



Систематические вмешательства, содействующие развитию команды

Анна Ланц Фридрих

Annika.lantz@psychology.su.se

Цели обучения на сегодняшний день

- Изучение шагов в систематическом вмешательстве
- Изучение конкретной проблемы: Рабочая группа не адаптируется к новым требованиям и изменениям:
«Команда стоит на месте и не развивается»
- Научиться как выполнять вмешательство, чтобы решить проблему с неразвивающейся командой

Командная работа : сумма больше, чем составляющие?

- Тенденция романтизировать командную работу - положительный эффект имеет низкий или средний показатель
- Большинство из нас имеет неудачный опыт работы в команде
- И все же, когда командная работа успешно реализуется, она может творить чудеса - это распространенный способ работы на многих рабочих местах и в университетах.

Определение Команды

- а) два или более человека, б) которые взаимодействуют в обществе (лицом к лицу или виртуально), в) имеют одну или несколько общих целей, d) сгруппированы для выполнения организационно значимых задач, е) демонстрируют взаимозависимости в отношении рабочего процесса, целей и результатов, f) имеют дифференцированную/индивидуализированную структуру ролей и обязанностей, и g) входят во всеобъемлющую организационную систему с более широким контекстом и рабочей средой

В нашем исследовании мы определили 9 общих проблем в командной работе:

- У нас есть команды - но нет командной работы
- Состав команды не самый оптимальный
- Команда не может действовать согласованно и дружно
- Конфликты в команде
- Команда не адаптируется к новым требованиям
- Плохое руководство командой
- Командное/совместное обучение не приводит к организационному обучению/профессиональной подготовке
- Вмешательства не работают
- То, как решается проблема, само по себе является проблемой.

Сегодня мы рассмотрим две проблемы:

- *Команда не адаптируется к новым требованиям*
- *То, как проблема рассматривается и «решается» на рабочих местах и консультантами, само по себе является проблемой*

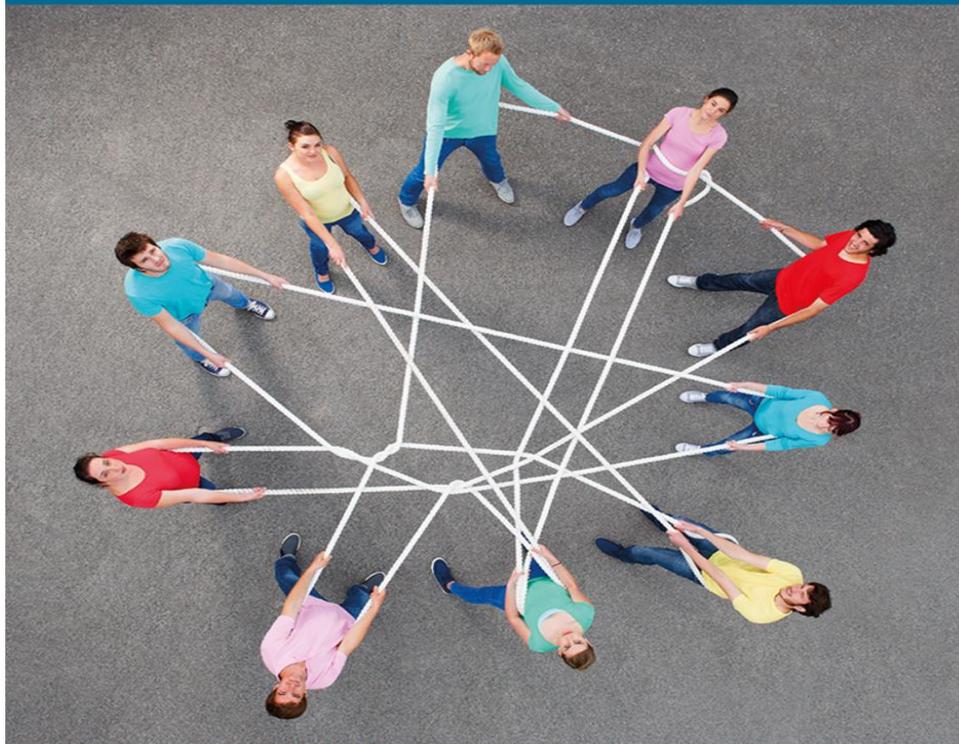
Наш вывод о том, как посодействовать решению проблемы в этой области:

