



АНТИХРУПКОСТЬ:

1. СИСТЕМНАЯ АНТИХРУПКОСТЬ

Коуч-тренер Екатерина Никитина

@ekaterinanikitinacoach

Обо мне:



Екатерина Никитина
@ekaterinanikitinacoach

@ekaterinanikitinacoach

- Executive/командный/бизнес/shadow-коуч, с международной сертификацией PCC ICF, более 5000 часов коучинговой практики.
- Бизнес-ментор, трекер организационных изменений.
- Модератор и игротехник образовательных программ Школы управления Skolkovo.
- Бизнес-тренер управленческих команд, более 10000 часов тренинга.
- Автор книги «ЦЕЛЬ ЗА ЦЕЛЮ: современные инструменты управления командой».
- **Победитель** Первой Всероссийской Премии «ТОР-5 executive-коучей 2021», спикер бизнес-форумов ICF.
- Более 15 лет успешной работы в управлении и развитии бизнеса. Предприниматель, 2 своих бизнеса.
- Фанат непрерывного развития, библиофил.

Правила взаимодействия на тренинге:

- вовремя – без опозданий, своевременно начиная и заканчивая упражнения,
- сфокусировано – без телефонов, дела откладываем на время учебы,
- активно – не отмалчиваясь, включаясь в обсуждения и упражнения, проходя все практики и ДЗ,
- конструктивно – не конфликтуя,
- открыто – не стесняясь и конфиденциально,
- интенсивно – максимально используя имеющееся время, ориентируясь на результат,
- ответственно – выполняя договоренности и беря управленческую ответственность за реализацию изменений.
- сертификаты – при 100% участии (теория-практика-дз по 10 темам)

VUCA

BANI

С 1980-годов

Сформирован под влиянием
холодной войны



С 2020 года

Сформирован под влиянием климата
и глобальных системных изменений

Служит для описания ситуации
неоднозначности и сложности



Служит для описания ситуации
в бизнесе нового поколения

- V** Volatility / изменчивость
- U** Uncertainty / неопределенность
- C** Complexity / сложность
- A** Ambiguity / неоднозначность

- B** Brittle / хрупкий
- A** Anxious / тревожный
- N** Nonlinear / нелинейный
- I** Incomprehensible / непостижимый

Устаревший



Актуальный

Что это значит?

- В – Хрупкость. Некоторые вещи могут внешне казаться очень надежными, но по сути таковыми не являются. Они не выходят из строя медленно и изящно, они ломаются. В контексте BANI-мира это означает, что мы подвержены катастрофе в любое время.
- А – Тревожность. Беспокойство и тревога – симптомы одного из самых распространенных «заболеваний» XXI века, ставшего хроническим. При таком состоянии любой выбор кажется потенциально катастрофическим. Отсюда – пассивность, тормозящая принятие важных решений. Зависимость от информации повышает уровень тревоги. Постоянно обновляя ленту новостей, человек неосознанно ждет новых происшествий, перемен к худшему и тревожится еще больше. Вместо того чтобы пытаться избавиться от этой зависимости, люди боятся остаться в стороне от происходящего. Медийная среда только добавляет масла в этот огонь тревог: пользователи боятся принять фейк за правду, и наоборот.
- Н – Нелинейность. На «торжество» нелинейности в новой реальности указывает разъединение и диспропорция между причиной и следствием. Результаты предпринятых или не предпринятых действий оказываются в конечном итоге несбалансированными. Небольшие решения способны привести к огромным последствиям различной полярности, а огромные усилия – к ничтожным результатам. Все это кажется не поддающимся законам логики, но это данность.
- I – Непостижимость. За непостижимостью скрывается конечное состояние «информационной перегрузки». Дополнительная информация больше не является гарантией лучшего понимания. Да, людям стало проще находить ответы на поставленные вопросы, но далеко не все они имеют смысл. Большее количество данных – даже больших данных – может быть контрпродуктивным, подавляя нашу способность понимать мир.

«Противоядие» ВANI-миру



Задание:

- Объединитесь в 4 группы:
- За 10 минут на доске MIRO предложите свои варианты решений в области:
 - Потенциала и устойчивости (в чем на ваш взгляд может заключаться потенциал компании и что может повысить ее устойчивость?).
 - Сочувствия и внимательности (как в организации могут быть реализованы сочувствие и внимательность?).
 - Контекста и адаптивности (через какие инструменты в компании можно анализировать контекст и выстраивать адаптивность?).
 - Прозрачности и интуиции (как реализовать прозрачность и как найти место интуиции внутри компании?).
- В течение 3 минут каждая команда представляет свои результаты, в чат задаем вопросы к командам и делимся своими идеями. 10 Минут обсуждаем.

Законы управленческой системы:

Необходимая степень свободы для обеспечения гибкости.

Ролевая идентичность определяет поведение.

Неизбежность ошибок в системе.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации.



● Единство и целостность системы управления.

● Цель системы – вне системы и она доминирует.

● Иерархичность.

● На чем фокус – то и развивается.

Источники закономерностей:

Личность лидеров

Принимаемые решения

Структура

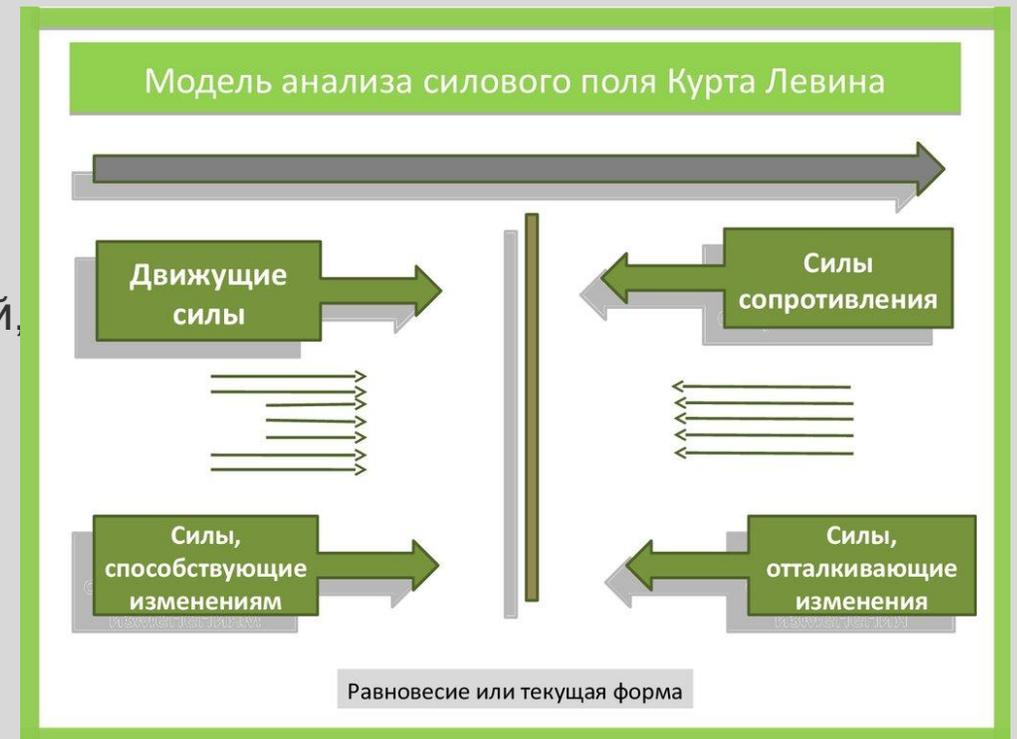
Процессы

Информационные потоки

Культура

Понятие «силовых полей»

- «**Силовое поле**» (**Force Field Analysis**) — анализ факторов или **сил**, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти **силы** могут брать начало как внутри, так и вне **организации**, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность **организации** к производительным переменам.



Силовые поля организации:

три оргпотенциала одновременно действующих в организации:

- синергики (создают конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на максимальные достижения с множественным эффектом);
- синкретики (оказывают охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преемственности состояния, управляемости);
- энтропики (ослабляют или разрушают порядок, вносят напряжение, рассогласование с последующими потерями, разнообразной дезорганизацией).



Задание:

- Объединитесь в 4 группы:
- За 10 минут на доске MIRO предложите свои варианты
 - синергиков (создают конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на максимальные достижения с множественным эффектом);
 - синкретиков (оказывают охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преемственности состояния, управляемости);
 - энтропиков (ослабляют или разрушают порядок, вносят напряжение, рассогласование с последующими потерями, разнообразной дезорганизацией).
- Относительно следующих изменений/решений:
 - Смена руководителя отдела
 - Введение нового KPI
 - Понижение сотрудника в должности
 - Сокращение издержек



БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Вебинар 2.

Функциональный и процессный ПОДХОД



KPI
- Функции
- Результат

KPI
- Функции
- Результат

KPI
- Функции
- Результат

Зона ответственности
Этап
Продукт



Зона ответственности
Этап
Продукт



Зона ответственности
Этап
Продукт

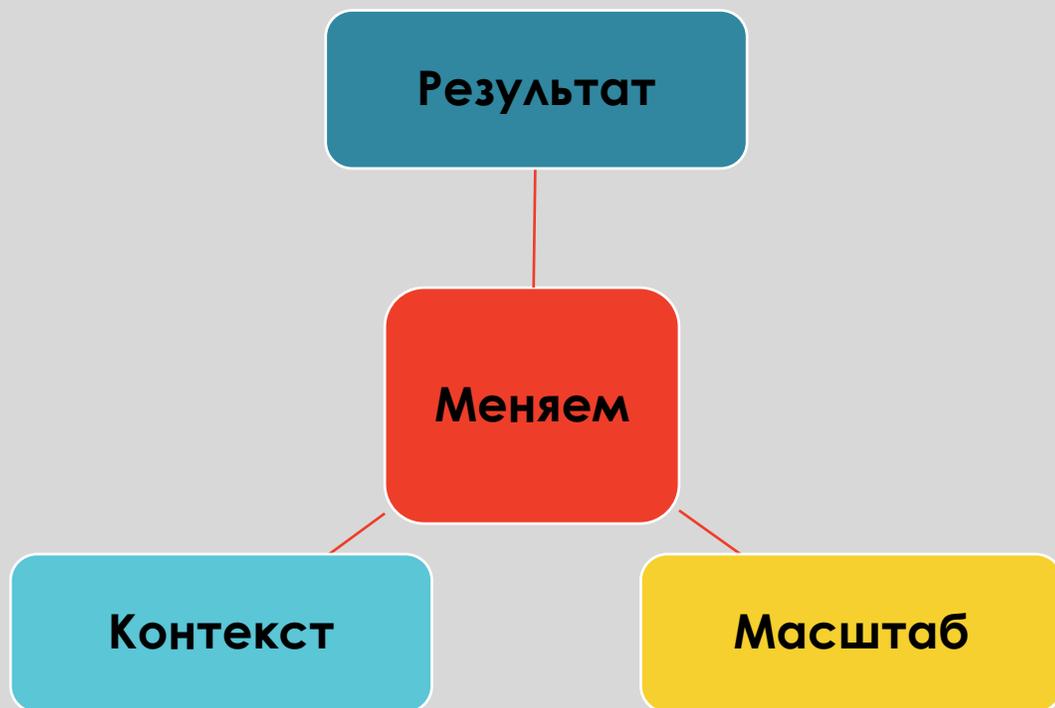


Общий результат

Изменение восприятия:



Инструменты изменения восприятия:



- Присоединение
- Партнерство
- Смягчение
- Смысловое переформулирование
- Нормализация
- Возврат вопроса
- Дать значимость
- Риски и возможности

Система как игра: куда направлена энергия.

