

02

Ефективно управление на хибридни екипи

- 2.1 Изграждане на по-добро разбиране на вашия екип
- 2.2 Най-добрият инструмент за управление на работното натоварване
- 2.3 Комуникиране на нуждите
- 2.4 Разширете обхвата и свободата си да действате

Упражнение 2.1

Изграждане на по-добро разбиране на вашия екип

Вид дейност:
Групова

ОПИСАНИЕ

В тази дейност се разглеждат начините, по които ръководството на една компания може да разбере най-добре своите служители, клиенти и партньори.

ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След като завършат тази дейност, учащите ще:

- Разберат по-добре динамиката и предизвикателствата при управлението на хибридни екипи.
- Могат да прилагат подходи за управление на хибридни екипи с фокус върху клиента.
- Могат да прилагат техники за насърчаване на сплотеността и доверието в екипа в хибридна работна среда.
- Се чувстват по-уверени да насърчават културата на приобщаване и равнопоставеност в хибридните екипи.
- Се справят по-умело с потенциалните предизвикателства и конфликти, които могат да възникнат в хибридните екипи.

НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ

- Онлайн курс PROSPER
- Приложен PPT – Изграждане на по-добро разбиране на вашия екип
- Проектор
- Флипчарт
- Стикери
- Хартия
- Химикалки.

ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

~ 65 минути.

Изграждане на по-добро разбиране на вашия екип

Теоретична основа

Препоръчително е учителят да прегледа следните части от онлайн курса на PROSPER:

- Модул 1. Дигитална производителност. Раздел 4. Ефективно управление на хибридни екипи: <https://course.prosper-project.eu/module-1-unit-4-effective-management-of-hybrid-teams/>
- Модул 2. Дигитално благосъстояние. Раздел 2. Оценяване и мониторинг на благосъстоянието в хибридна среда: <https://course.prosper-project.eu/module-2-unit-2-assessing-monitoring-well-being-in-hybrid-settingsmodule-2-unit-2/>

Освен това може да бъде полезен следният ресурс:

- Стив Тод. Важността на разбирането на нуждите на служителите: Как това влияе на бизнеса ви: <https://open sourcedworkplace.com/news/the-importance-of-understanding-employee-needs-how-it-impacts-your-business>

Темите за цифровата производителност и цифровото благосъстояние са взаимосвързани. Откриването на потребностите на служителите е от ключово значение не само за тяхната удовлетвореност от това, че са част от екипа, но и за осигуряването на ефективно сътрудничество в рамките на екипа. Ето защо учителят трябва да е наясно с начините, по които двете теми си взаимодействат.

Подготовка

В тази дейност се разглеждат начините, по които ръководството на една компания може да разбере най-добре своите служители. Обучаемите трябва да прегледат Модул 1 / Раздел 4 Ефективно управление на хибридни екипи/ Тема 1 Обучение на мениджърите. Това може да бъде направено или като задача за домашна работа преди началото на обучението, или чрез представяне на PPT за 10 мин. в началото на дейността: <https://course.prosper-project.eu/module-1-unit-4-effective-management-of-hybrid-teams/>

Въведение

Участниците мислят колективно за ролята на средния мениджър (напр. ръководителите на екипи) и начините за осигуряване на производителността на техните екипи. Всеки участник записва предложенията си на постери и представя накратко това, което смята за важно. Учителят групира отговорите в категории въз основа на това, което участниците споделят. Поне една категория трябва

да е насочена към комуникацията и по-доброто разбиране на нуждите на служителите. **10 мин.**

Описание на дейността

Учителят представя различните методи за разбиране на нуждите на служителите, като използва предоставения PPT. Участниците могат да предложат допълнителни методи, ако им хрумнат такива.

5 мин.