- Мы пишем углубленный курс/учебник для просвещённых и любознательных практиков и студентов на продвинутых уровнях обучения (магистр / аспирант). (Routledge, London, 2020, Studentlitteratur, Lund, 2020, Kohlhammer, Berlin, 2020).
- Каждая глава решает одну проблему
- Структура в главах соответствует и следует этапам круга решения проблем –от определения основной проблемы до оценки вмешательства

ROUTLEDGE

THE PROBLEMS WITH TEAMWORK, AND HOW TO SOLVE THEM

ANNIKA LANTZ, DANIELA ULBER AND PETER FRIEDRICH



Stockholms
universitet

Проблемы с командной
работой и как их решать
Аника Ланц, Даниэла Ульбер
и Питер Фридрих

Эффективность работы команды

«Когда командные процессы приведены в соответствие с требованиями задач, обусловленных окружающей средой, команда работает эффективно: когда нет, команда – не эффективна».

(Козловский и Илген, 2006, стр. 78)

Меняющиеся требования к выполнению задачи решаются через процесс использования и взаимодействия/координации когнитивных, аффективных/эмоциональных и поведенческих процессов

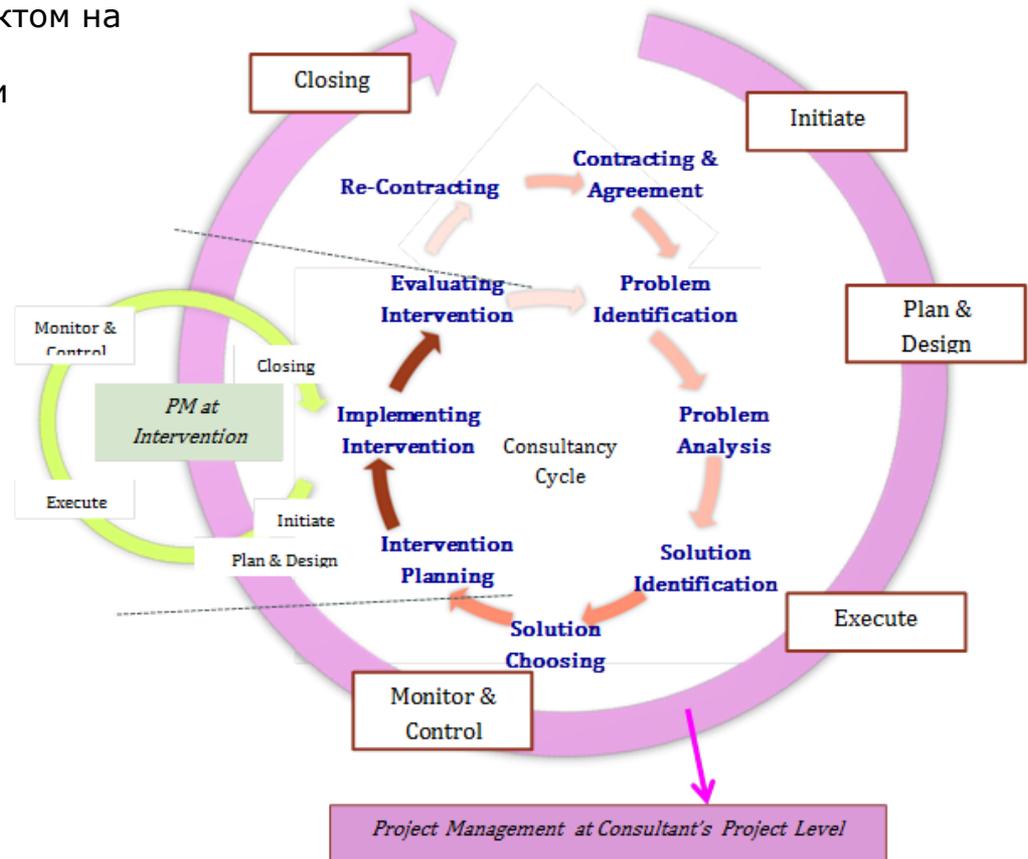
Два критерия оценки эффективной командной работы: чёткая координация/ взаимодействие и адаптация к новым требованиям

