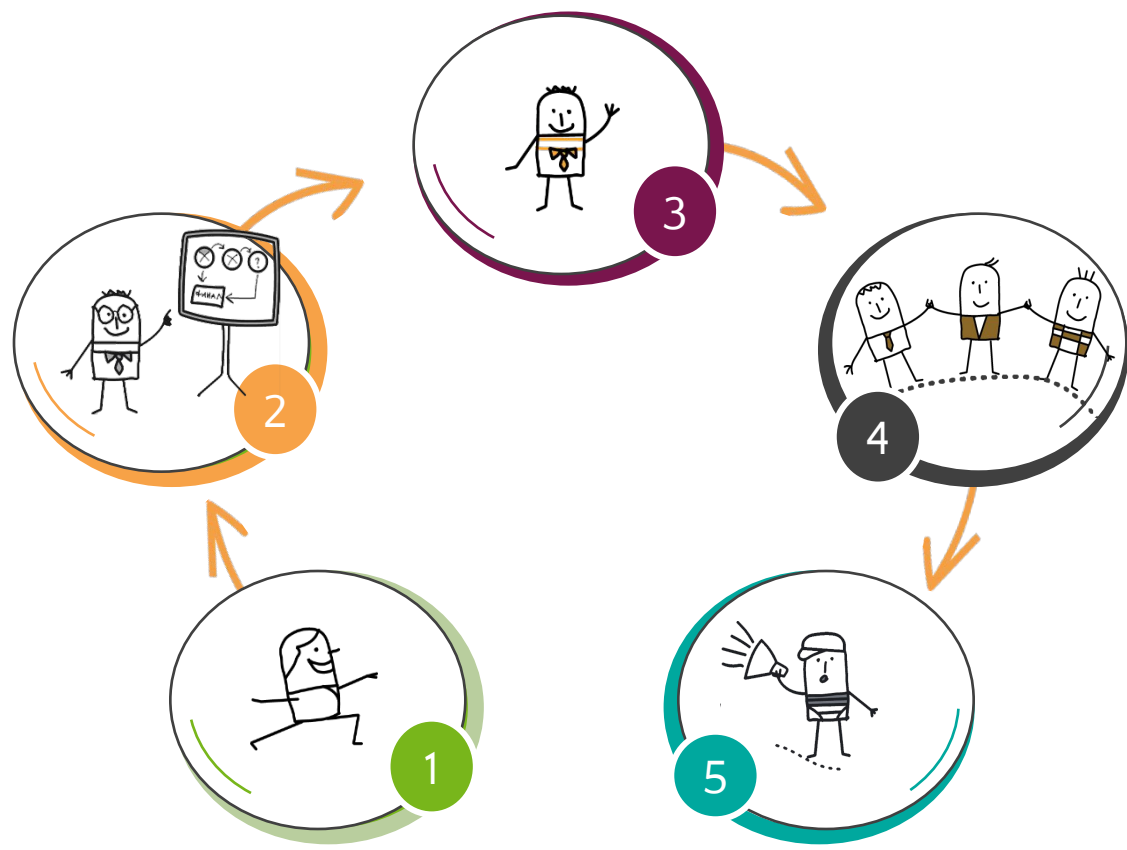


# Тренинг Управленче ская 1 ЧАСТЬ коммуникац ия

ПОЧТА  
РОССИИ



# Модульная программа «Управленческий цикл»



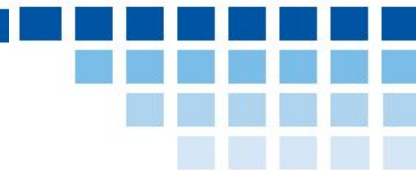
<b>МОДУЛЬ 1.</b> Эффективный менеджмент	<b>МОДУЛЬ 2.</b> Управленческое планирование	<b>МОДУЛЬ 3.</b> Руководство и организация	<b>МОДУЛЬ 4.</b> Формирование команды	<b>МОДУЛЬ 5.</b> Контроль
---	--	--	---	------------------------------

# Правила работы



- Активное участие
- Микрофоны включаем, только когда говорим
- Включить камеру
- Если все молчат - ведущий выбирает докладчика
- Если возникают вопросы - пишем в чат
- Если ведущий «исчезает» по техническим причинам - спокойно ждем «возвращения»
- Всегда называем себя, прежде чем начать говорить.

# Актуализация



Что является главным ресурсом  
руководителя?

