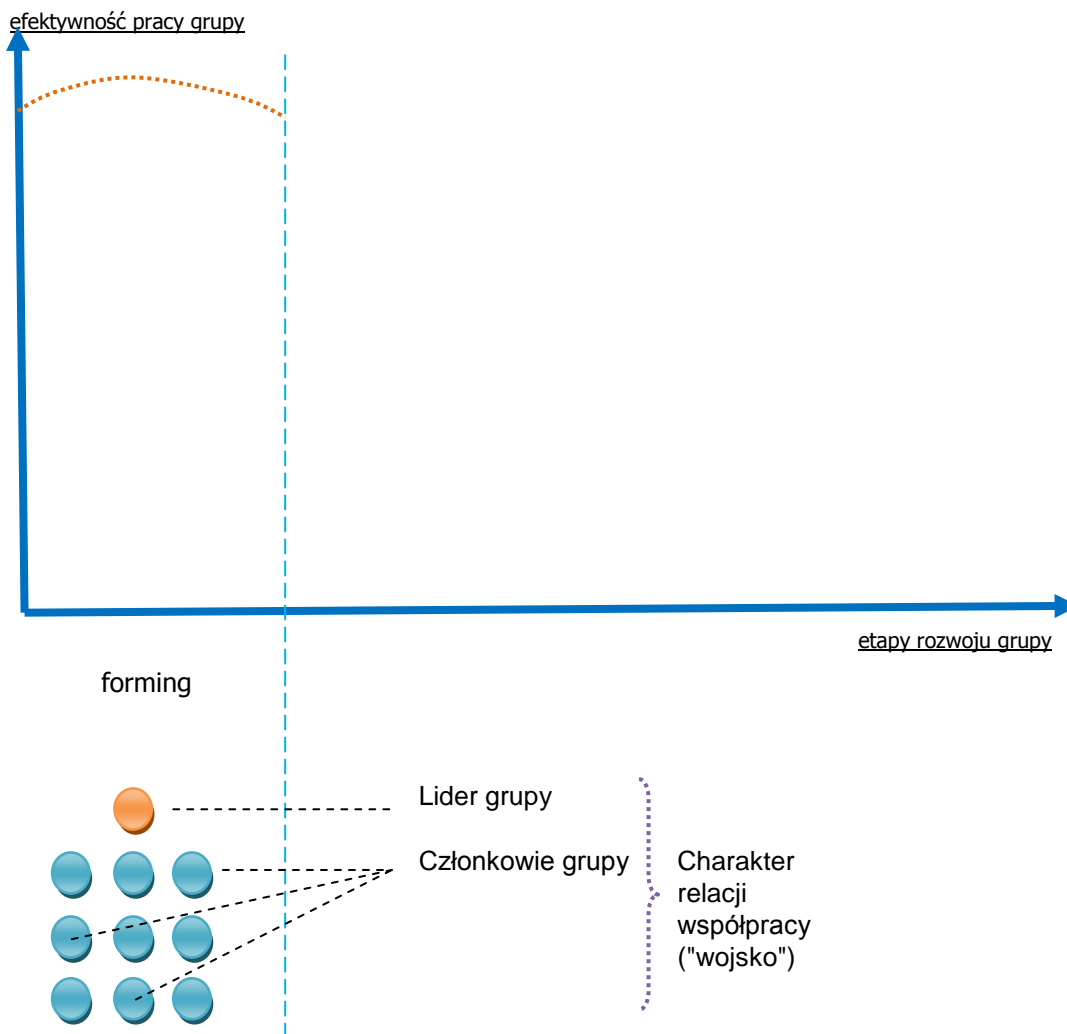


Współpraca między osobami w zespole zadaniowym

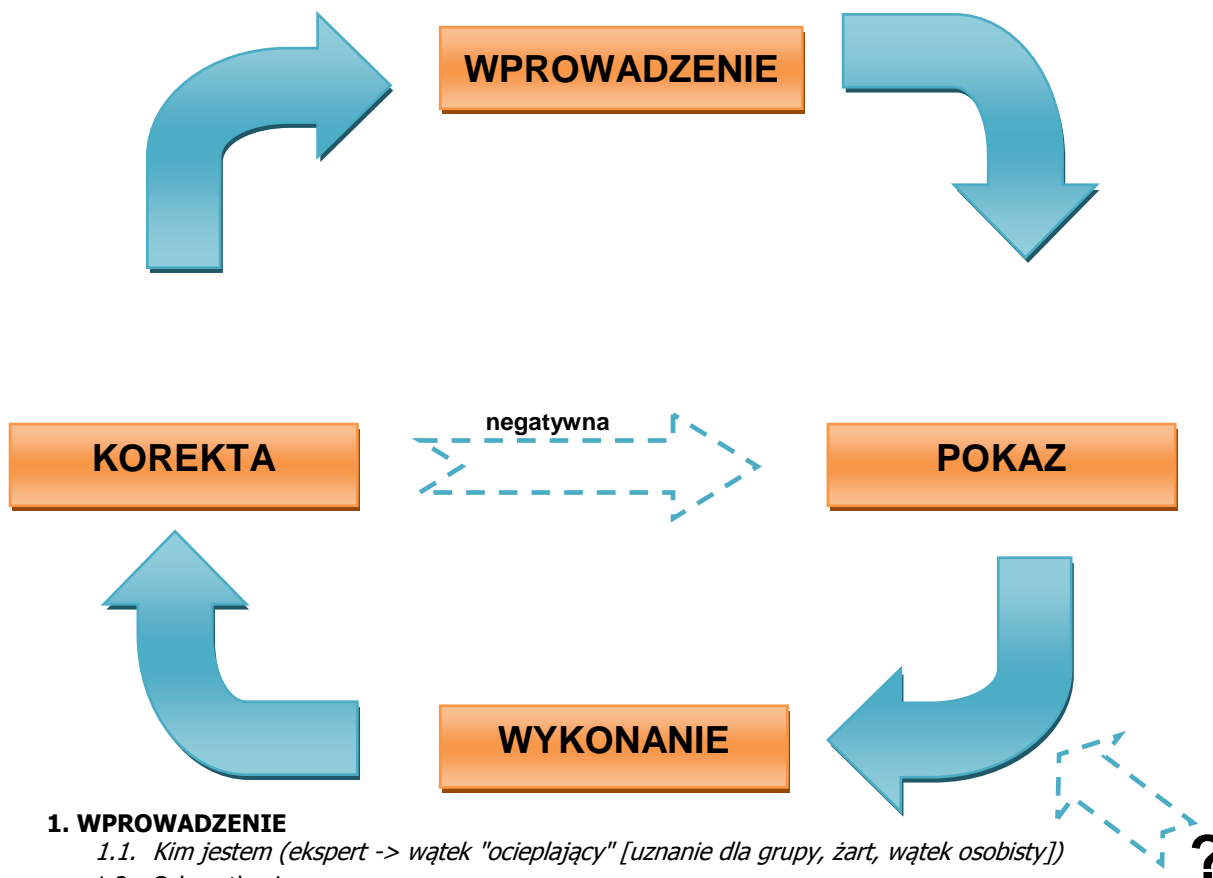
Etap formingu

Na etapie formingu zespół jest pełen obaw lub ciekawości (zależnie od tego jak członkowie zespołu podchodzą do zmian i nowości). Zespół oczekuje od lidera dyrektywnego zachowania, jednoznacznego definiowania celów, sposobu ich osiągnięcia i zasad panujących w zespole. Dzięki temu, mimo że każda z osób budujących grupę ma swoje indywidualne cele - dyrektywny lider jest w stanie skłonić osoby do kooperacji (zobacz schemat na tej stronie pod wykresem).