- 1) Координация - сочетание разрозненных действий и усилий члена команды, и б) синхронизация времени и действий при объединении действий и усилий члена команды
- 2) Адаптация = адаптивная производительность - это то, насколько хорошо и точно команде удастся согласовать свое поведение с новыми требованиями (Porter, Webb, & Gogus, 2010).

Цикл решения проблем - Управление проектом на уровне проекта Консультанта :
Инициация проекта/Ознакомление –План и разработка- Исполнение –Мониторинг и контроль- Завершение

Цикл консультирования :
(Повторное построение – Составление контракта и соглашения) Выявление проблемы – Анализ проблемы – Разработка решения – Выбор решения – Планирование вмешательства – Внедрение вмешательства – Оценивание вмешательства

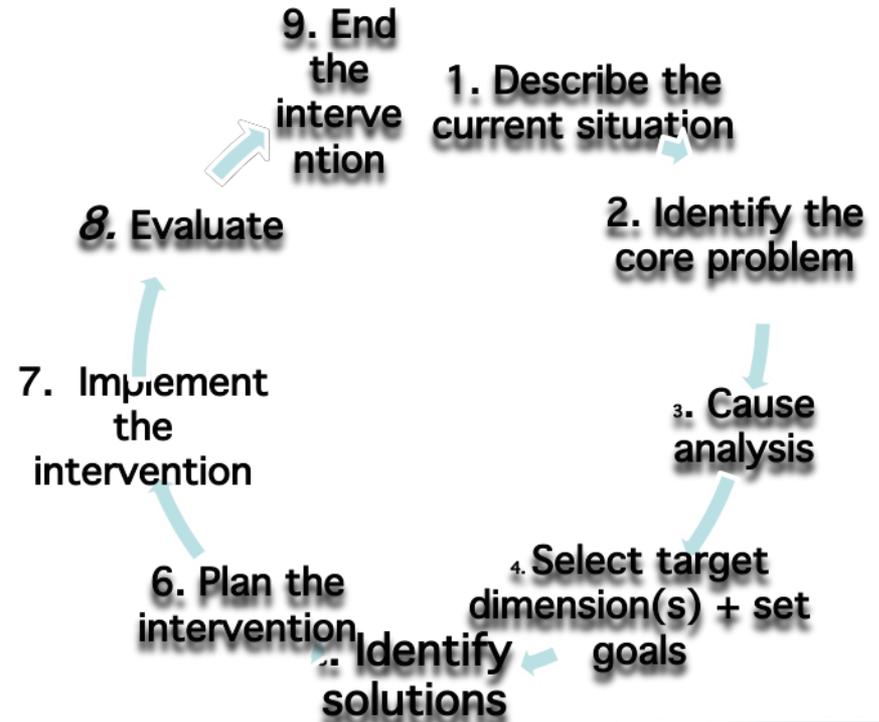
Управление проектом при вмешательстве
(Инициация проекта/Ознакомление –План и разработка- Исполнение –Мониторинг и контроль- Завершение)



Задача 2. Проблема с устранением проблем

- **Ограничение пределами собственной компетентности и ментальных моделей определяет причины проблемы (проблема не только для практиков);**
- **Одна причина или фактор выделяется как объясняющая все проблемы (недостаток знаний или ленивое мышление),**
- **Предвзятость восприятия (также и дилемма психолога)**
- **Быстрый переход к решению проблемы без предварительного анализа причин проблемы**

1. Опишите текущую ситуацию
2. Определите основную проблему
3. Проведите анализ причин
4. Выберите целевые измерения, установите цели
5. Определите решение
6. Распланируйте вмешательство
7. Осуществить вмешательство
8. Дайте ему оценку
9. Завершите вмешательство



Как осуществлять систематическое вмешательство, содействующее развитию команды

Шаги 1 и 2.