# Актуализация



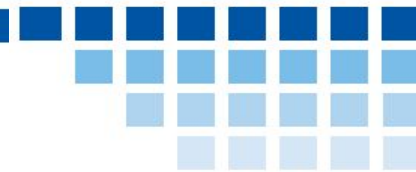
Главный ресурс  
руководителя-  
люди

# Актуализация



Какие виды коммуникации есть в арсенале руководителя?

# Стили коммуникации



**Директивная**



**Поддерживающая**



# Содержание тренинга



## В течении тренинга мы разберем

1. Малый разговор и экспертные зоны
2. Управленческий контекст
3. Директивная коммуникация
4. Удержания управленческого контекста с новым сотрудником
5. Поддерживающая коммуникация



# Знакомство



После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и ответе на следующие вопросы:

- Как вас зовут
- Из какого вы города
- Ваша должность
- Ваше хобби

05:00

# Применение инструментов

## Обсуждение пройденного



- Какие изменения в целом вы наблюдаете в вашей работе?
- Что уже применяете?
- Что из инструментов интересно, но пока не применяете?
- Возможно, есть ощущение, что не разобрались в чем-то до конца и нужно что –то прояснить?



управленческий контекст.

Директивная

и поддерживающая коммуникация

# Малый разговор



**Малый разговор** — краткий разговор на отвлечённую тему, который должен расслабить сотрудника, переключить его внимание, настроить его на деловой разговор.  
МР следует проводить в экспертной зоне партнёра.

**Экспертные зоны** — области, в которых человек:

- является экспертом
- считает себя экспертом
- хочет экспертом стать



## Запрещенные темы Малого разговора



# Малый разговор

## Запрещенные темы Малого разговора

- Религия
- Национальность
- Политика
- Спорт ( в основном командные виды)
- Личные аспекты жизни человека, которые он не озвучивает сам (семья, здоровье, деньги, дети и т.д.)

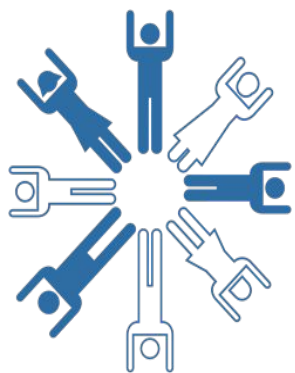
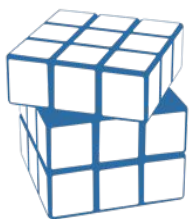


Запишите запрещенные темы в тетрадь стр. 7



# Мои экспертные зоны

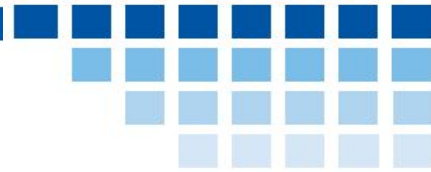
## Упражнение



- Вы будете объединены к мини-группы
- В сессионном зале поделитесь друг с другом своими экспертными зонами (1 минута на человека)
- Слушая одного из членов команды задавайте уточняющие вопросы: Как он проводит время в рамках своих интересов? Что именно ему нравится в том или ином деле? (2 минуты)
- Сформулируйте гипотезы о мотиваторах друг друга, озвучьте их в команде и запишите в РТ на стр.7

12:00

# Управленческий контекст

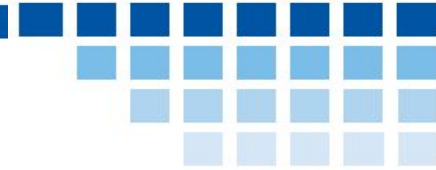


## Что такое управленческий контекст?

- Поставьте знак поднятой руки в чат, если готовы ответить на этот вопрос
- После того, как тренер назовет ваше имя - включите микрофон и озвучьте ответы



# Управленческий контекст



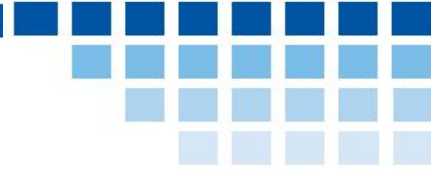
- Контекст - это разные роли и правила поведения в той или иной коммуникации
- Управленческий контекст – взаимодействие между руководителем и подчиненным

# Управленческий контекст



Какие роли существуют в этом контексте?  
Чем задается этот контекст?