GM (игротехник)

Результат (\$,
рейтинг,
статус)
НАКОПИТЕЛИ

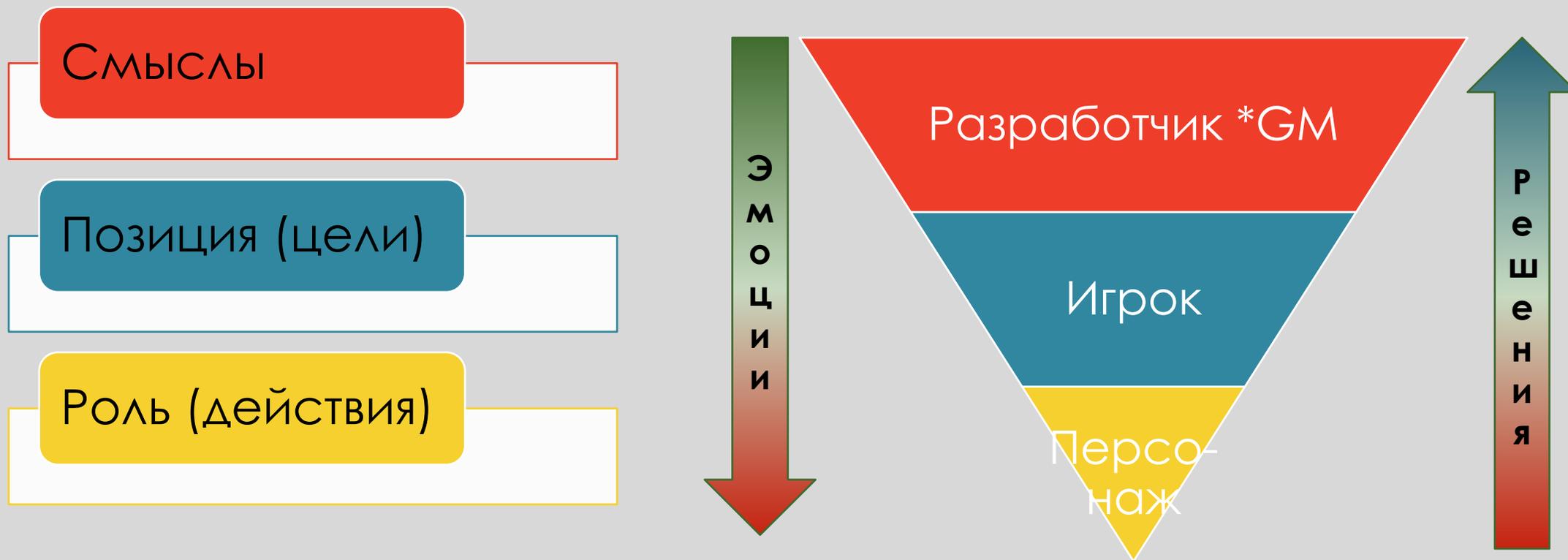
Симпатия и
связи
СОЦИАЛЬЩИКИ

Конкуренция и
конфликты
КИЛЛЕРЫ

Интерес к
задаче
**ИССЛЕДОВАТЕ-
ЛИ**

Хочешь, чтобы играли в твою игру? – создай условия или получишь game change.
Принимая решения о взаимодействии с кросс-функцией важно: зачем, с каким результатом, с кем, как учтешь их особенности?

Структура фокусов принятия решения:



Анализ кейсов:

- Кейс:
- Объединитесь в 4 группы. За 10 минут на доске MIRO:
- 1 и 2 группы - Сформулируйте, зачем (достигая какую цель), с каким результатом, с кем вы будете взаимодействовать? Как учтете их особенности? Что конкретно будете делать?
- 3 и 4 группы Сформулируйте свои варианты решений и действий из различных фокусов на ситуацию:
- 1. С фокусом на действиях и реакциях из позиции Персонажа.
- 2. С фокусом на целях, стратегии и работы с ситуацией из позиции Игрока.
- 3. С фокусом на смыслах, системе и правилах из позиции Разработчика.



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛИДЕРА

Стратегическое целеполагание:

Миссия (смысл существования на рынке):



Виденье (кем хотим стать на данном этапе развития):



Главные цели по SMART:

Влияние руководителя на результативность:

Влияние руководителя на результативность

**по инициированию и
внедрению изменений
Change management**

**по поддержанию
производительность
Регулярный менеджмент**

Управление по целям и каскадирование:



Многофакторность принятия решений

Аналитика

Учет статистических, аналитических данных и качественной экспертизы.



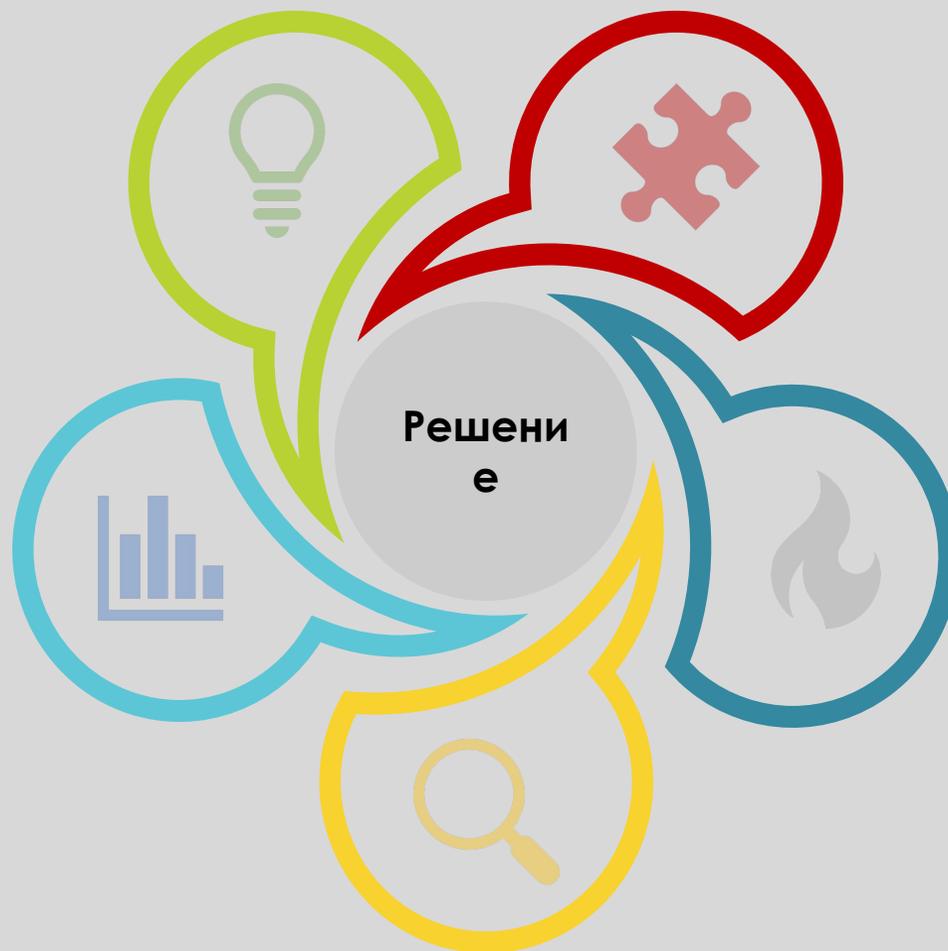
Бизнес-среда

Учет бизнес-среды, рынка и окружения организационной системы.



Цели и результат

Учет связи решения и ожидаемого от него результата с целями компании/подразделения/сотрудника и влияния решения на их достижение.



Силовые поля

Учет закономерностей, привычных поведенческих паттернов в организации, повторяющихся сценариев и проблем, внутренней среды.



Отношения в компании

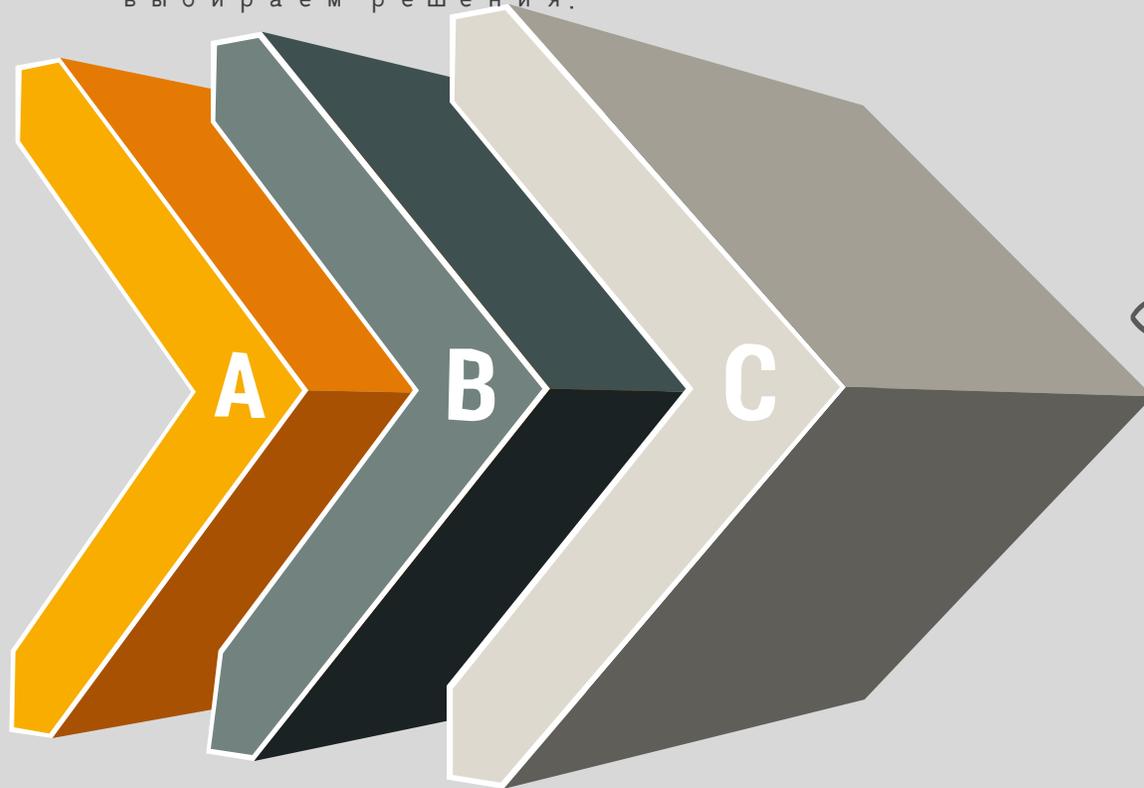
Учет отношений в компании, коалиций, особенностей кросс-функционального взаимодействия.

Алгоритм принятия решений



Анализ гипотез

Вводим критерии
анализа гипотез и
выбираем решения.