Lider powinien: pokazać, że jest ekspertem w zakresie tego czym zajmuje się zespół, wskazać cel dla całego zespołu, pokazać najbliższe kroki do wykonania (pełny schemat zawiera kolejna strona). Metaforą takiej relacji jest: wojsko (zobacz schemat na tej stronie pod wykresem), natomiast tego rodzaju relacja daje na tym etapie poczucie bezpieczeństwa i pozwala nawiązać współpracę między osobami tworzącymi grupę. Takie "wojskowe" zachowanie lidera buduje dobrą współpracę na tym etapie i pozwala na przejście do kolejnego etapu.

Współpraca między osobami w zespole zadaniowym Etap formingu



1. WPROWADZENIE

- 1.1. *Kim jestem (ekspert -> wątek "ocieplający" [uznanie dla grupy, żart, wątek osobisty])*
- 1.2. Cel spotkania
- 1.3. Porządek spotkania (co po kolei będzie się działo; koniecznie KIEDY PYTANIA)
- 1.4. Rezultat spotkania
- 1.5. Czas trwania spotkania

2. POKAZ

- 2.1. Co będzie rezultatem pracy / *Co będzie rezultatem pracy zespołu*
- 2.2. Podziel zadanie na etapy, szczegóły tylko najbliższego etapu
- 2.3. Posługuj się prostym językiem (slang zawodowy wymaga każdorazowo wyjaśnienia)
- 2.4. Podaj tylko 1 sposób wykonania zadania + *powiedz o normach zasadach pracy tego zespołu*
- 2.5. Dostosuj tempo do odbiorcy
- 2.6. Przed przejściem do wykonania możesz zadać pytanie o zrozumienie / *Pytania ze strony grupy* (Jakie czynności podejmiesz? Co zrobisz w kolejnych krokach? Powtórz proszę co trzeba zrobić krok po kroku?)

3. WYKONANIE

- 3.1. Dużo chwalenia
(Chęci / drobiazgi, które się udają / progres umiejętności lub tempa pracy / zakończony etap / końcowy rezultat)