# Управленческий контекст



**1я роль** – руководитель, правила –  
ставить задачи

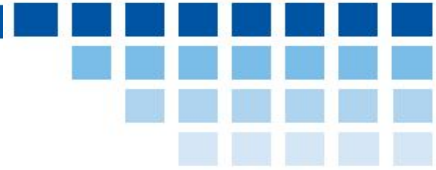
**2я роль** – подчиненный, правила –  
выполнять задачи

# Управленческий контекст



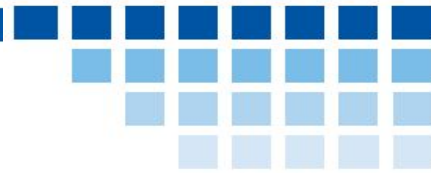
Какие еще контексты и роли могут быть у руководителя и сотрудника?

# Управленческий контекст



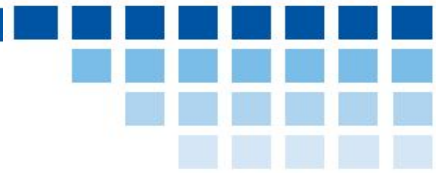
- Контекст обучения
- Роли учителя (наставника) и ученика

# Уровни передачи рабочих задач



1. Уровень распоряжений
2. Уровень заданий
3. Уровень предложений.

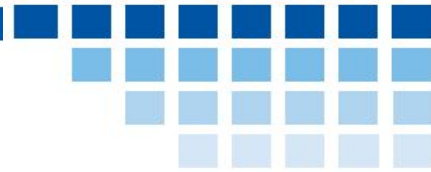
# Уровень. Распоряжения



## Задачи уровня распоряжения

- Что помните про них?
- Для чего мы их используем?

# Уровень. Распоряжения

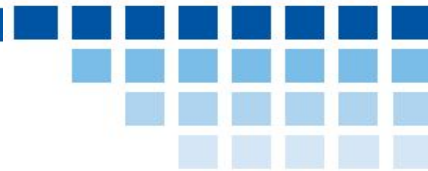


## Задачи данного уровня:

- Создать управленческий контекст
- Удержать контекст управления
- Вернуть контекст управления в случае перехвата

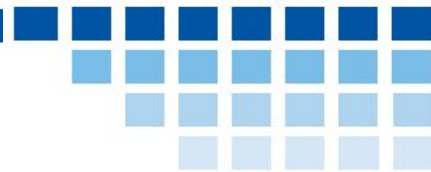


# Уровень. Распоряжения



Какие существуют правила при выдаче распоряжения?

# Директивная коммуникация. Распоряжения



## Правила

- Глагол в повелительном наклонении. Однозначная команда к действию
- Распоряжение должно быть несложное и в рамках функциональных обязанностей
- Каждое распоряжение выдается только после исполнения предыдущего

# Выдача распоряжений

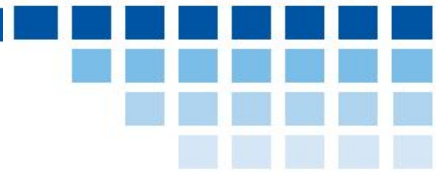
## Упражнение



- Сформулируйте распоряжения для другого участника обучения (1 минута)
- После того, как тренер назовет ваше имя- включите микрофон, назовите имя участника кому адресовано распоряжение и дайте распоряжение

7:00

# Обсуждение результатов упражнения

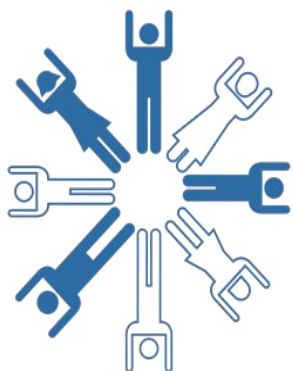


- Легко ли получилось формулировать задачи?
- Что вы заметили?
- На что обратили внимание?

# Работа с отговорками – фразы

## пресечения

### Упражнение в парах



- Откройте РТ на стр. 9 и ознакомьтесь со списком отговорок
- Придумайте фразу-пресечения к каждой отговорке и зафиксируйте в своей тетради

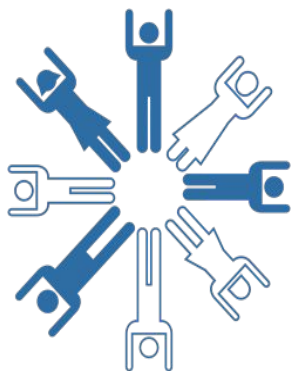
10:00



# Работа с отговорками – фразы

## пресечения

### Упражнение



- Мы будем повторно озвучивать распоряжения друг другу
- При получении распоряжения используйте одну из отговорок
- Задача автора распоряжения пресечь отговорку