Облако гипотез

Исходя из целей,
виденья
результата и
учета факторов
принятия решений
формируем
гипотезы решений.



Планирование реализации

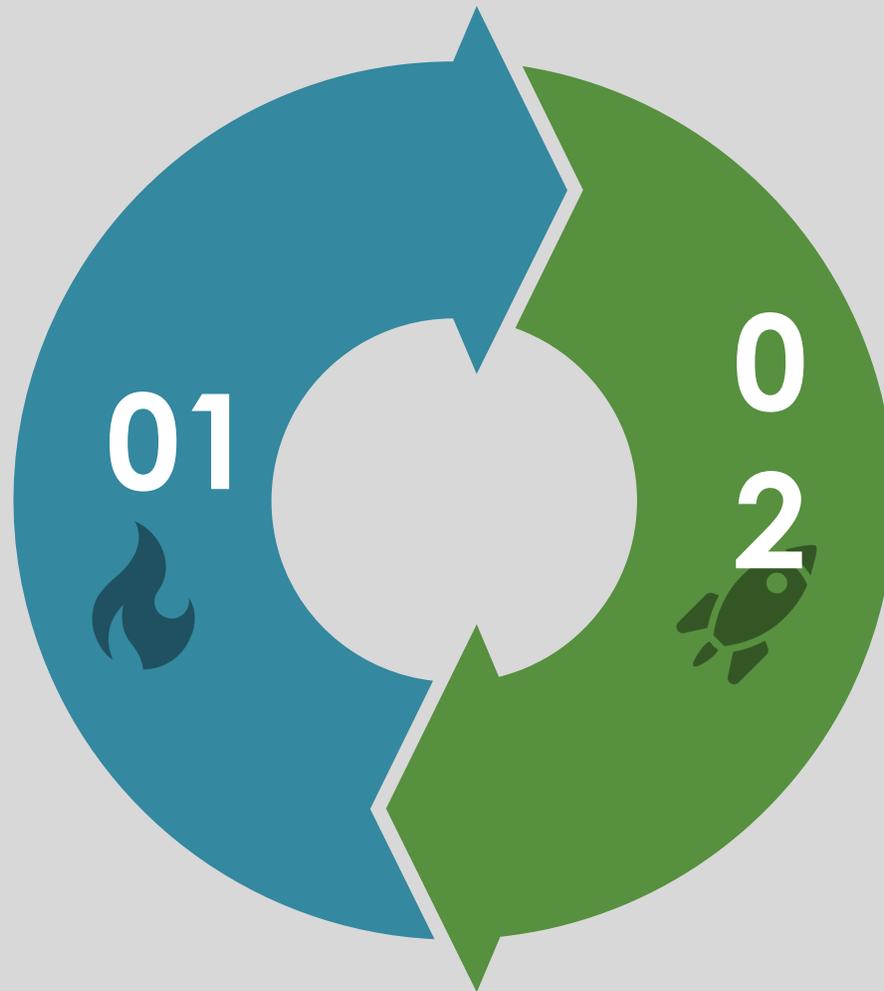
Формируем план
реализации
решения (кто, что,
когда, результат)
и вводим критерии
оценки
эффективности
его реализации.

Экономическая эффективность решения

Качество решения



Решение учитывает многофакторность. Выбрана оптимальная гипотеза по возможностям, рискам, ресурсам и эффективности.



Качество реализации

В процессе принятия решения заложена система контроля эффективности его реализации, которая затем **применяется на практике.**

Эффективность и правильность решений

1. **Эффективность решения до его реализации** является лишь **гипотезой**. Идей всегда достаточно, вопрос в качестве реализации.
2. Необходимо контролировать ход реализации решения и его последствия, чтобы своевременно реагировать на отклонения. **Отклонения – это норма**, их можно прогнозировать и важно реагировать.
3. Важно отказаться от «концепции вины» и не держаться за «правильность решения». **«Концепция ответственности», гибкость в принятии решений – наиболее выигрышная стратегия.**
4. **Ситуация может сделать решение неактуальным** – важно это вовремя увидеть.
5. **У решений кроме результатов есть еще эффекты**, которыми также важно управлять.
6. **Ряд решений окажется нежизнеспособным**, несмотря на качественный подход к выбору – и **это может стать ценным результатом** (в случае тщательного анализа и качественного «разбора полетов»).
7. **Решения не существуют в вакууме**, они всегда часть системы (многих систем), имеют свои последствия в долгосрочной перспективе и комплексное влияние.
8. Если вы **не можете опереться на качественную аналитику и экспертизу** – вероятность прозрачного и осознанного принятия **экономически-эффективного решения близка к 0.**
9. **В основе решения лежит понятная логика** и прозрачная причинно-следственная связь между выбранной гипотезой, ее реализацией, результатом и его влиянием на цель.
10. **Игнорирование** отношенческих и **эмоциональных факторов** может **свести к 0 эффективность** даже самого взвешенного и просчитанного решения.

Решение принятое без учета многофакторности и системы контроля.



Кейсы-факапы

- В ресторане, работающем в сегменте средний+ в городе-миллионнике в ноябре 2021 г., по рекомендации финансового аналитика (с целью повышения прибыльности) было принято решение сократить ФОТ поваров. Управляющий начал через управление графиком и сокращение смен на это влиять. Решение привело к крупным финансовым потерям. *Какие ошибки вы видите в принятии решения? Что стоило сделать иначе?*
- В компании, занимающейся генеалогическими исследованиями есть сложности в работе: историки и менеджеры перегружены, задачи часто сдвигаются, есть сложности с передачей информации между подразделениями. У историков очень много отчетов, они постоянно отчитываются перед менеджерами и клиентами за ход работы. Менеджеры имеют статус «руководителей проектов», они постоянно недовольны работой историков и стараются «давить» на них с целью обеспечения удовлетворенности клиентов. Менеджеры напрямую подчиняются и взаимодействуют с директором, а историки через руководителя отдела. Директор в марте 2021 решил провести тренинги по управлению временем и по инструментам командных коммуникаций. Прошел год, ничего не изменилось. *Какие ошибки вы видите в принятии решения? Что стоило сделать иначе?*
- В банке в апреле 2021 было принято решение запустить пилотный проект по отдельному сбору мусора и его утилизации на нескольких филиалах. Руководитель проекта решил уговорить нескольких знакомых руководителей отделов организовать для своих сотрудников отдельный сбор мусора с целью его последующей утилизации. Проект не получил развития. Сотрудники сослались на то, что это неудобно, требует места и не имеет выраженного экономического эффекта. Руководитель проекта был разочарован. Сотрудники стали относиться к эко-проектам пренебрежительно. *Какие ошибки вы видите в принятии решения? Что стоило сделать иначе?*

Инструменты управления:



ACTION PLAN (план действий):

План действий (Action plan) в менеджменте - это инструмент планирования и контроля за выполнением планов. План действий описывает шаги или мероприятия, которые должны быть выполнены, чтобы вы смогли достичь цели.



Форма ACTION PLAN:

Что (решения)	Как (шаги)	Зачем (результат)	Когда (сроки)	Кто (ответственные и исполнители)

«Helicopter view»:



Области наблюдения	За кем/чем наблюдаю в каждой области	Какие параметры интересуют	Какие инструменты использую
Цели-результаты			
Люди			
Процессы			
Ресурсы			
Окружение			
...			

Проектная сессия:

Проблема/задача

Риски если не
решим

Выгоды, если
решим

Проблемное
поле, что не так и
может быть не так

Решение

Анализ и выбор
решений

Пошаговое
планирование

Сроки,
ответственные,
результаты



ЛИДЕР В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

Что стало нормой:



Почему это происходит:

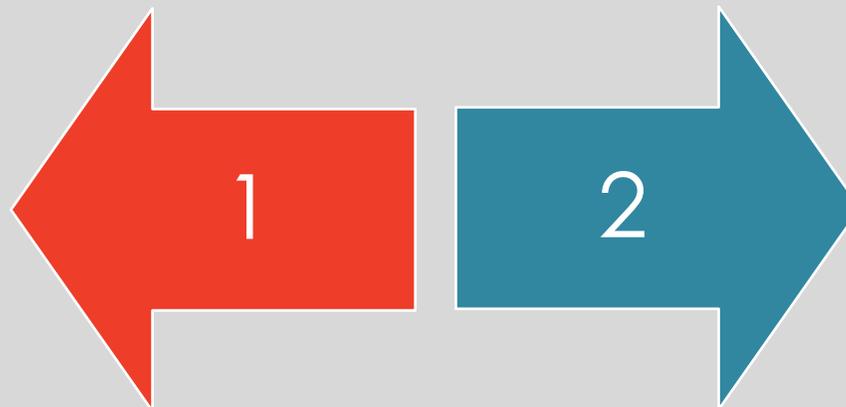


Как устроены люди:

- Дофамин – ищет награду;
- Эндорфин – игнорирует боль;
- Окситоцин – строит социальные связи и доверие;
- Серотонин – зарабатывает признание и уважение.
- Лимбическая система подает телу сигналы добиваться того, что приносит «гормоны счастья» и избегать того, что приносит дискомфорт.
- Ожидание вознаграждения гонит к цели. Гормоны вырабатываются, когда человек видит возможность удовлетворить ту или иную свою потребность.
- Нейромедиаторы формируют устойчивые нейронные связи в коре головного мозга – они связаны с нашим жизненным опытом и нашими эмоциями – это лежит в основе разных реакций людей на одни и те же ситуации.
- Адреналин/норадреналин – реакция на стресс, тревогу, готовность к «бей-беги», «буря в крови».
- Кортизол – реакция на угрозу - торможение энергетически затратных процессов, гормон «усталости», готовность к «замри».

2 режима мозга:

- Пугать
- Почему нет...
- Нет инструкции



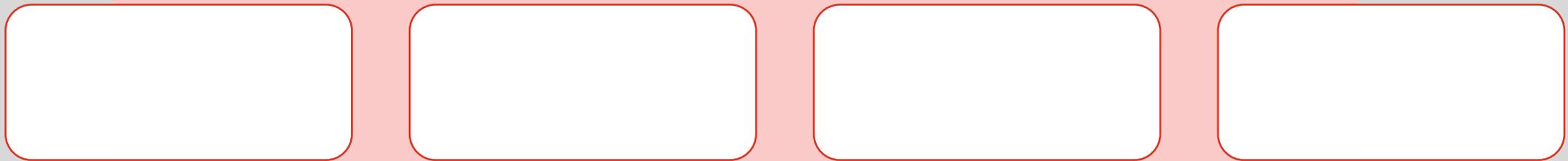
Решать задачи

Как достичь...