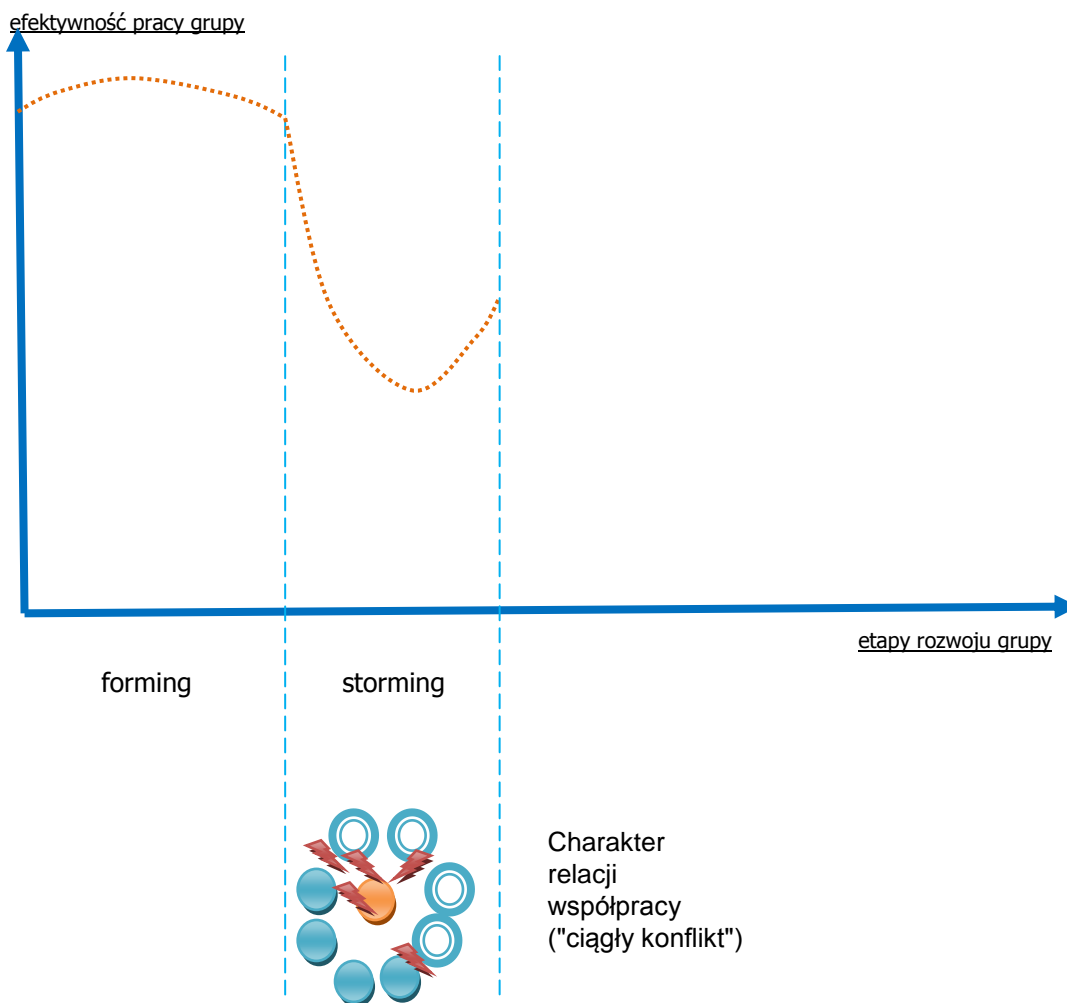
4. KOREKTA

- 4.1. Gdy korekta pozytywna zamykamy cykl i przechodzimy do kolejnej czynności
- 4.2. Gdy korekta negatywna wracamy do etapu: POKAZ

Współpraca między osobami w zespole zadaniowym

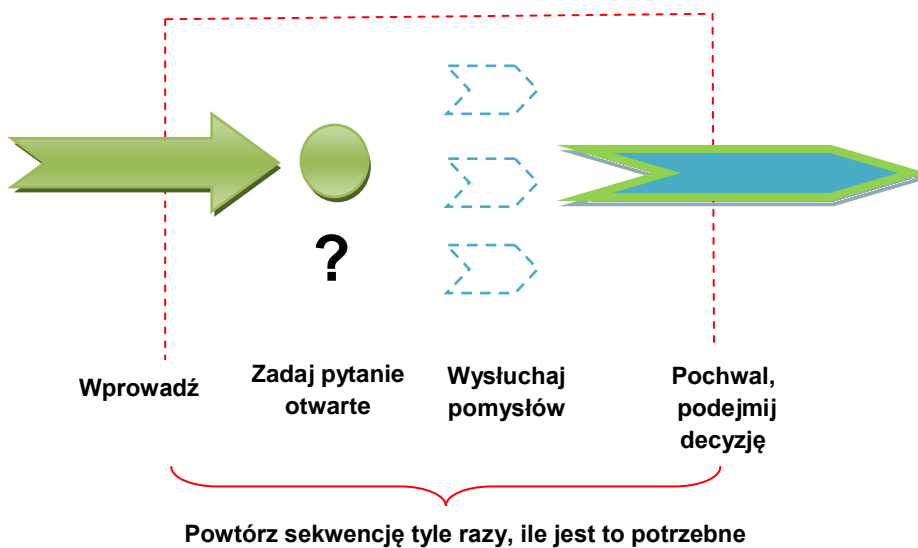
Etap stormingu

Na etapie stormingu zespół zaczyna "sprawdzać" kompetencje lidera: członkowie grupy chcą być pewni, że autoprezentacja lidera była prawdą, sprawdzane są też normy grupowe ("co stanie się gdy je złamiemy"). Zespół dzieli się na podgrupy, które atakują siebie nawzajem. Wszystkie podgrupy równie chętnie atakują lidera (zobacz rysunek pod wykresem na tej stronie).