- Анализ заинтересованных сторон: а) те, кто любознателен/компетентен и знает об особенностях организации работы, б) те, кто зависит от результатов работы команды и в) те, кто влияет на проблему
- Партисипативный подход,
- Поиск противоречивых точек зрения и их совмещение
- Обсуждение необходимых для изменений ресурсов и
- обнаружение кластерных симптомов и основных проблем
- группировка симптомов в основные проблемы и их решение

Шаг 3. Анализ причин

- Что говорит теория о "причинах«, вызвавших проблему?
- Предыдущее исследование помогает нам построить модель возможных объяснений проблемы
- Мы используем модель для диагностики команды на рабочем месте
- Нам нужна модель, чтобы объяснить проблему с отсутствием адаптивности команды!

Проблема в том, что команда не адаптируется

Отсутствие адаптируемости команды

- 1) Индивидуальная адаптивность
- 2) Состав команды
- 3) Разработка подготовительных работ
- 4) Факторы организационного уровня

Неэффективные меры общего характера

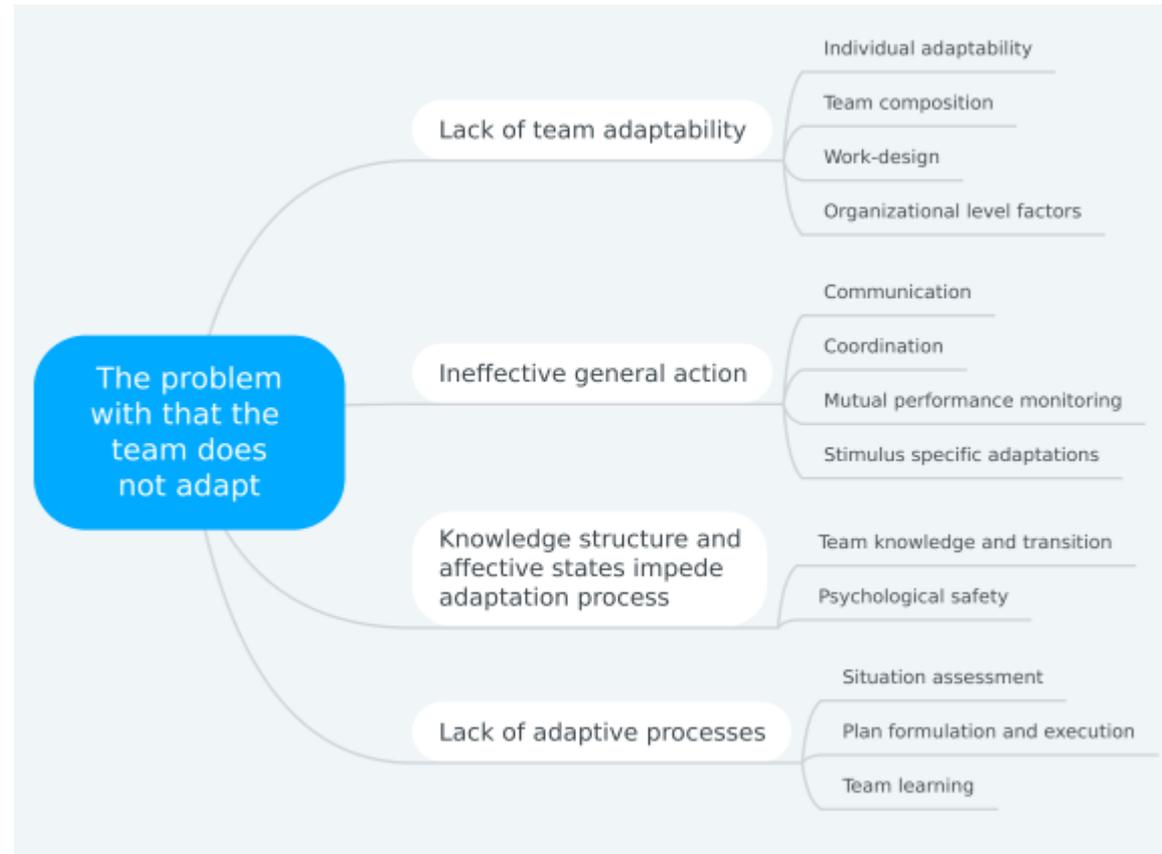
- 1) Коммуникация
- 2) Координация
- 3) Совместный контроль за деятельностью
- 4) Специфические стимулы адаптации