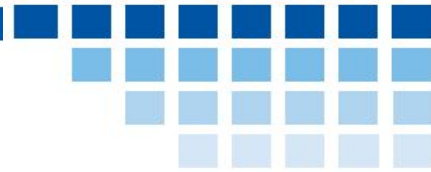
10:00

10:00

# Кофе-брейк



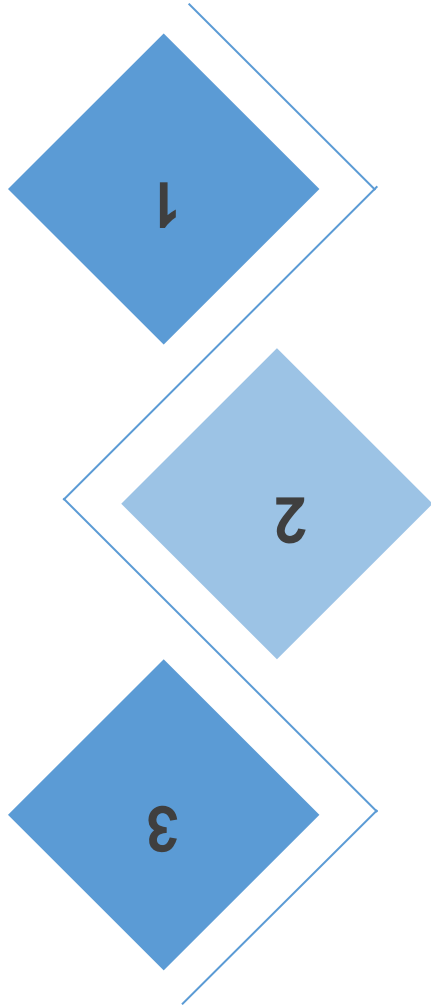
# Инициация



Что такое инициация?



# Алгоритмы инициации



- Знакомство руководителя с новым сотрудником
- Знакомство нового сотрудника с коллективом
- Знакомство руководителя с новым коллективом

# Алгоритмы инициации

## Упражнение



- Вы будете объединены в 3 команды
- Каждой команде достанется одна ситуация инициации
  - ✓ 1 команда - Руководитель и новый сотрудник
  - ✓ 2 команда - Новый сотрудник и коллектив
  - ✓ 3 команда - Новый руководитель и коллектив
- Подготовьте инсценировку инициации в рамках заданной ситуации (алгоритмы на стр. 10)
- По возвращении в общий зал покажите инсценировку группе

7:00

# Обсуждение результатов упражнения



- Все ли сделали, что было нужно?
- Все ли получилось?
- Что бы вы сделали в следующий раз по-другому?

# Алгоритмы

## инициации

### Знакомство руководителя с новым сотрудником



1. Фиксирование ролей (руководитель – подчиненный). Задать правила игры и объяснить внутреннюю иерархию
2. «Рамки и границы». Обозначить минимальные пределы работы сотрудника (его функционал, время и место работы)
3. Дать распоряжение (просто и легко выполнимое)

# Алгоритмы инициации

## Знакомство нового сотрудника с коллективом



1. Фиксирование ролей
2. Представление новичка коллективу (продажа нового сотрудника коллективу, коллектив – сотруднику)
3. Назначение опекуна
4. Распоряжение

# Алгоритмы инициации

## Знакомство руководителя с новым коллективом



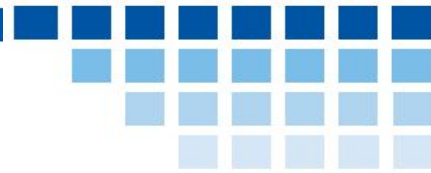
1. Представление управленца коллективу (руководителя представляют коллективу высшее руководство)
2. Рассказ нового руководителя о ближайших планах
3. Распоряжение

# Директивная коммуникация. Задания



1. Чем отличается выдача заданий от распоряжений?
2. Какие существуют правила при выдаче заданий?
3. В каких ситуациях нам особенно важно получить подтверждение того, что сотрудник берет на себя ответственность?