Na tym etapie lider by budować współpracę nie powinien brać ataków grupy osobiście, każdy lider jest w takiej sytuacji - storming jest naturalnym etapem budowania współpracy. Zespół oczekuje od lidera konsultacyjnego zachowania: wysłuchiwanie obaw, niechęci, zarzutów ze strony grupy; sprawdzenia przez lidera jakie, jednoznacznego definiowania celów, sposobu ich osiągnięcia i zasad panujących w zespole (pełny schemat zawiera kolejna strona).

Współpraca między osobami w zespole zadaniowym Etap stormingu



- **Uwaga 01**

W tym stylu możemy spotkać 2 scenariusze rozmowy:

- [scenariusz 01] pracownik zmotywowany i przejście z nim przez kolejne elementy wykonania zadania (szef upewnia się co do poprawności pomysłów na wykonanie nowego zadania)
- [scenariusz 02] pracownik zdemotywowany i przejście przez "pranie kosza brudów" (spotkanie się szefa z wątpliwościami pracownika)

- **Uwaga 02**

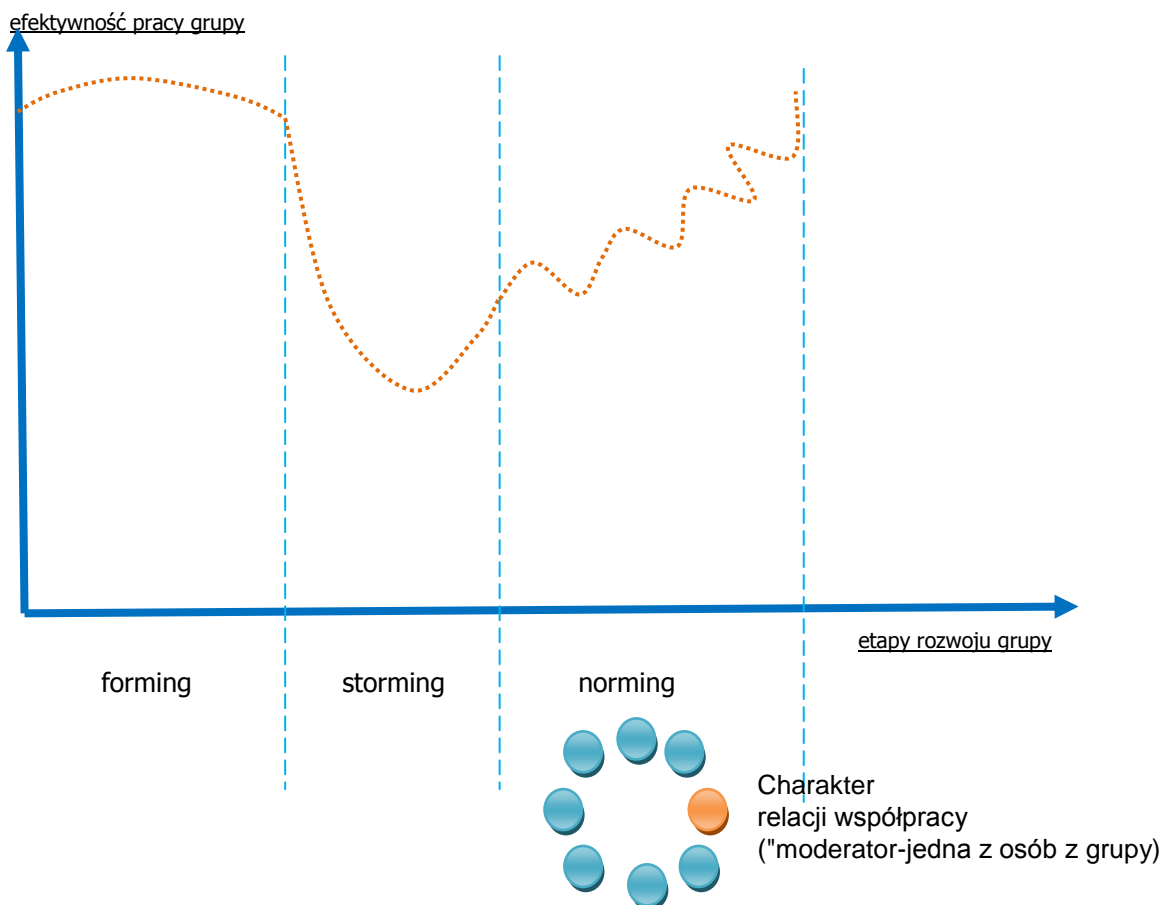
- Dobrze zrealizowana sekwencja "pranie kosza brudów" powoduje przejście do rozmowy o wykonaniu zadania (od scenariusza 02 przechodzimy do scenariusza 01)
- Odwrotne przejście (od scenariusza 01 do scenariusza 02) świadczy o błędzie w kształtowaniu relacji przez przełożonego