Структура знаний и аффективные состояния препятствуют процессу адаптации

- 1) Знание команды и переход
- 2) Психологическая безопасность

Отсутствие адаптивных процессов

- 1) Оценка ситуации
- 2) Составление и исполнение плана
- 3) командное обучение



Модель, используемая для анализа причин проблемы с отсутствием адаптации команды

Проблема: команда не адаптируется.

Шаг 3. Теоретическое объяснение = «причины»

- Процессы скоординированного выполнения задачи (фаза действия) и адаптация к изменениям (фаза перехода) взаимосвязаны.
- Качество процессов рутинных действий будет влиять на успешность работы команды на этапе перехода.
- Когда команда сталкивается с изменениями, она участвует как в общих действиях, так и в адаптивных процессах, характерных для этих изменений.

Диагностические инструменты: Например,

- Методика "Поведенчески закрепленные рейтинговые шкалы" (BARS), разработанные Georganta, 2018
- <https://primarycaremeasures.ahrq.gov/team-based-care/>
- ITP-метрики
- Учёт рабочей обстановки в команде

Шаг 4. Выделение целевых параметров и постановка целей

- На основании диагностики работы команды как на этапе действий, так и на переходном этапе
- Диагностика основана на теоретической модели
- Диагностика путем эмпирического исследования с использованием действенных методов и инструментов
- Какие основные параметры необходимо изменить?
- Цели должны быть ставиться в соответствии с теорией постановки целей (Latham & Locke)

Шаг 5. Выберите область действия для решения.

- Целевые параметры могут быть, например, на уровне команды, при этом, решение может потребовать изменений на индивидуальном или организационном уровне.
- Например, командное обучение может зависеть от знаний, умений и вовлеченности конкретного человека, или сложности задачи или стиля руководства, ит.д.
- Это означает что для работы с целевыми параметрами необходимы связанные решения.

Шаг 6. Выберите обоснованное решение для вмешательства

- Что известно о валидности? На самом деле больше, чем можно подумать, но:
- существует меньше знаний о том, как разрабатывать процессы адаптации команды, чем о том, как разрабатывать повседневные задачи,

Вмешательство, направленное на развитие команды(TDI) и валидность.

- *Систематизированное направленное на развитие команды вмешательство предполагает выполнение всех шагов в цикле решения проблем*
- Вмешательства, направленные на развитие команды имеют специфическое содержание, состоят из инструментов диагностики, оценки и повышения качества командной работы (а также часто, но не всегда) включают методы, которые создают возможность для обучения.

Что не является вмешательством, направленным на командное развитие:

- многие популярные виды деятельности, на самом деле не эффективные и часто теоретически не обоснованные,
- распространенные упрощенные (иногда ложные предположения),
- те меры, в которых не принимается во внимание сложность контекста или того, что ситуация, в которой находится группа, может потребовать определенной стратегии вмешательства, направленного на командное развитие и комплексное решение

Требования

- Тщательно ли описана текущая ситуация с точки зрения различных заинтересованных сторон, чтобы анализ потребностей (диагностика) является обоснованным?
- Существует ли согласованное мнение относительно основных проблем / комплексных задач и что необходимо разработать и изменить?
- Является ли анализ причин проблем / потребностей в развитии основательным и теоретически?