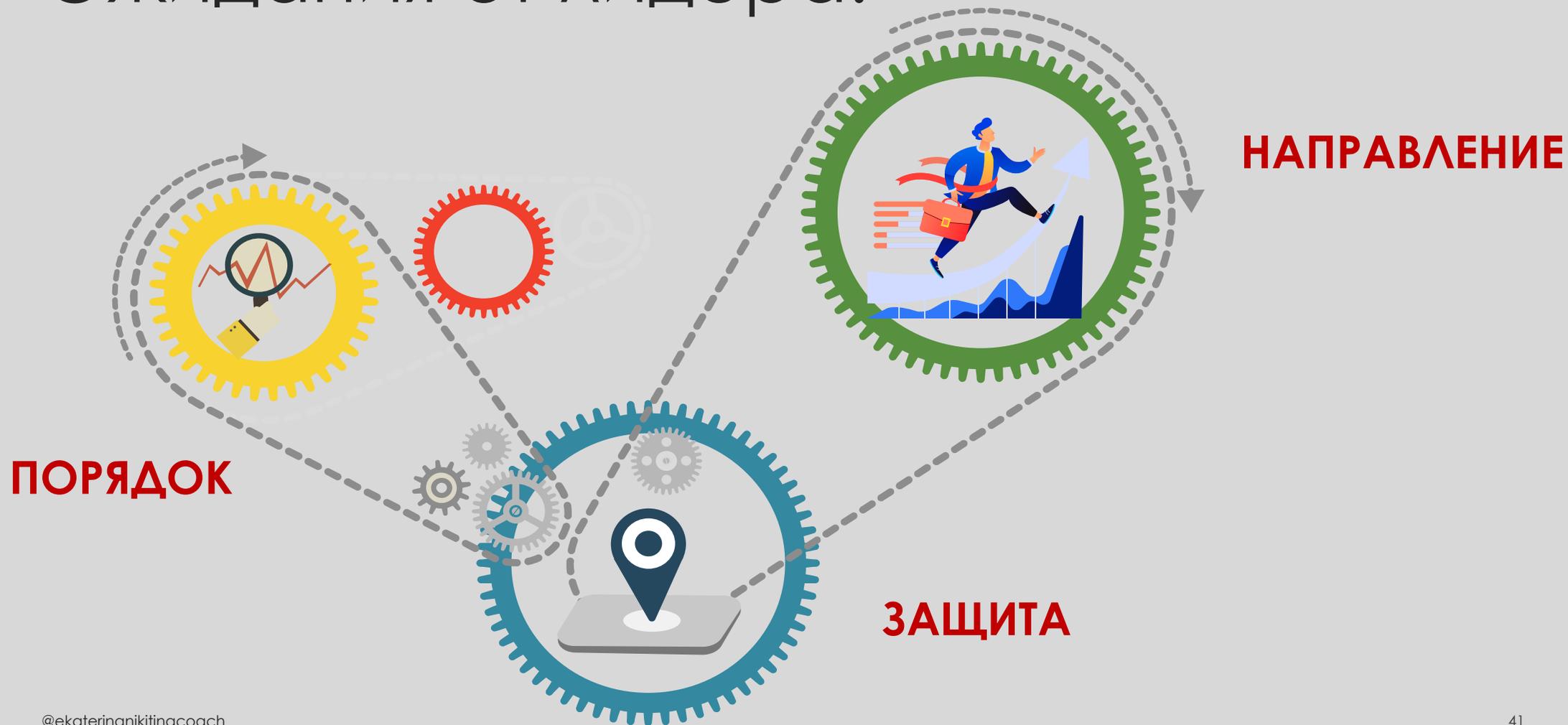
Есть инструкция

Лидерство

- **Управление** – создание системы и условий, в которых другие люди выполняют задачи, ответственность за которые несет руководитель.
- **Лидерство** – искусство сделать так, чтобы другие захотели сделать то, что вы хотите, чтобы они сделали.
- **Параметры Эффективности лидера:**



Ожидания от лидера:



«Светлая» и «темная» сторона управления. Токсичные и поддерживающие лидеры.



Исследование

- Как вы видите токсичного лидера? Охарактеризуйте его – какой он?
- Что он делает?
- Что он говорит?
- Как вы себя чувствуете, если представляете себя рядом с ним?
- Как вы думаете, почему он так себя ведет?

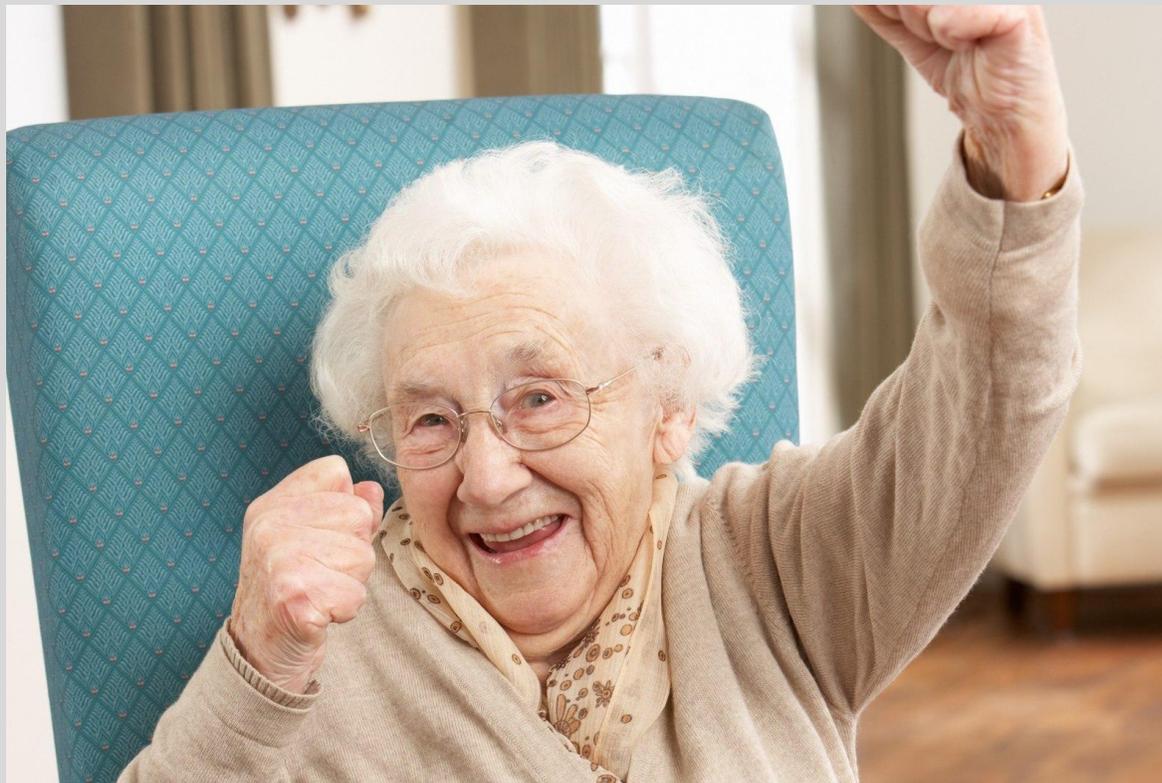
Исследование

- Как вы видите поддерживающего лидера? Охарактеризуйте его – какой он?
- Что он делает?
- Что он говорит?
- Как вы себя чувствуете, если представляете себя рядом с ним?
- Как вы думаете, почему он так себя ведет?

Оценочное мышление VS Исследовательское мышление



Влияние:



Лидер и результаты команды:

Результат

Благодаря тому, что команда понимает и принимает цели, пути их достижения и обладает готовностью и энергией для деятельности обеспечиваются результаты.

03

Ясность

Лидер обеспечивает ясности и принятие способов достижения целей.

02

Цель

Лидер обеспечивает единство понимания и принятия целей.

01

Энергия

Лидер вдохновляет и мотивирует команды, побуждая ее направлять энергию на достижение целей.

04



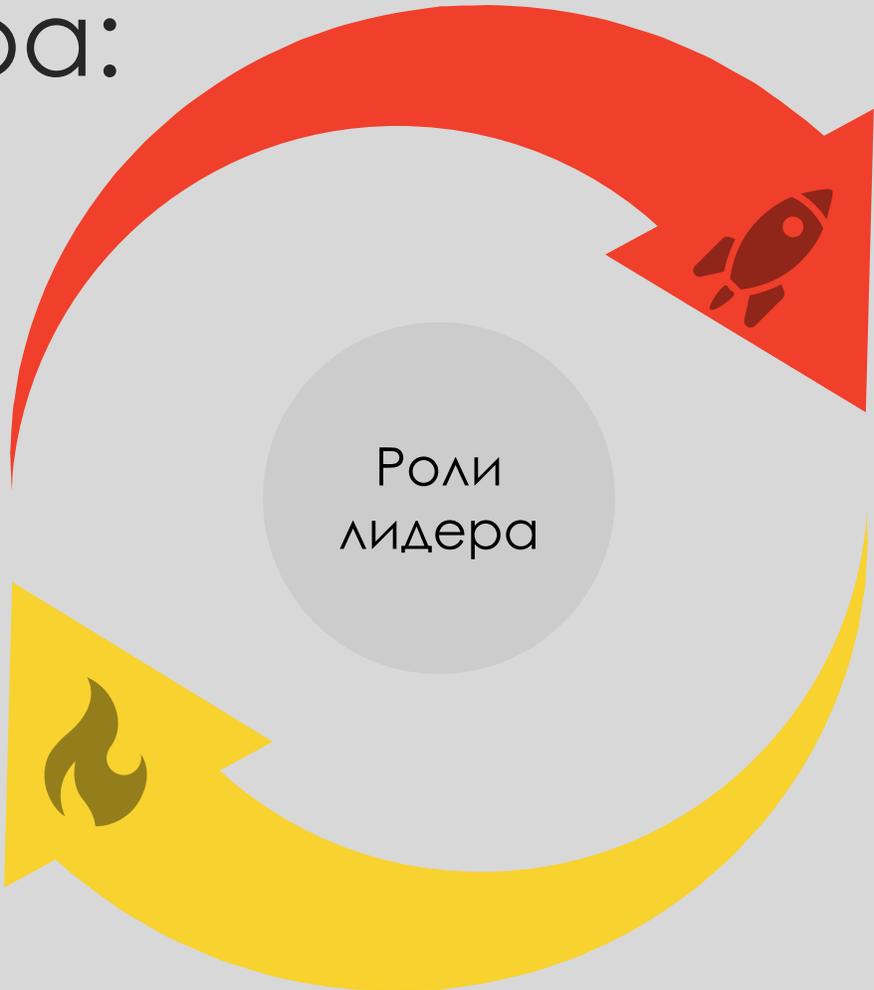
Роли лидера:

ЦЕЛЕВОЙ ЛИДЕР

Достигает цель 

Организует команду для достижения результатов.
Востребован компетентность.

Роли
лидера



Управляет отношениями

Обеспечивает эффективную рабочую среду.
Востребован эмоциональный интеллект.

ЭКСПРЕС- СИВНЫЙ ЛИДЕР

Игра

- Кто вы как Лидер?

Содержательное и эмоциональное лидерство

Ценности
Атмосфера
Культура
Настрой и
Мотивация
Вовлеченность
Лояльность
Отношение
Восприятие
Конфликты
Напряженность
Поддержка
Ответственность



Цели
Задачи
KPI
Планы
Контроль
выполнения
Правила
Стандарты
Знания, умения,
навыки
Системы
Аналитика
Бизнес-ритм
Стратегия и
тактика

Функции лидера:

Организация совместной жизнедеятельности группы в различных сферах.

Выработка и поддержание групповых норм.

Представительство группы во взаимоотношениях с другими группами.



Принятие ответственности за результаты групповой деятельности.



Установление и поддержание микроклимата группы.

Компетенции лидера:

Стратегическое мышление

Разработка виденья

01

02

Планирование и реализация

Разработка стратегии и устранение возникающих трудностей.