Współpraca między osobami w zespole zadaniowym

Etap normingu

Na etapie normingu zespół akceptuje lidera oraz normy grupowe, członkowie grupy przekonali się już, że normy oraz ten konkretny lider służą osiągnięciu wspólnego celu.

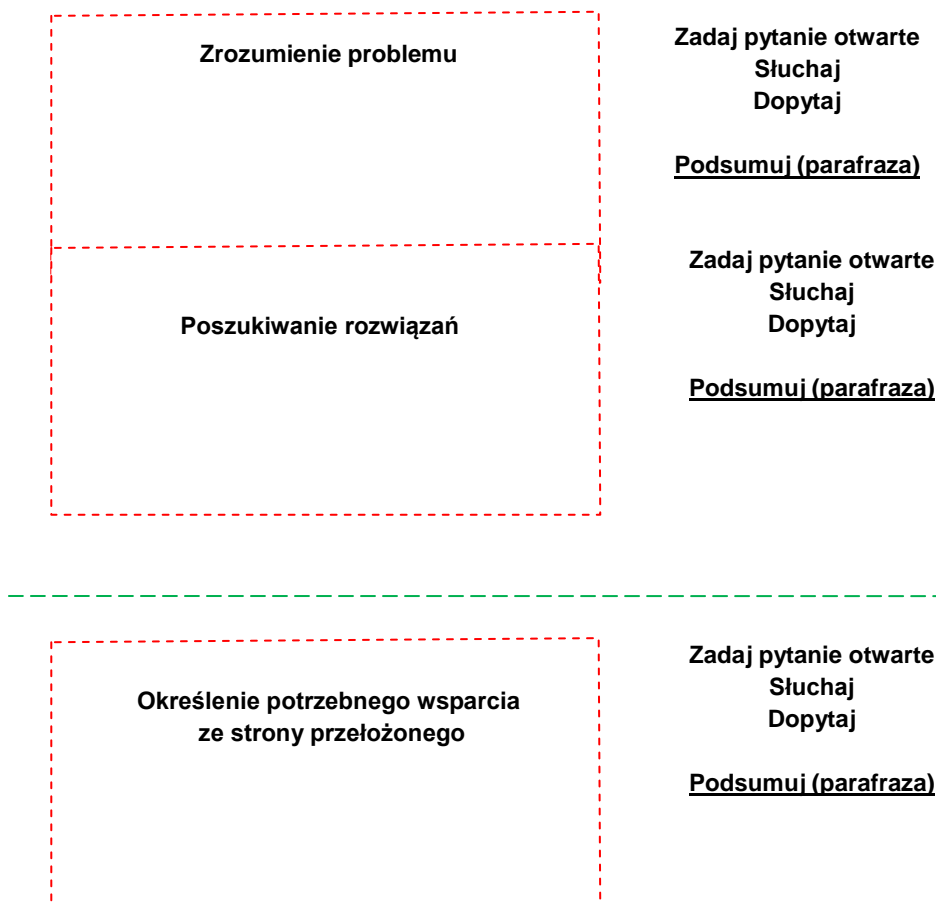
Zespół jest gotowy, aby w dojrzały sposób przyjąć "skrócenie" dystansu władzy ze strony lidera (zobacz rysunek pod wykresem na tej stronie).