# Директивная коммуникация. Задания

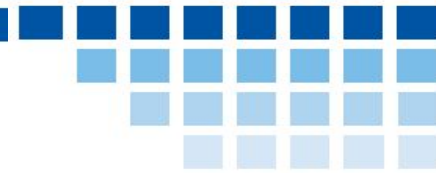


## Правила

- Сотрудник должен взять на себя ответственность за конечный результат
- Способ выполнения задания выбирает сотрудник
- Можно давать следующее, когда взял ответственность за предыдущее

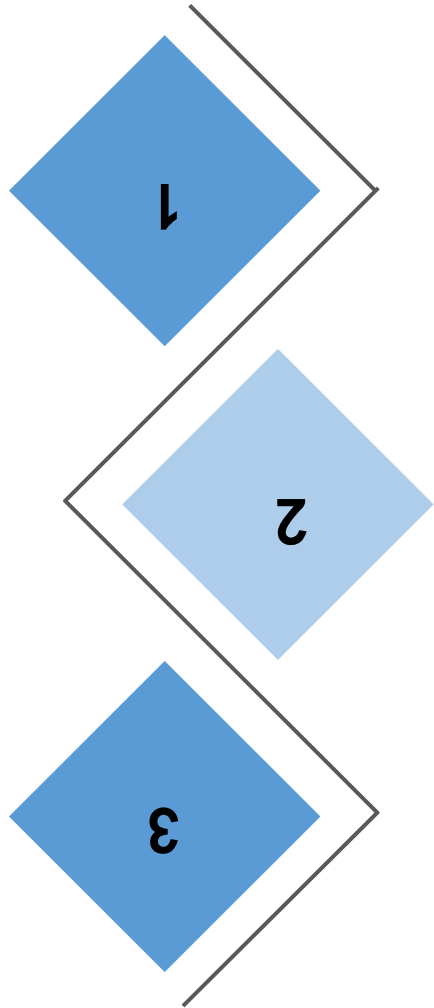
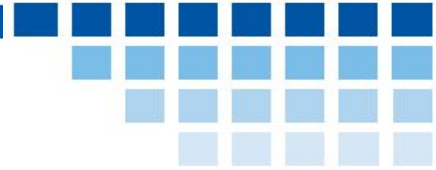


# Базовые инструменты коммуникации



- **ТОЧКА**
- **РАЗВИЛКА**
- **УКАЗАТЕЛЬ**

# Базовые инструменты коммуникации



**ТОЧКА** — используется для фиксации информации, подтверждения готовности сотрудника взять на себя ответственность за выполнение задачи. Руководитель задает закрытый вопрос на принятие ответственности и в ответ должен получить подтверждение.

**РАЗВИЛКА** — открытые вопросы, которые побуждают сотрудника искать идеи для выполнения задачи. Применяются для возложения ответственности за выбор способа выполнения задачи.

**УКАЗАТЕЛЬ** — открытые вопросы, помогающие сотруднику проанализировать и сделать выбор способов, ресурсов, приоритетности действий. Чаще эти вопросы будут опираться на опыт в прошлом (почему так?) или апеллировать к значимости в будущем (зачем, с какой целью?).

# Выдача заданий. Точка

## Упражнение

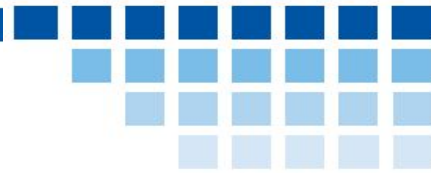


### 1 Этап. Отработка понимания инструмента «Точка».

- Вы будете объединены в тройки
- Придумайте в командах 4 вопроса-точки на проверку готовности сотрудника взять на себя ответственность за задачу (два — со словом «ответственность», два — без этого слова).

5:00

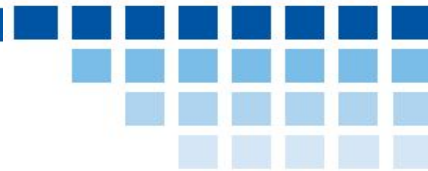
# Вопросы на проверку готовности



Дополните свой список вопросов другими примерами

- Ты берешь на себя ответственность?
  - Можно считать тебя ответственным за это?
  - За выполнение отвечаешь ты. Согласен?
  - Ты берешься сделать это к такому-то времени?
  - Ты уверен, что справишься с этим заданием к такому-то сроку?
- 
- Сколько тебе нужно времени для этого проекта?
  - Я правильно понимаю, что к этому числу я увижу результат?
  - Ты гарантируешь выполнение?