Управление людьми

Подбор правильных людей и мотивирование их к реализации виденья

03

04

Управление изменениями

Выявление, реагирование и управление изменениями в планах и видении

Коммуникации

Отработка наиболее эффективных способов взаимодействия.

05

06

Влияние и убеждение

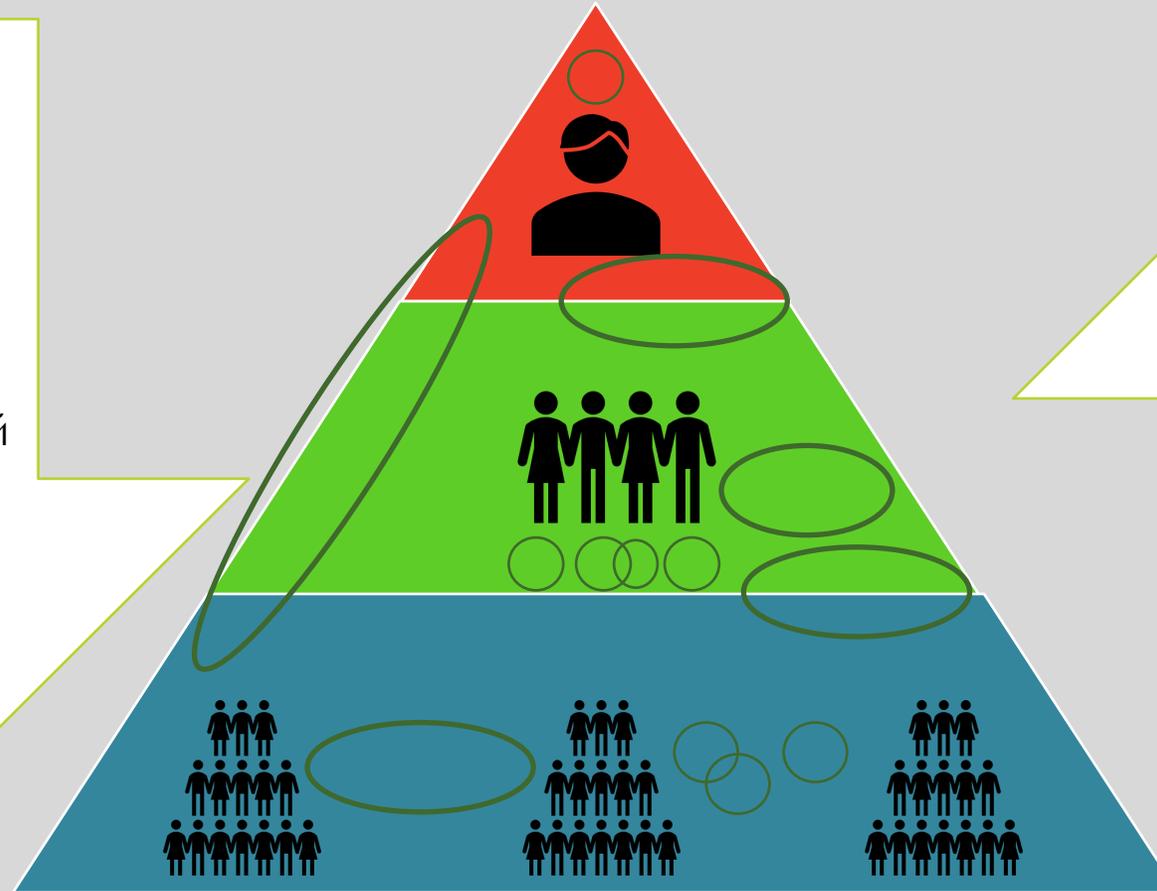
Объяснение преимуществ виденья для воодушевления других людей на помощь в его реализации.

Если видно меч в ножнах, не
обязательно его доставать:



Вертикальное и горизонтальное лидерство:

Ценности
Цели
Смыслы
Ключевые
правила игры и
показатели
Стандарты
Ожидания
Логика решений
Модели
поведения
Системные
решения
Обратная связь



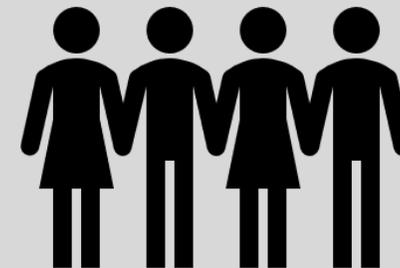
Инициативы
Эскалация
проблем
Наблюдения
Обратная связь
Тактика
внедрения
Результат
Вовлеченность
Ценности

Вертикальное лидерство:

- Я знаю, в чьем пространстве нахожусь я, понимаю и принимаю правила игры. Я могу их перечислить.
- Я знаю, где мое пространство влияния, здесь я определяю границы и ключевые правила игры. Я могу их перечислить/обозначить.
- Я анализирую информацию, получаемую «сверху» и перерабатываю ее для своей зоны ответственности.
- Я доношу идеи и решения, показывая смыслы, свое отношение, воодушевляя.
- Я принимаю решения и транслирую свою волю. Я могу ясно объяснить чего и почему хочу.
- Я – носитель ценностей, идеологии и философии компании.
- Я – ролевая модель и служу примером.
- Я – наставник.
- Я сильный, уверен в себе, уравновешен и спокоен.
- Я – авторитет для сотрудников. Мое мнение и одобрение важны для них.
- Я на контроле исполнения договоренностей и решений. Я гарант команды.
- Я контролирую и корректирую действия подчиненных. Мой контроль достаточный, но не опекающий.
- Я арбитр и судья, когда это необходимо.
- Я могу наказать или поощрить.



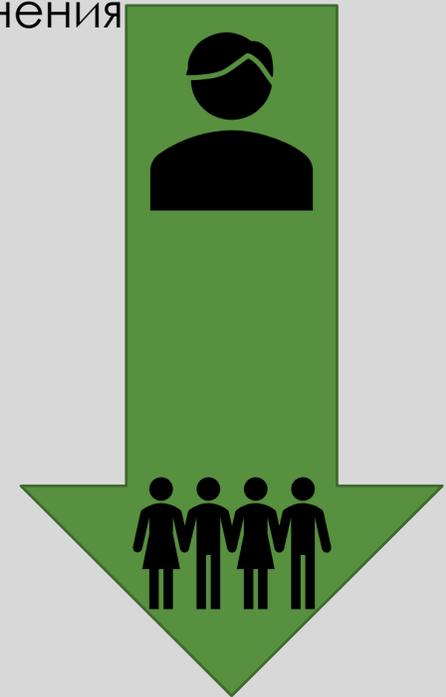
Горизонтальное лидерство:



- Мы – команда, я ее часть. Я могу расслабленно слушать и принимать разницу мнений.
- Я - наблюдатель процессов в коллективе. Я - исследователь. Мне любопытно про людей.
- Я - инициатор горизонтального взаимодействия. Я понимаю роль каждого, принимаю и ценю вклад каждого.
- Я - модератор командного взаимодействия: я направляю беседу, я фиксирую идеи и договоренности.
- Я - фасилитатор командных процессов: я побуждаю к активности, подбадриваю и поддерживаю. Наполняю энергией.
- Я вовлекаю и воодушевляю через возможность принять участие в выработке и детализации решений.
- Я работаю над решениями вместе с командой.
- Я использую прямую коммуникацию для разговора о том, что пронаблюдал/о том, что заслуживает обсуждения.
- Я активно слушаю. Я выбираю диалог на равных и даю человеку возможность выбора и инициативы.
- Я консолидирую информацию: собираю, объединяю, анализирую, систематизирую, зеркалю/возвращаю.
- Я поддерживаю инициативу и самостоятельность со стороны сотрудников: предлагаю проявить и хвалю за проявление. Я допускаю возможность ошибок и делаю их основой для развития.
- Я тот, кто раскрывает потенциал и стимулирует осознанность сотрудников. Я – коуч-ментор своей команды. Я задаю много вопросов, делюсь технологиями и инструментами, рассказываю о принципах принятия решений...
- Я ценю командное взаимодействие, и благодарю команду за вклад в решение задач.
- Я создаю дружелюбную и нацеленную на результат субкультуру, рассказываю какой формат отношений хочу видеть в команде, демонстрирую его, возвращаю к нему сотрудников, хвалю за проявление.
- Я обеспечиваю восходящие коммуникации от команды, делюсь результатами совместной работы и обратной связью.

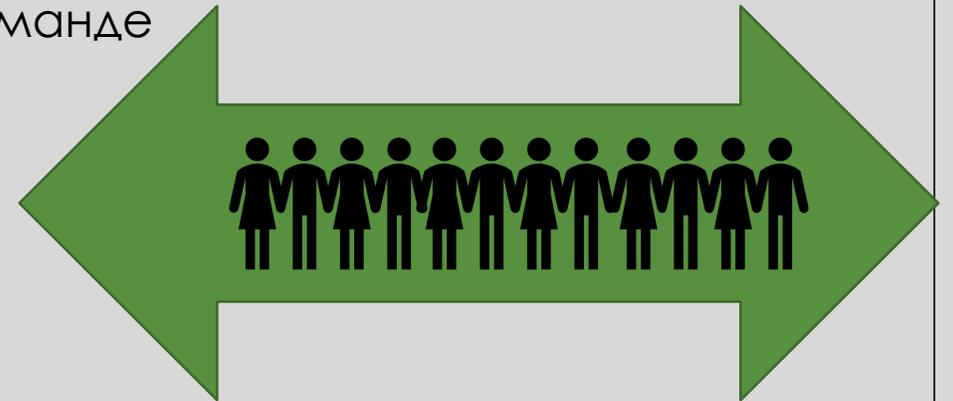
Эффективность вертикальных коммуникаций

- четкое формулирование проблемы/задачи
- правильно формулировать информацию о задаче и сроках выполнения
- обоснование задачи/решения
- своевременная обратная связь
- прозрачная система правил, поощрений и наказаний
- соблюдение субординации
- уважение чужого времени
- мотивация на нужный результат
- контроль
- фильтрация и фокусировка
- ценности организации и потребности сотрудников согласованы



Эффективность горизонтальных коммуникаций

- помнить, что цель одна
- умение сглаживать конфликты
- построение четкого разговора, точность и полнота передаваемой информации
- умение и право отстаивать свою точку зрения
- находить компромиссы и нестандартные решения
- постоянное создание правил и договоренностей в команде
- аргументированно спорить
- развитие духа сотрудничества
- обратная связь
- прямая коммуникация
- осознавать ценность трудозатрат тех кто в вертикальной коммуникации



Лидер как ролевая модель:



Культура и ценности



Цели и фокусы



Организация и процессы



Отношение к себе и другим



Командная работа

- Что же делать? Как быть ролевой моделью в каждом направлении?