Na etapie normingu lider powinien "więcej słuchać niż mówić": trudne sytuacje we współpracy czy też omawianie szczegółów wykonania zadania mogą być realizowane poprzez: wspieranie grupy w zrozumieniu sytuacji; stworzenie puli rozwiązań; podjęcie decyzji o wyborze rozwiązania / kolejnych krokach w czasie. Grupa ma już wystarczające doświadczenie we współpracy aby dzielić się wiedzą i brać odpowiedzialność za swoje decyzje, stąd lider powinien unikać samodzielnego, dyrektywnego decydowania - korzystniejsze dla rozwoju współpracy jest skłanianie grupy do wzięcia odpowiedzialności za decyzje (pełny schemat zawiera kolejna strona).

Współpraca między osobami w zespole zadaniowym

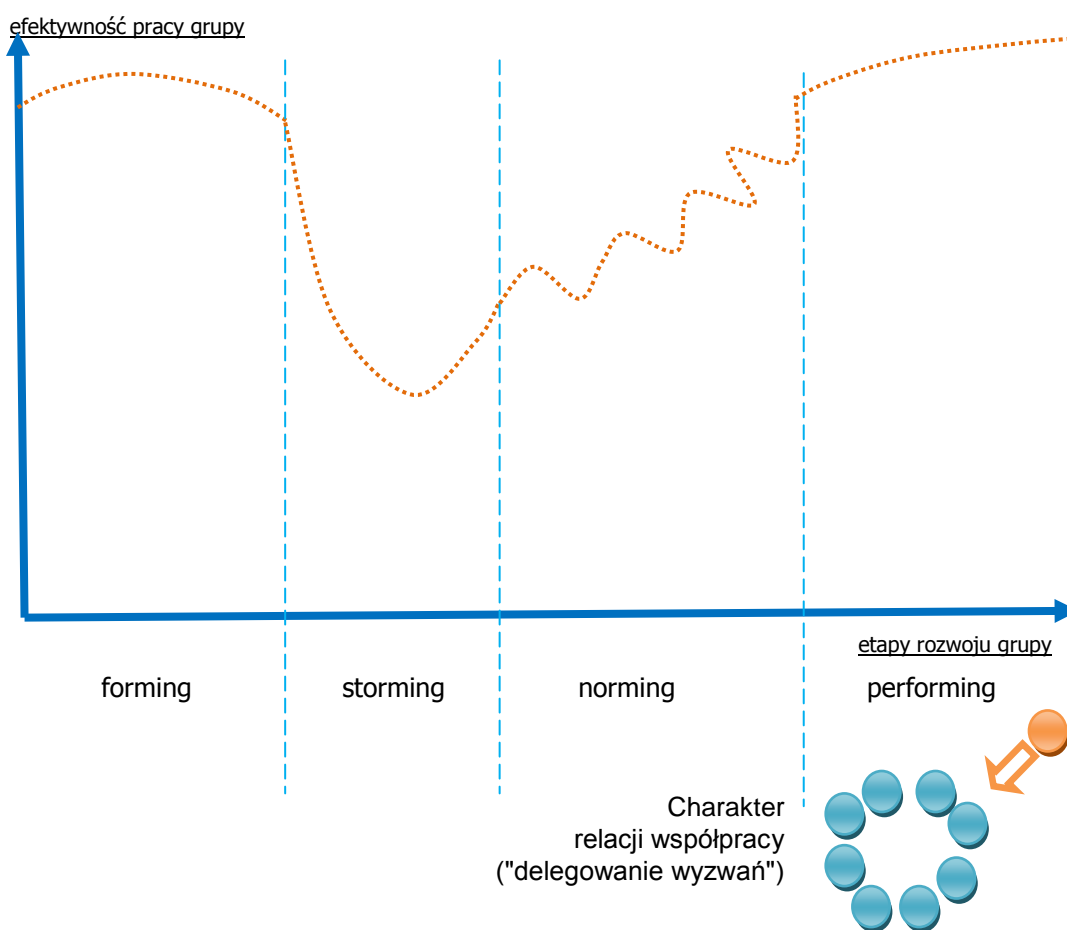
Etap normingu



- **Uwaga 01**
 - W tym stylu nie wolno doradzać, proponować rozwiązań
 - W tym stylu można przejść do kolejnego etapu, jeśli mamy potwierdzone ze strony pracownika, że dobrze zrozumieliśmy wcześniejszy etap rozmowy (np. nie wolno przechodzić do rozwiązań bez potwierdzenia, że dobrze rozumiemy problem)
 - Określenie potrzebnego wsparcia ze strony przełożonego [moduł 3. rozmowy] jest konieczne w przypadku wystąpienia wcześniej błędów w delegowaniu ze strony szefa, w innych przypadkach ma charakter oncii

Współpraca między osobami w zespole zadaniowym Etap performingu

Na etapie performingu zespół działa samodzielnie - osoby w tworzące zespół są kompetentne, etap wcześniej uznały normy i lidera, stąd na tym etapie są w stanie sprawnie współpracować nawet pod nieobecność lidera. Lider grupy skupia się raczej na długoterminowym planowaniu wspólnej pracy i deleguje zadania zespołowi (zobacz rysunek pod wykresem na tej stronie). Takie zachowanie lidera zwiększa efektywność współpracy, gdyż zespół oczekuje obecnie swobody w realizacji kolejnych wyzwań proponowanych przez lidera.