По двойки обучаемите разглеждат различните методи. Всяка двойка се концентрира върху един метод – онлайн тест, структурирано и неструктурирано интервю, фокус група, ролева игра и други методи, предложени от групата. Участниците трябва да прегледат:

- силните страни на метода;
- ограниченията му;
- ситуациите, в които е най-добре приложим;
- как биха го осъществили в контекста на хибриден екип – от съобщаването на идеята до възможните последващи действия

20 мин.

Всяка двойка представя резултатите от дискусиата си. Другите участници могат да задават въпроси и да коментират. На флипчарта учителят обобщава резултатите в таблица с 4 колони: метод, силни страни, ограничения, къде да го използваме?

20 мин.

Дебриф / Анализ на резултатите

Участниците обмислят кой от разгледаните методи е или би работил най-добре за тях и дават примери защо. След това обмислят какво биха могли да променят в бъдеще въз основа на дискусиите в тази дейност. **10 мин.**

Адаптиране на упражнението към онлайн среда

Тази дейност може лесно да се адаптира, за да бъде проведена онлайн, като физическите флипчартове / бели дъски се заменят с цифров еквивалент (напр. Miro). Груповите дискусии могат да бъдат улеснени чрез създаване на стаи за групова работа в използвания конферентен инструмент.

Изграждане на по-добро разбиране на вашия екип

ONLINE ВЪПРОСНИЦИ

Ако искате да разберете подробности за голям брой участници, онлайн тестовите са добра възможност. Не изискват много време за завършване и предоставят структурирани отговори, които могат лесно да бъдат компилирани в база данни. Освен това работят сравнително добре, когато едни и същи данни трябва да бъдат компилирани за по-голям период от време.

СТРУКТУРИРАНИ ИНТЕРВЮТА

Интервюто е дискусия или разговор със служител или клиент. Структурираното интервю следва набор от въпроси, които ръководят разговора. Това позволява последователни резултати, когато се интервюират повече от един човек. Освен това дава възможност да се съсредоточите върху няколко ключови аспекта и да не се изгубите в този, който изглежда най-належащ.

Структурираното интервю е страхотна подкана за разговор за по-притеснителните хора, тъй като дава ясна посока на дискусията. Тази предварително зададена посока обаче може да бъде и ограничаваща, като вече подсказва някои от отговорите. По-отворените формати позволяват повече спонтанност.



НЕСТРУКТУРИРАНО ИНТЕРВЮ

Ако искате да получите повече от стандартните отговори и да разкриете невиджани досега аспекти на проблем, неструктурираното интервю може да бъде начин да го направите. При него разговорът протича свободно и спонтанно. Това изисква повече усилия както от страна на интервюирания, така и от страна на интервюиращия. Интервюиращият трябва да гарантира, че е създадена гостоприемна, открита атмосфера и да насърчава изразяването на всякакви необичайни гледни точки. Въпреки това, той/тя също трябва да поддържа разговора фокусиран и да не се изгуби. Неструктурираното интервю е чудесно за тези, които обичат да изразяват себе си, но може да отблъсне някои хора, които биха предпочели по-структуриран подход.

ФОКУС ГРУПИ

Фокус групата е изследователска техника, използвана за събиране на данни чрез групово взаимодействие. Участниците трябва да бъдат внимателно подбрани, така че всеки да е в състояние да обсъди въпросната тема, като същевременно добави различна гледна точка към нея. Фокус групите са силно зависими от активното фасилитиране. Въпреки че рядко се постига равно участие на всички присъстващи, трябва да има баланс между повече и по-малко активни участници. Друга точка на баланс е тази между предварително зададена линия на разпитване и нови аспекти, спонтанно разкрити в разговора. Силно препоръчително е да се използва целеви бележник или цялото взаимодействие да се запише и анализира на по-късен етап.