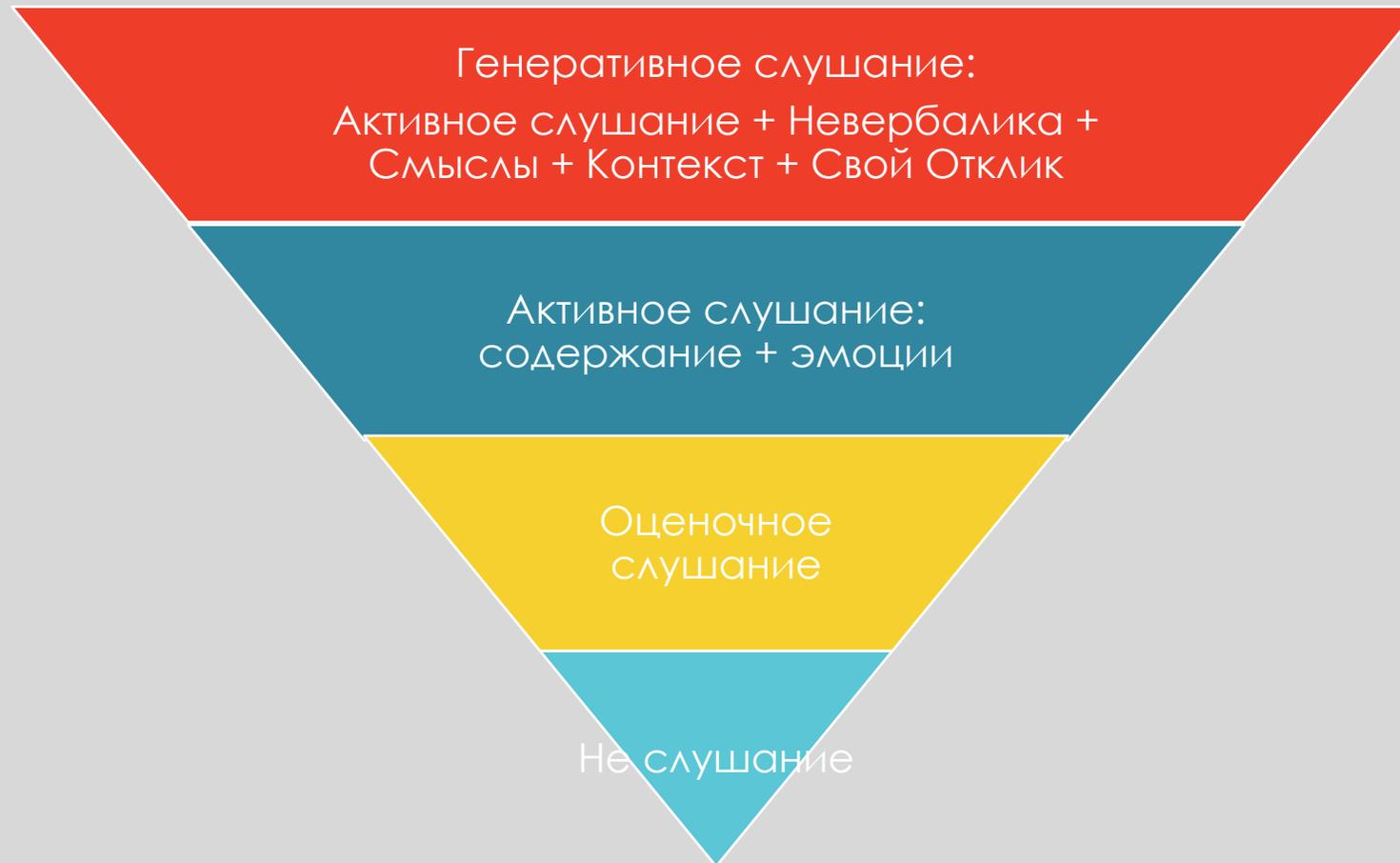
Что почитать?





КОМПЕТЕНЦИИ РАЗВИВАЮЩЕГО ЛИДЕРА

Управление присутствием и активное слушание



Практика

- Объединитесь в пары
- Расскажите друг –другу (3 минуты в одну сторону) на выбор
 - О последнем отпуске
 - О своем увлечении
 - О проблеме, с которой столкнулись в управлении
 - Об успешном кейсе из своей управленческой практики
 - О том, что хотели бы получить от этого тренинга
 - О своем отношении к одному из социальных или политических событий
 - О своих инструментах управления командой
 - О своей управленческой этике.

Обсудим?

- В группах в течение 20 минут обсудите
- Как выбирали тему?
- Какова была динамика присутствия?
- В какие моменты вы испытывали подъем интереса – «включались», в какие спад – «отключались»?
- Что способствовало и препятствовало состоянию «присутствия».
- Что слышали на уровне содержания, эмоций, смыслов?
- Какой внутренний отклик отследили - на уровне эмоций, мыслей, тела?
- Какие выводы делаете относительно управления присутствием и слушанием?
- Отследите, какие закономерности можно вывести из вашего группового обсуждения? Презентуйте.

Прямая коммуникация и эффективные вопросы

Способность честно

делиться

Реакцией на
ситуацию и
поведение
собеседника

Чувствами и
переживания
ми

Мыслями и
идеями

Способность смело

спрашивать:

Прояснить ситуацию

Прояснить
эмоции и
реакции
собеседника

Прояснить
мнения,
мысли,
идеи

Практика

- Объединитесь в пары с другим партнером
- Проведите интервью на выбор по одной из тем – задавая вопросы и делаясь своим откликом на услышанное.
 - О сложном в управлении сотруднике/сложной управленческой ситуации
 - О том, чему и как учитесь как руководитель
 - О том, какие вызовы сейчас стоят перед вашим бизнесом
 - Об успешном кейсе из управленческой практики
 - О том, как вы ощущаете себя в роли руководителя на текущий момент
 - О том, чего вы хотите в своих отношениях с бизнесом
 - О своих инструментах управления командой
 - О своей управленческой этике.

Обсудим?

- В группах в течение 20 минут обсудите
- Как формулировали вопросы?
- Какие возникали сложности в процессе интервьюирования?
- Какую динамику по присутствию и активному слушанию наблюдали?
- Как реагировали на вопросы?
- Что услышали на уровне содержания, эмоций, смыслов?
- Удалось ли отследить и поделиться внутренним откликом?
- Какие сложности возникают в том, чтобы делиться своей реакцией?
- Отследите, какие закономерности можно вывести из вашего группового обсуждения? Презентуйте.

Обратная связь «по контракту»:

Обратная связь «по контракту», без дополнительного запроса и по инициативе референтного лица может быть предоставлена и должна быть принята во внимание со стороны:



Важно:

- Обратная связь без «контракта»/запроса/согласия на получение является токсичной, нарушает границы другого человека, не ведет к положительным результатам и эффектам, повышает уровень напряженности, конфликтов, статусной боли, снижает ценность и культуру ОС в организации в целом, совершается в интересах самоутверждения и «поглаживания Эго» лица, которое ее дает.
- Такая обратная связь в любой момент может быть остановлена лицом, которому она предлагается, предложением прекратить обсуждение. Так же данная ОС может быть проигнорирована и не браться для анализа и проработки.
- Руководители несут ответственность за культуру ОС своих подчиненных.

Что делать с ОС:



Виды ОС:

Содержание
обратной связи



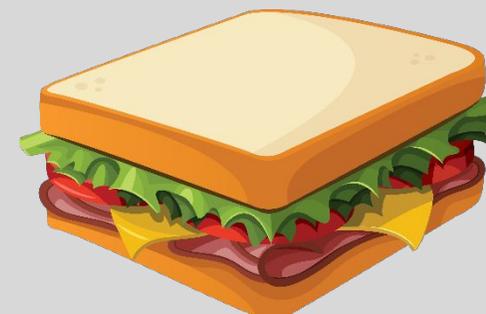
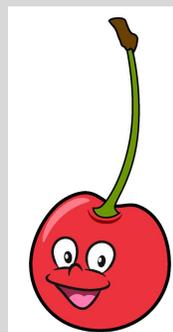
Позитивное
подкрепление +

Развивающая
+++

Корректирующая
(КОС)
+--+



@ekaterinanikitinacoach



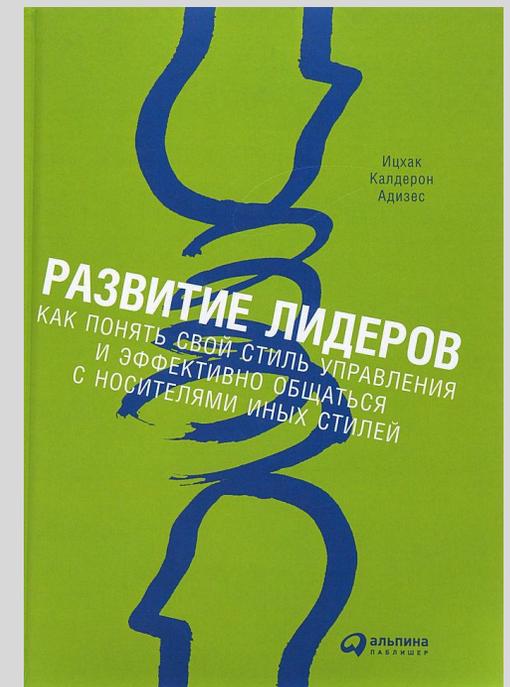
Обратная связь в стиле коучинг (рефлексия):

- Давай обсудим (факты, наблюдения)...
- Что тебе важно понять в ходе нашей беседы? На чем сфокусироваться?
- Как сам оцениваешь себя, ситуацию? Что заметил, что показалось значимым?
- Что получилось хорошо, какой прогресс видишь?
- Что можно сделать по-другому, что хотелось улучшить?
- Интересно тебе, если я поделюсь своими мыслями и наблюдениями?
- Я поделился – что ты думаешь по этому поводу? Что для тебя меняет моя обратная связь?
- Что ты будешь делать иначе в дальнейшем, какие выводы для себя сделал?
- Какие знания или умения тебе необходимы?
- Какая моя помощь/поддержка/информация нужна?
- Давай резюмируем наше обсуждение, что самого ценного для тебя в нем было, какие шаги по итогу запланировал?

Вы не правы! Но то, что вы думаете – важно!

- Один из принципов эффективной обратной «отсутствия ощущения правоты» – вы делитесь не истиной, а своими интерпретациями, мнением, откликом, собой – и именно это ценно.
- Обратная связь Субъективна – она про вас даже больше, чем про того, кому вы ее даете)).
- Обратная связь - способ поддержки, вклад в развитие, а не наказание.
- Критику отличает ощущение собственного превосходства, поэтому у критики нет положительных эффектов.

Что почитать:





ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ КОМАНДЫ

- **Рабочая группа** - это совокупность сотрудников, которые объединены определенными общими признаками (отношением к одной организации, характером выполняемой деятельности, экономическими и др.), социальными отношениями; которые соблюдают принятые ими нормы и выполняют установленные социальные роли.
- **Коллектив** - это более высокая степень развития группы, которая представляет сообщество и объединена совместной деятельностью, подчиненной целям данного сообщества.
- **Команда** - это группа людей, которые для достижения поставленных целей взаимодополняют и взаимозаменяют друг друга, владеют отработанными приемами взаимодействия и имеют общее видение, как стратегических целей команды, так и складывающихся обстоятельств.