Delegowanie jest czymś innym niż zlecenie zadań. Zlecenie zadań dotyczy rutynowych czynności i ma zwykle formę krótkiego komunikatu: "Zrób to!". Delegowanie jest dłuższą rozmową odnoszącą się do 3 obszarów wykonania zadania: oczekiwany rezultat, dostępne zasoby, sposób wykonania pracy (pełny schemat zawiera kolejna strona).

Współpraca między osobami w zespole zadaniowym

Etap performingu

1. Obszar kontroli REZULTATU

- 1.1. Dlaczego Tobie powierzam to zadanie, a nie komuś innemu / Dlaczego Ty drogi pracowniku
- 1.2. "Sprzedaj: zadanie jako ambitne i nie dla każdego
- 1.3. Jakiego rezultatu oczekuję (SMART) - minimalnie 1 pozytywne zdanie opisujące końcowy rezultat
- 1.4. Co jest moim priorytetem jako szefa (jaki aspekt końcowego rezultatu)
- 1.5. Pokaż (dużą) nagrodę związaną z zadaniem ("duża marchewka")
- 1.6. Powiedz o konsekwencjach pozytywnych (gdy sukces), ew. o negatywnych (gdy porażka)

2. Obszar kontroli ZASOBÓW

- 2.1. Budżet (nawet jeśli typowy - potwierdź to)
- 2.2. Czas (+ 20% min.)
- 2.3. Ludzie (sam pracownik / zespół)
- 2.4. Sprzęt (jeśli potrzebny)
- 2.5. Informacje / dokumenty (także elektroniczne)
- 2.6. Decyzyjność (jakie decyzje samodzielnie, a kiedy trzeba czekać na zgodę szefa)

3. Obszar kontroli POSTĘPU PRAC

- 3.1. Przedstawione punkty monitorowania przebiegu realizacji zadania
(Rezultaty częściowe / kamienie milowe LUB najpóźniej 50% czasu przeznaczanego na realizację zadania)
- 3.2. Ustalone sytuacje, w których należy zawiadomić przełożonego / sposób powiadamiania / plan awaryjny.