РОЛЕВИ ИГРИ

Ролевите игри имат ценна роля в разкриването на непредвидени аспекти на взаимодействието. Тъй като те ангажират участниците не само на когнитивно ниво, но и на емоционално и действено ниво, те могат да осигурят нова гледна точка към даден проблем като използват силата на творческото мислене. Ролевите игри са отлични, когато помагат за взаимодействието на участници, които познават относително малко един за друг и биха били изправени пред предизвикателство да си взаимодействат в класически дискусии. Ролевите игри могат да бъдат много възискателни към участниците, не са подходящи веднага за всеки и изискват професионално подпомагане. Ако се приемат твърде лекомислено, те могат да доведат до чувство на несигурност и да създадат напрежение между участниците.



Упражнение 2.2

Най-добрият инструмент за управление на работното натоварване

Вид дейност:
Групова

ОПИСАНИЕ

Това е групова дейност, в която участниците заедно определят желателните практики при управлението на работното натоварване и разглеждат различни цифрови инструменти.

ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След приключване на тази дейност обучаемите ще постигнат следните резултати от ученето:

- ще могат да адаптират управленски практики за ефективно ръководене и мотивиране на хибридни екипи;
- ще могат да използват технологични платформи в подкрепа на съвместната работа, включително дистанционно сътрудничество и управление на екипи;
- ще бъдат мотивирани да проучват различни инструменти, за да отговорят по-добре на нуждите на компанията.

НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ

- Онлайн курс PROSPER.
- Флипчарт
- Post-its (лепящи се листчета)
- Маркери и химикалки
- Лаптопи / смартфони за участниците.

ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

60 мин. + 20 мин за въведение/дебрийф.

Най-добрият инструмент за управление на работното натоварване

Теоретична основа

Препоръчително е учителят да се запознае с темата за управление на работното натоварване. Могат да се използват следните ресурси:

Runn, 2022 г. "Всичко, което трябва да знаете за управлението на работното натоварване": <https://www.runn.io/blog/workload-management>

Epilogue Systems, 2022 г. "Как можете да изберете най-добрите инструменти за управление на работното натоварване?" <https://www.epiloguesystems.com/blog/how-can-you-choose-your-best-workload-management-tools/>

Подготовка

Препоръчително е участниците да са запознати с концепцията за ЦИФРОВА ПРОДУКТИВНОСТ, преди да се включат в тази дейност. Също така, тъй като тя включва групово сътрудничество, трябва да бъде предшествана от представяне на участниците и дейност за разчупване на леда.

Въведение

Обучаемите трябва да прегледат Модул 1 / Модул 4 Ефективно управление на хибридни екипи/ Тема 2 Цифрови инструменти за управление на работното натоварване:

<https://course.prosper-project.eu/module-1-unit-4-effective-management-of-hybrid-teams/>

Това може да се направи като домашна работа преди началото на обучението или чрез представяне на PPT за 10 минути в началото на дейността.

Описание на дейността

Как да се (и да не се) управлява работното натоварване. На отделен стикер всеки участник записва какво смята за задължително, когато става въпрос за управление на работното натоварване, и какво трябва да се избягва. След това листчетата се групират на два флипчарта – един за "за" и един за "против". Групата обсъжда предложеното и трябва да се споразумее за 5-те най-важни "да" и "не", които се записват на отделен флипчарт. **15 мин.**

Групата се разделя на двойки и разгледат инструмент за управление на работното натоварване и да направят кратка презентация, опитвайки се да "продадат" предимствата на инструмента, като представят и неговите ограничения. Позволено да използват онлайн отзиви, видеоклипове и всякакъв личен опит, който имат с инструментите. Презентациите трябва да следват една и съща структура:

1. Кратко представяне на инструмента
2. Кои са целевите потребители
3. Основни функции
4. Силни страни
5. Ограничения
6. Възможни алтернативи
7. Защо избрахте този инструмент вместо алтернативите?