# Выдача заданий. Работа с отказами от ответственности



## 5 групп причин отказов

- ✓ Задание слишком объемное или сложное
- ✓ Невыполнимо, нереально
- ✓ Я занят
- ✓ Не умею / Делал только частично
- ✓ Не хочу



# Выдача заданий. Работа с отказами от ответственности

## Упражнение

### 2 Этап. Алгоритмы работы с отказами от ответственности.

- Объединитесь в 5 команд.
- Создайте в командах алгоритм работы с отказом на отговорку, которая вам досталась:
  - ✓ Задание слишком объемное или сложное
  - ✓ Невыполнимо, нереально

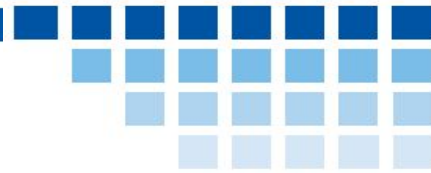
✓ Я занят

Цель — привести сотрудника к его готовности брать на себя ответственность

✓ Не умею / делаю только частично за выполнение задания.

5:00

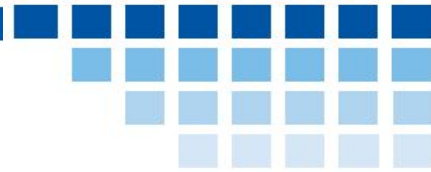
# Алгоритмы. Работа с отговорками



## Задание слишком объемное или сложное

1. Уточни, в чем сложность
2. Попроси разбить задачу на этапы
3. Рассматривайте каждый отдельно (развилка – указатель – точка)

# Алгоритмы. Работа с отговорками

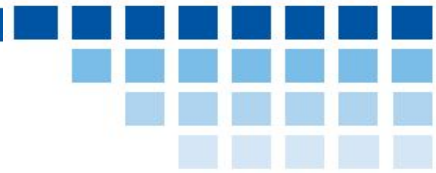


## Задание невыполнимое, нереальное

1. Уточни, что кажется невыполнимым
2. Дай задание на 2-3 варианта решения «невыполнимой» задачи
  - принес варианты подходящие: указатель – точка;
  - неподходящие: развилка – указатель - точка
  - не принес варианты (развилка – указатель – точка)



# Алгоритмы. Работа с отговорками

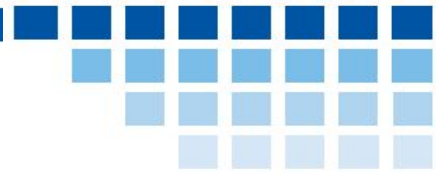


## Я занят

### 1. Уточни, чем занят

- если не занят: задание – точка
- если занят, срок «терпит», - сдвигаем сроки в порядке приоритетности
- если занят, срок «не терпит» : пересмотр приоритетов / передача основного задания другому, маленькое задание остается на этом + точка

# Алгоритмы. Работа с отговорками

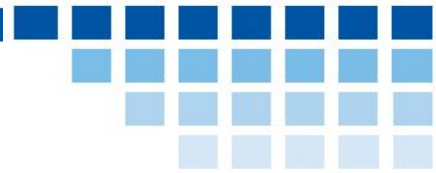


Не знаю / Не умею / Делал только частично

## 1. Уточни, что знает (развилка/указатель)

- знает/умеет: задание - точка
- не знает совсем: контекст обучения – управленческий контекст – распоряжение - точка
- частично знает: указатель - точка

# Алгоритмы. Работа с отговорками

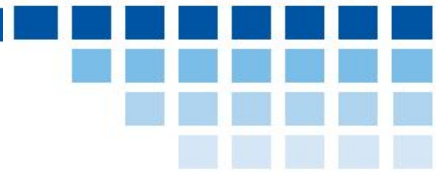


Не хочу

## 1. Уточни причину

- если 1-4 – действуй по алгоритму
- если саботаж, - «Правильно ли понимаю, что ты отказываешься».
- если саботаж продолжается – распоряжение об отказе

# Обсуждение результатов упражнения



- Как вам упражнение?
- Сложно было ориентироваться с ответами на отговорки ?
- Разобрались, когда используем точку, развилку, указатель ?

# Поведем итоги блока:



1. В чем разница между распоряжением и заданием?
2. В каком случае выдаются распоряжения? Какие правила при формулировке?
3. Когда выдается задание? Какие правила при выдаче задания

# Подведение итогов тренинга



1. От 1 до 10 напишите насколько разобрались в теме
2. Что показалось самым интересным и полезным?
3. Что берете на заметку и готовы начать применять уже «завтра»?

# Что дальше?

## 2 часть Поддерживающая коммуникация

- Мотивация
- Проведение мотивационной беседы
- Ситуационное руководство
- Алгоритмы выдачи задач



Мы вас ЖДЕМ

---



**Спасибо за  
внимание!**