Продолжение:

- Можно ли изменить выбранные целевые размеры?
- Тщательно ли проводится оценка и диагностика функционирования и работы команды с помощью надлежащих инструментов?
- Каковы были результаты анализа потребностей?

Существуют разные вмешательства, содействующие развитию команды (TDI) с разным подтверждением валидности

- Внутри каждой широкой категории вмешательств, содействующих развитию команды TDI (например, создание команды/тимбилдинг, обучение команды) существуют различные вмешательства для реализации изменений в зависимости от комбинации контента, инструментов и (для большинства) методов обучения.
- Трудно оценить валидность из-за недостаточного исследования и большой вариативности в пределах одной категории

При выборе того, каким именно должна быть вмешательство

- ***Первый критерий*** Эмпирически обоснуйте наличие связи между целевым измерением и инструментами для исправления производительности команды в целевом измерении
- ***Вторым критерием*** выбора вмешательства, направленного на повышения командной эффективности должно быть доказательство того, что оно работает.

Оценка уровня эмпирических данных, т.е. качества исследования

- Одним из примеров является шкала «GRADE – Системы оценки, разработки и изучения рекомендаций» Система GRADE дает общий рейтинг уровня обоснованности. Шкала оценок GRADE имеет четыре уровня качества доказательной базы: (A) высокая, (B) средняя, (C) низкая и (D) очень низкая (Рабочая группа GRADE, 2007)

Мета-анализ исследований вмешательств показал:

Большинство исследований имеют низкое качество доказательной базы (С).

Чаще всего спланированы с предварительным и последующим измерением целевых размеров, без контрольной группы;

Данные собирались только одним методом, часто субъективными оценками, такими как опросные листы;

Было найдено относительно мало статистических данных, прямо пропорциональных эффективности вмешательств.

Но есть надежда!

- Доказательная база для различных вмешательств TDI основаны на критериях оценки Киркпатрика (1996) (реакция, обучение, передача и результаты).
- Разработка проектно-подготовительных работ (но мало исследований)
- Командное обучение!
- Командный дебрифинг
- Некоторые техники формирования команды/ тимбилдинг (роли и цели)
- Чартер- команды - но будьте осторожны

Шаг 6. Планирование вмешательства

Реактивные или проактивные вмешательства

- Вмешательство TDI предлагается для повышения производительности, восстановления производительной мощности или для того, чтобы помочь новым командам максимально быстро достичь высокой производительности.
- Поскольку во всех вмешательствах первичные (проактивные) исследования оказываются наиболее эффективными - может быть очень трудно изменить установленные процедуры и тип мышления.
- То есть, когда выполняется вмешательство это уже играет роль само по себе.

Прежде чем делать что-либо вообще

- 1) Убедитесь в необходимости обращения к командному поведению и вмешательств, содействующих развитию команды TDI;
- 2) создайте позитивную, безопасную и некритическую атмосферу для вмешательства;
- 3) разработайте тип вмешательства TDI с максимальной доступностью, удобством в использовании и обучаемостью;
- 4) оцените, соответствует ли вмешательство TDI потребностям практики и
- 5) создайте систему для поддержания командного поведения в организации.

Шаг 7. Рекомендации на основе исследования о том, как проводить вмешательство

- Используйте несколько инструментов
- Используйте несколько методов обучения
- Найдите механизмы, которые влияют на вмешательство в конкретном контексте
- Проводите оценку и мониторинг процесса
- При правильном проведении, обратная связь в процессе обучения делает вмешательство TDI более эффективным

Шаг 8. Оценка результатов

- Оценка процесса
- Результаты -результаты вмешательства относительно изменений в выбранных целевых измерениях

Спасибо за внимание и приглашение!

- annika.lantz@psychology.su.se