Инструментите, които трябва да бъдат разгледани, могат да включват (в допълнение към всички други, които учителят и участниците биха искали да включат): Asana, ClickUp, Jira, Monday, Open Project, Teamwork, Zoho Projects, Wrike. **30 мин.**

На флипчарт се записват основните плюсове и минуси на инструментите. След това групата обсъжда различните предложения и се опитва да излезе с общ фаворит. **15 мин.**

Дебриф / Анализ на резултатите

Участниците споделят какъв е бил предишният им опит и дали сега, когато са сравнили различни инструменти, имат по-добро разбиране и дали обмислят да използват някой от тях. **10 мин.**

Адаптиране на упражнението към онлайн среда

Форуми за съвместна работа, например Miro и Zoom. Допустимо е и изготвянето на специални презентации, например в Canva или PPT, но в този случай трябва да се отдели допълнително време - поне 15 мин.

Упражнение 2.3

Комуникиране на нуждите

Вид активност: Групова

ОПИСАНИЕ

Това е групова дейност, в която участниците се упражняват да уведомяват други отдели за своите нужди по ясен и недвусмислен начин.

ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След приключване на тази дейност учащите ще постигнат следните резултати от ученето:

- Разбиране на динамиката и предизвикателствата при управлението на хибридни екипи.
- Ще могат ясно да формулират и съобщават работните си нужди.
- Ще могат да разработват стратегии за ефективна комуникация и сътрудничество в рамките на хибридни екипи.
- Ще могат да прилагат техники за насърчаване на сплотеността и доверието в екипа в хибридна работна среда.
- Ще могат да преодоляват границите между отделите и да разбират нуждите на другите отдели.
- Ще могат да се справят с потенциалните предизвикателства и конфликти, които възникнат в хибридните екипи.
- Ще знаят как да изграждат доверие и да намаляват нивото на неудовлетвореност, премахвайки предразсъдъците и слуховете.

НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ

- Онлайн курс PROSPER
- Стикери
- Хартия
- Химикалки.

ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

65 мин.

Комуникиране на нуждите

Теоретична основа

Комуникацията е ключът към ефективната работа в екип. Тя обаче е и източник на недоразумения, разочарование и пропилені усилия. Един от начините да се справите с този проблем е да дадете възможност на служителите на различни позиции (и от различни отдели) да съобщават ясно от какво се нуждаят един от друго, за да изпълняват ефективно ролята си. Чрез ясното формулиране на това, което е необходимо за постигане на общите цели, могат да бъдат разрешени недоразумения и предразсъдъци, които са се развили с течение на времето. Служителите трябва да се научат как да изразяват основните си потребности и как да отговарят на потребностите на другите. По този начин се създават яснота, почтеност и прозрачност, като същевременно се насърчава сплотеността и координацията отвъд дисциплинарни граници.

Основано на дейността "Какво ми трябва от теб" от уебсайта Liberating Structures (на немски език):

<https://liberatingstructures.de/liberating-structures-menue/what-i-need-from-you-winfy/>

Обучителят би могъл да се възползва и от познаването на принципите на ненасилствената комуникация:

- Основи на ненасилствената комуникация:

<https://baynvc.org/basics-of-nonviolent-communication/>

- Видеоклипове за ненасилствена комуникация:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL6wEzJfZzqvcPoOqs0uNdx8dG-L0ORJo>

Подготовка

Обучаемите трябва да прегледат Модул 1 / Модул 4 Ефективно управление на хибридни екипи / Тема 3 Комуникация и обратна връзка:

<https://course.prosper-project.eu/module-1-unit-4-effective-management-of-hybrid-teams/>

Това може да се направи като домашна работа преди началото на обучението или чрез представяне на PPT за 10 минути в началото на дейността.

Въведение

Обяснете целта. В тази дейност учащите ще работят с примери от реалния живот, взети от техния действителен професионален опит. Ако групата се състои от участници от различни компании, те трябва да получат роли, в идеалния случай близки до реалните им. Примерните роли могат да включват (за всяка малка група/отдел):

- Човешки ресурси
- IT
- Снабдяване и логистика
- Маркетинг
- Финанси и счетоводство
- Администрация.