Сходства и различия коллектива и команды:

Команда	Коллектив
Активное овладение участниками команды процедурами взаимодействия	Совместная деятельность обеспечивает процесс коллективообразования
Гибкое распределение и перераспределение ответственности	Жесткое закрепление ответственности
Наличие степени свободы в процессе принятия и реализации решений	Выполнение совместной деятельности подчиняется строгому порядку и регламентам
Совместная работа над согласованием целей, задач, представлений.	Субординация и каскадирование.
Командная ответственность	Индивидуальная ответственность
Высокий уровень доверия и надежности	Средний и нестабильный уровень доверия и надежности
Лидерство распределенное и переходящее	Сконцентрированное лидерство
Достижение совместных целей, Целостность, организованность Отработанные процедуры взаимодействия	Функционирование в контексте более общей системы Общее виденье и ценностно-ориентационное единство Связанность, сплоченность

Этапы развития команды:



Песчаная россыпь (диффузная группа)



Мягкая глина (ассоциация)



Маяк (кооперация)



Алый парус (автономия)



Горящий факел (команда)

Диагностика развития команды:

Инструкция

Вам предлагается ряд утверждений, которые охватывают самые разные стороны взаимоотношений в команде. Оцените, в какой степени каждое из предложенных для оценки утверждений характерно для вашей команды.

Дайте, пожалуйста, оценку на основании одного из четырех вариантов:

- а) данное утверждение полностью соответствует характеру отношений, сложившихся в нашей команде;
- б) данное утверждение в общем характерно для нашей команды;
- в) данное утверждение лишь в незначительной степени применимо к нашей команде;
- г) данное утверждение не характерно для системы отношений, сложившихся в нашей команде (у нас все наоборот).

1. В нашей команде главный критерий ценности человека – его отношение к труду, к коллективу
2. В нашей команде новичок, скорее всего, не почувствует себя чужаком, а встретит доброжелательность и радушие
3. В нашей команде нет козлов отпущения и любимчиков
4. Члены нашей команды не пройдут равнодушно мимо чьей-то беды, им чужда мораль «Моя хата с краю»
5. Дух бескорыстия и взаимопомощи отличает нашу команду
6. Каждый из нас достаточно инициативен, чтобы в случае необходимости взять на себя ответственность за какое-то дело
7. Для нас неприемлем принцип «Своя рубашка ближе к телу»
8. Успех каждого из нас искренне радует всех и ни у кого не вызывает зависти
9. Большинство из нас всегда могут поступиться личным ради общего дела
10. Наша команда обычно не ждет указаний, инициативы ей не занимать
11. В нашей команде каждый ощущает себя ответственным за ее успех
12. Как правило, при решении важных вопросов мы всегда единодушны
13. Наша команда достаточно сплоченная и организованная
14. В случае неудач и поражений мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах
15. Когда с нами нет руководителя, мы не теряемся и работаем не менее эффективно, чем в его присутствии
16. Когда к нам в команду приходит руководитель, все обычно бывает рады
17. Стиль руководства нашей команды ровный, доброжелательный
18. Для нас не характерно, чтобы под горячую руку от руководства доставалось и правому, и виноватому. У нас не принято отсиживаться или прятаться за спинами других
19. Зная, что в своем стремлении поступить определенным образом команда пойдет по ложному пути, у каждого из нас хватило бы сил, чтобы остановить ее от необдуманного шага
20. У нас не промолчат, если увидят, что ты не прав
21. После работы мы нередко свободное время проводим вместе
22. У нас принято делиться своими семейными радостями и заботами
23. У нас тоже есть «диады» и «триады», но это не мешает нам чувствовать себя единой дружной семьей
24. В нашей команде нарушитель дисциплины будет держать ответ не только перед руководителем, но и перед всей командой
25. В нашей команде силы, внешней привлекательности, обладания престижными вещами еще недостаточно для того, чтобы пользоваться уважением и популярностью
26. Наша сплоченность, скорее всего, не пострадает, если в команду вольется сразу несколько новых членов

Ключ к тесту на определение этапа развития команды:

а – 3 балла;

б – 2 балла;

в – 1 балл;

г – 0 баллов.

После определения общего суммарного результата производится его соотнесение с уровнем развития малой команды.

По опыту диагностики и оценки динамики малых команд полученным количественным данным соответствуют следующие уровни командного развития (Л.И. Уманский, А.Н. Лутошкин):

67–81 – команда «Горящий факел»;

66–50 – автономия «Алый парус»;

49–34 – кооперация «Мерцающий маяк»;

33–20 – ассоциация «Мягкая глина»;

19 и менее – диффузная группа «Песчаная россыпь».

Интерпретация:

- **Песчаная россыпь:** сотрудники не стремятся пойти друг другу навстречу, не желают находить общих интересов, общего языка. Нет здесь того стержня, авторитетного центра, вокруг которого происходило бы объединение, сплочение сотрудников, где бы каждый чувствовал, что он нужен другому и сам нуждается во внимании других.
- **Мягкая глина:** заметны усилия по сплочению коллектива, нет достаточного опыта взаимодействия, взаимопомощи, достижение какой-либо цели происходит с трудом. Скрепляющим звеном зачастую являются формальная дисциплина и требования более уважаемых коллег. Отношения в основном доброжелательные, хотя не скажешь, что сотрудники всегда внимательны друг к другу, предупредительны, готовы прийти друг другу на помощь. Если это и происходит, то изредка. Здесь существуют замкнутые приятельские группировки, которые мало общаются между собой. Настоящего, хорошего организатора пока нет, или он не может себя проявить, или просто ему трудно, так как некому поддержать его.

- **Мерцающий маяк:** преобладает желание трудиться сообща, помогать друг другу, дружить. Но желание – это еще не все. Дружба, взаимопомощь требуют постоянного горения, а не одиночных, пусть даже очень частых вспышек. В то же время в группе уже есть на кого опереться. Авторитетны «смотрители маяка» – актив. Можно обратить внимание и на то, что группа выделяется среди других групп своей «непохожестью», индивидуальностью. Однако встречающиеся трудности часто прекращают деятельность команды. Недостаточно проявляется инициатива, редко вносятся предложения по улучшению дел не только у себя в группе, но и во всей организации. Наблюдаются проявления активности всплесками, но не у всех.
- **Алый парус:** Здесь живут и действуют по принципу «Один за всех и все за одного». Дружеское участие и заинтересованность делами друг друга сочетаются с принципиальностью и взаимной требовательностью. Командный состав парусника – знающие и надежные организаторы и авторитетные товарищи. К ним идут за советом, обращаются за помощью. У большинства членов «экипажа» проявляется чувство гордости за коллектив, все переживают, когда кого-то постигнет неудача. Группа живо интересуется тем, как обстоят дела в команде, и иногда ее члены приходят на помощь, когда их просят об этом. Хотя группа сплочена, однако она не всегда готова идти наперекор «бурям», не всегда хватает мужества признать ошибки сразу, но это положение может быть исправлено.
- **Горящий факел:** это живое пламя, горючим материалом которого является тесная дружба, единая воля, отличное взаимопонимание, деловое сотрудничество, ответственность каждого не только за себя, но и за других. Здесь ярко проявляются все качества команды, которые характерны для автономии «Алый парус». Но не только это. Команда на этом этапе не замыкается в узких рамках пусть и дружного, сплоченного объединения, люди сами видят, когда они нужны, и сами идут на помощь; не остаются равнодушными, если другим командам плохо.



**Роли, ориент-е
на создание/
поддержание
работы
команды**

**Роли, ориент-е
на выполнение
задач команды**

Проведение совещаний «ОРИП»:



Практика

- Выберите актуальную управленческую ситуацию (кейс)
 - Меняется график работы (например в связи с праздниками)
 - Необходимо выполнить доп. работы.
 - Появились новые требования/иные изменения и тд.
- Выберите игрока в команде на роль руководителя – он проводит ОРИП 15 мин, остальные играют роли участников команды
 - После игры руководитель запрашивает какую и в какой форме он хочет обратную связь
 - Команда предоставляет ему обратную связь 10 мин.
- Поделитесь результатами с другими группами.
- Обсудите, каковы возможности и сложности в применении данного инструмента.
- Обсуждение.

Мастермайнд

Мастермайнд - это групповой формат работы, где участники периодически встречаются и помогают друг другу в достижении целей за счет обмена опытом, генерации идей и взаимоподдержки.

Часто мастермайнд объединяет участников, заинтересованных в проработке вопросов и кейсов, в рамках одной общей темы.



Пример сценария 1:

- 1. Озвучиваем темы кейсов, фиксируем в чат - 7 мин.
- 2. Выбираем первого спикера в группе, который озвучивает кейс без своего решения - 3 мин
- 3. Участники задают уточняющие вопросы (без оценок и решений), спикер отвечает - 7 минут.
- 6. Участники делятся своими мыслями и решениями по ключевой проблеме - по 1 минуте каждый, спикер записывает 7 мин
- 7. Спикер озвучивает то, что будет делать или наилучший вариант с учетом всех появившихся мнений – 3 мин.
- 8. Участники говорят, что взяли для себя из обсуждения. 3 мин.
- 9. МЕНЯЕМ СПИКЕРА
- P.S. Ведущий ММ работает как модератор и как участник, высказываясь последним.

Пример сценария 2:

- 1. Участники рассказывают кейсы, выбор первого/единственного кейса.
- 2. Автор ситуации рассказывает ее максимально подробно (5мин.)
- 3. Участники задают уточняющие вопросы по кругу. Уточняющие вопросы не должны содержать оценок, предложений, они служат только прояснению ситуации.(10мин.)
- 4. Участники делятся своим виденьем того, каковы ПРИЧИНЫ возникшей проблемы (по 2мин.)
- 5. Участники делятся своим виденьем того, какая проблема является Ключевой? (10мин.)
- 6. Автор ситуации дает обратную связь, относительно того, в чем он увидел ключевую(ые) проблему (2мин.)
- 7. Участники делятся своим виденьем того, какие идеи могут предложить для решения ключевой проблемы?
- 8 Автор выбирает Ключевые решения и берет за них ответственность.
- 9. Участники делятся своими осознаниями: Что ценного увидел? Что понял?

Практика:

- Проведите мастермайнд по актуальной проблеме 30 мин.
- Проведите в группах проектную сессию по актуальной проблеме 20 мин.
 - Выберите участника, выполняющего роль руководителя – он будет вести мастермайнд
 - Выберите участника, который будет спикером – рассказывать свой кейс
 - Остальные выполняют роли участников команды
 - После игры руководитель запрашивает какую и в какой форме он хочет обратную связь
 - Команда предоставляет ему обратную связь 10 мин.
- Поделитесь результатами с другими группами.
- Обсуждение.

Разработка правил для команды:

- Определить цель взаимодействия команды (на что направлена разработка правил?).
- Определить показатели достижения цели (как поймем, что достигли цели, каков образ результата?).
- Определить какое взаимодействие в команде влияет на цель (взаимодействие между кем и кем важно для этой цели?).
- Создать правила для каждого из выделенных взаимодействий (как должно быть выстроено взаимодействие, чтобы достичь цели?).
- Сверить насколько соблюдение правил будет 100% обеспечивать достижение цели. При необходимости создать «правила для правил».
- Принять правила в четкой формулировке.
- Определить ответственность за невыполнение.