Помолете обучаемите да споделят ясно и конкретно своите нужди и това, от което се нуждаят от другите. В отговорите си те също трябва да бъдат честни и недвусмислени (така че ако не са в състояние да изпълнят дадена молба, по-добре е да го направят открито, отколкото да кажат "Ще направим всичко възможно" и да не успеят да я изпълнят).

Описание на дейността

1. Ако има участници от едни и същи отдели (със сходни роли), те образуват малки групи. Една малка група може да има 3 или повече членове. Всички групи (отдели) и техните отговорности трябва да са ясни на всички участници – в случай че присъстват по-нови служители, може да е полезно всеки да се представи накратко.

При по-малък брой участници тази стъпка може да се пропусне, а следващата да се направи индивидуално. **5 мин.**

2. В малките групи участниците обсъждат какво им е необходимо от всяка група. Всички идеи се записват на листчета и се събират. След това групата се опитва да ги организира в области, тъй като те са свързани с други групи/отдели. След като идеите бъдат организирани, те трябва да бъдат оценени по скалата за целесъобразност/време:

- колко важна е въпросната точка, за да може екипът да изпълни своята роля;
- колко спешна е нуждата.

Комуникиране на нуждите

След като идеите бъдат оценени, тези, които се считат за жизненоважни, трябва да бъдат ясно формулирани във формуляра: „Това, от което се нуждая от вас, е...”

Формулировката трябва да съдържа:

- какво се иска (А)
- кой трябва да го направи (Б)
- кога трябва да е готов (В)
- защо е необходима (Г).

Окончателното предложение трябва да има следния вид: "Това, от което се нуждая от теб (Б), е (А). Имам нужда от (В), заради (Г). Можете ли да го направите?". Формата изисква ясен отговор с "да" или "не".

Групата избира говорител, който да се обърне към останалите групи. **20 мин.**

3. Говорителите се събират в малък кръг. Всеки оратор се обръща последователно към останалите. Докато той/тя говори, останалите не могат да задават уточняващи въпроси или да отговарят по какъвто и да е начин. Позволено им е да си водят бележки. **10 мин.**

4. Говорителите от всяка група отговарят на получените заявки, като:

- Да, аз (Б) ще направя (А) до (В).
- Не, не мога да направя (А) чрез (В), защото.
- Не разбрах искането.

10 мин.

5. Ако е имало отговори "не разбрах", малките групи обсъждат и отново формулират искането, говорещият го повтаря и другата страна отговаря отново. **10 мин.**

Дебриф / Анализ на резултатите

Участниците отговарят на следните въпроси според личните си преживявания:

- Колко трудно беше да се приоритизират исканията?
- Какво помогна да направите исканията ясни и конкретни?
- Трудно ли беше да слушате, без да мога да задавам въпроси?
- Чувствате ли, че исканията ви са били чути?

10 мин.

Адаптиране на упражнението към онлайн среда

Дейността може да се проведе в онлайн режим без съществени промени. Малките групи работят в стаи за групова работа. По време на дискусиата се препоръчва лицата, които не говорят, да изключат камерите си.

Упражнение 2.4

Разширете обхвата и свободата си да действате

Вид активност: Групова

ОПИСАНИЕ

В тази дейност участниците определят прости, конкретни действия, които могат да предприемат незабавно, за да подобрят работата на своя екип.

ОЧАКВАНИ РЕЗУЛТАТИ

След като завършат тази дейност, участниците ще постигнат следните резултати от ученето:

- Ще разбират динамиката и предизвикателствата при управлението на хибридни екипи.
- Ще могат да разработват стратегии за ефективна комуникация и сътрудничество в рамките на хибридни екипи.
- Ще прилагат уверено техники за насърчаване на сплотеността и доверието в екипа в хибридна работна среда.
- Ще могат да предприемат действия за насърчаване на културата на приобщаване и равнопоставеност в хибридните екипи, осигуряване на равни възможности и подкрепа за членовете на екипите, работещи както лично, така и дистанционно.
- Ще се чувстват овластени да действат по идентифицирани проблеми, които създават неефективност в екипа.
- Ще имат проактивно отношение към откриването и решаването на проблеми.

НЕОБХОДИМИ МАТЕРИАЛИ

- Лепящи листчета
- Химикалки.

ВРЕМЕ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

65 мин.

Разширете обхвата и свободата си да действате

Теоретична основа

Често се приема, че истинското удовлетворяване на нуждите на служителите изисква драстично реструктуриране на организацията, което да доведе до значителни промени в състава на екипа, дейностите, процесите и т.н. Тъй като най-често това не е възможно, екипите са в застой. Съществува обаче и алтернатива - не е необходимо всички промени да са големи.

Има някои действия, които всеки може да извърши незабавно. Те може да не решат всички проблеми, но са начин за справяне с тях. Малките промени, извършвани систематично, могат значително да подобрят ситуацията и са много за предпочитане пред бездействието.

Целта на тази дейност е да покаже, че всички проблеми имат решение и не е необходимо да чакаме безсилно промяната - можем да я осъществим. Тя помага да се определи какво човек може да контролира и какво не. Когато се концентрират върху това, което действително е възможно да се направи, членовете на екипа могат да открият прости решения на сложни проблеми и да обединят няколко малки стъпки в голямо подобрение. По този начин се постига напредък

Дейността се основава на структурата Liberating, наречена 15% Solutions:

<https://liberatingstructures.de/liberating-structures-menu/15-solutions/>

Подготовка

Обучителят трябва да е запознат с Модул 1 / Раздел 4 "Ефективно управление на хибридни екипи" от онлайн курса PROSPER: <https://course.prosper-project.eu/module-1-unit-4-effective-management-of-hybrid-teams/>

Обучаемите не се нуждаят от никаква подготовка, освен от обща осведоменост за работните предизвикателства, пред които са изправени.

Въведение

Обучителят представя принципа, на който се основава дейността. След това участниците са помолени да посочат една инициатива, която са предприели през последните месеци и която е довела до подобряване на работата им. Не е

задължително това да е значимо действие, но във всички случаи - нещо, което е произлязло от тях, като например предложение да отидат заедно на обяд, да водят по-добре документацията, да разпределят задачите по-ефективно и т.н. **10 мин.**

Описание на дейността

Стъпка 1. Участниците пишат на листчета, за да определят няколко причини за неудовлетвореност в професионалния си живот. Не е задължително тези причини да се отнасят до целия екип, а само до тях лично. На този етап всякакви идеи са добре дошли, без значение колко големи или малки са те.

10 мин.

Стъпка 2. Участниците се разделят на малки групи (по 3-4). Там те трябва да изберат няколко предизвикателства от вече изброените и да ги адресират чрез въпроса:

Къде е вашата свобода на действие? Къде са областите, в които правите каквото решите? Какво можете да направите, без да се налага да искате допълнителни ресурси или разрешение?

Участниците имат на разположение няколко минути, за да помислят сами, след което обсъждат в малката група. Другите участници могат да задават въпроси и да дават предложения. **30 мин.**

В голямата група всеки участник споделя накратко едно действие, което е определил, че може да предприеме незабавно. **10 мин.**

Дебриф / Анализ на резултатите

Участниците обсъждат следните въпроси:

- Намерихте ли смислено решение на проблем, който сте имали?
- Какво е различното сега? Защо не направихте нещо по-рано, за да се справите с проблема?
- Как можете да превърнете проактивността в навик в екипа си?

5 мин./участник.

Адаптиране на упражнението към онлайн среда

Не се нуждае от значително адаптиране за онлайн изпълнение, освен работата в групи. Споделянето на опит е от съществено значение за нейната ефективност.