Чтобы договоренности выполнялись:

- Мотивационный спитч на старте про надежность и ответственность
- Обсуждение этих рисков на стартовой встрече
- Выработка правил и контроль их соблюдения
- Командное обсуждение проблем в процессе реализации
- Мотивационные спитчи о целях и ценностях проекта
- Индивидуальные мотивационные беседы
- Executive спонсоринг
- Предварительны, текущий и заключительный контроль **ВОВРЕМЯ!**
- Информационное пространство для обсуждения хода проекта, создание динамики и отмечание прогресса

Процедура командного контроля:

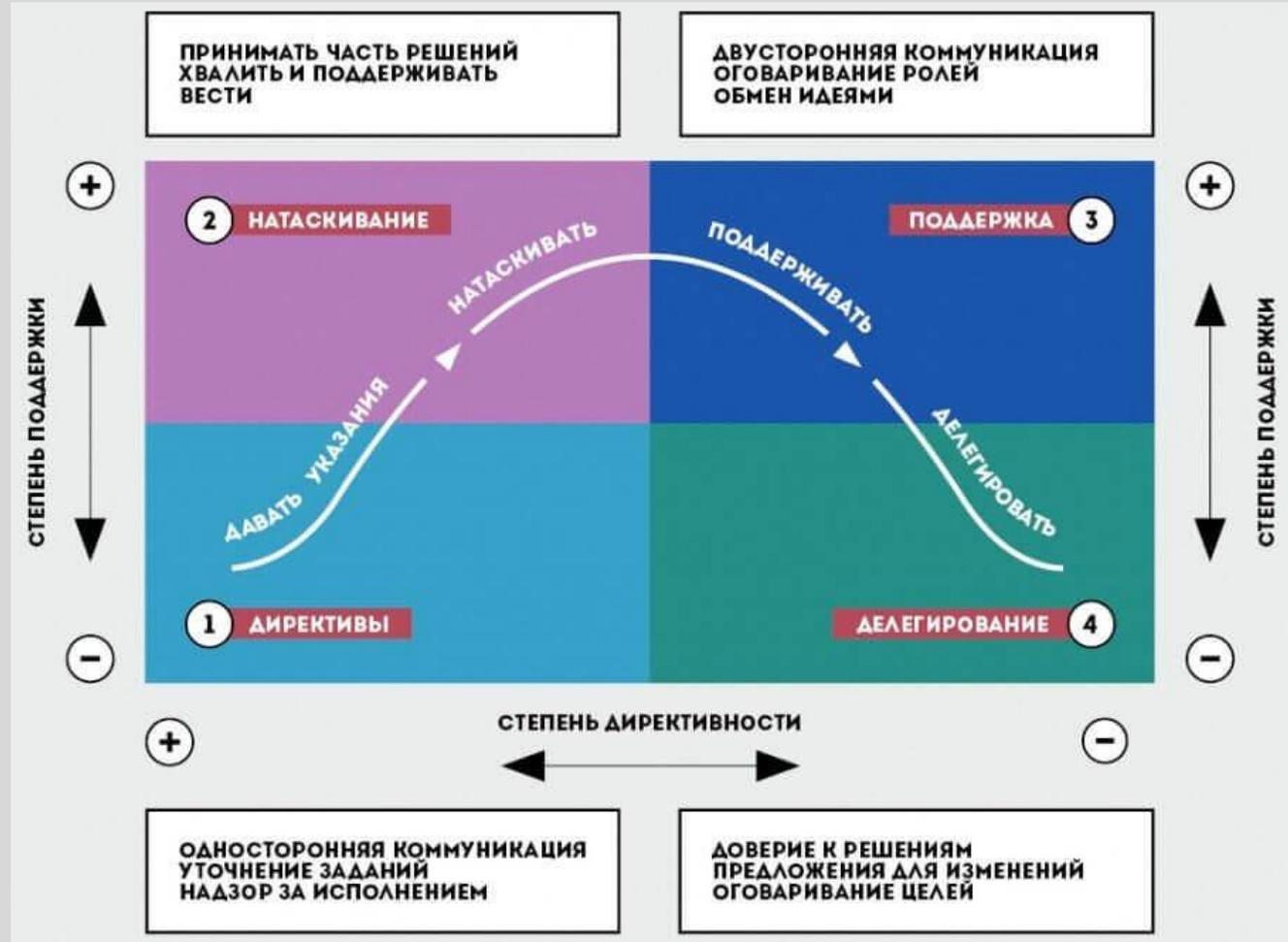
- Вся команда пишет на стикерах и наклеивает на флипчарт с табличкой вопросов.
- Зачитываем вслух, проясняем если необходимо.
- Договариваемся о нововведениях и правилах.

Что мы продолжаем делать?	
От чего мы должны немедленно отказаться?	
Что мы должны немедленно начать делать по другому ?	
Что мы должны начать делать, чего никогда не делали?	

Операционная эффективность лидера:

Типы зрелости сотрудников относительно задачи:	«Неспособен, но настроен» С1.	Неспособен и не настроен». С2.	«Способен, но не настроен». С3.	«Способен и настроен». С4.
Профессионализм	только базовые знания.	есть знания и навыки	есть знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи	мастерское владение навыками
Мотивация	высокая, много энтузиазма.	низко мотивирован/демотивирован	уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию	мотивирован и уверен в себе

Ситуационное управление:

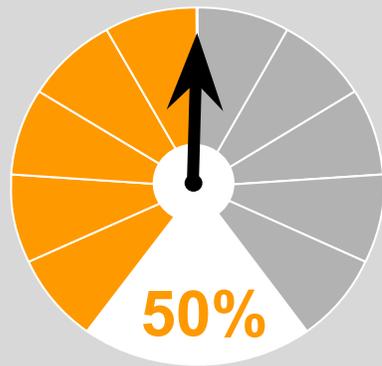


Стили лидерства:	Директивный стиль.	Наставнический стиль.	Поддерживающий стиль.	Делегирующий стиль.
Для кого подходит	Новичок или сотрудник с низким уровнем профессиональной зрелости.	Сотрудник, который уже имеет положительный опыт решения типичной задачи.	Специалист, берущий ответственность за выполнение задачи.	Самодостаточные профессионалы, способные нести ответственность за определенный объем работы
Постановка задачи	Руководитель ставит задачу с максимальной детализацией, поэтапно расписывает, что нужно делать, использует подробный чек-лист.	Общий инструктаж с подчеркиванием важных моментов. Меньше подробностей по сравнению с директивным стилем. Сотрудник может вносить свои предложения.	Достаточно поставить задачу, но не нужно разжевывать, напоминать и рассказывать, каким образом ее выполнять. Это может обидеть и демотивировать специалиста.	Осуществляется согласно принципам делегирования полномочий . Сотрудник сам выбирает методы выполнения.
Обратная связь.	Сотрудника можно не мотивировать, пока он не добьется реальных успехов.	Обязательно мотивировать и хвалить, если все получается, и поправлять в случае ошибок.	Сотруднику важно слышать, что у него получается хорошо, и что можно улучшить. Так он получит уверенность, что его ценят как профессионала.	Хвалить не обязательно. Сотрудника мотивируют его же достижения. Он сам знает, что работает хорошо.
Период отчетности.	Не реже чем раз в 60 минут, чтобы минимизировать возможные ошибки.	От 60 минут до 1 дня.	От 1 дня до недели.	От 1 недели до месяца.
Эффективность.	Взаимодействие требует много времени и сил, эффективность около 10%.	около 35%	Около 65% и более	Около 80%+. ⁹⁷

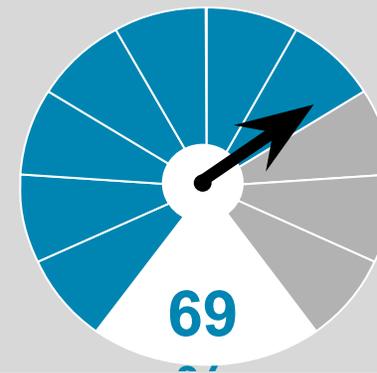
Кейсы на ситуационное лидерство:

- 1.** В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?
- 2.** Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?
- 3.** После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.
- 4.** Ваша подчиненная – флегматик и педант, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности компании. Как вы ей об этом скажете?

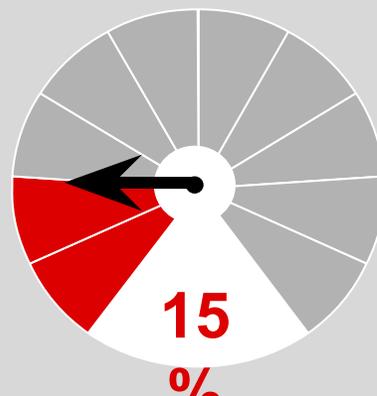
Уровни делегирования:



Стандартизированный



Командный



Персонализированный

Уровни делегирования

- **Персонализированный**
- ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО Я ГОВОРЮ
- **Сотрудник:** низкоквалифицированный
- **Ресурсы:** харизма, компетентность, ответственность, правила, формальная власть и личное влияние.
- **Зона ответственности руководителя (транслируется):**
 - Цель
 - Ожидаемый результат
 - Критерии результата (промежуточного и итогового)
 - Ресурсы
 - Пути достижения
 - Проблемы на пути и их решение
- **Зона ответственности сотрудника (обсуждается):**
 - Исполнение

Уровни делегирования

- **Стандартизированный**
- ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО ПОЛОЖЕНО ДЕЛАТЬ
- **Сотрудник:** специалист
- **Ресурсы:** система найма, формализация задачи, контроля, мотивации и стимулирования, обучения, оценки, увольнения.
- **Зона ответственности руководителя (транслируется):**
 - Цель
 - Ожидаемый результат
 - Критерии результата
 - Ресурсы
- **Зона ответственности сотрудника (обсуждается):**
 - Пути достижения
 - Проблемы на пути и их решение
 - Исполнение

Уровни делегирования

- **Командный**
- ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО СООТВЕТСТВУЕТ КРИТЕРИЯМ ВАШЕГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА
- **Сотрудник:** профессионал
- **Ресурсы:** целеполагание, система контроля, обратной связи и поддержки эффективности.
- **Зона ответственности руководителя (транслируется):**
- Цель
- **Зона ответственности сотрудника (обсуждается):**
- Ожидаемый результат
- Критерии результата
- Ресурсы
- Пути достижения
- Проблемы на пути и их решение
- Исполнение

Принцип «руки волейболиста»



Способы создания поддерживающей среды:

- Поддерживающая обратная связь в команде как основа доверия и безопасности (*отмечаем успехи, сильные стороны и прогресс, запрет на самоутверждение и пристройку сверху*);
- Создание понятных договоренностей и их соблюдение (*всегда фиксируем договоренности и проверяем их понимание, соблюдаем контрольные точки и возвращаем к необходимости соблюдать/своевременно и командно менять договоренности*);
- Геймификация бизнес-процессов (*рейтинги, шкалы, звездочки достижений, бэйджи за выдающиеся проявления и достижения, внутренняя валюта, использование метафор, соревновательные механики*);
- Командообразующие мероприятия;
- Нематериальная мотивация и мотивационная визуализация;
- Бодрилки и Флеш-мобы (*танцы, забавные ролики в инстаграм, игры на планерке – для поколений Y и Z*);
- Работа с эмоциональным состоянием команды: командная саморефлексия и самомотивация.

Нематериальная мотивация

- **Смысл и значимость:** компании, задачи, сотрудников. Управление через ценности и СМЫСЛЫ.
- **Интерес:** к задаче, взаимодействию, влиянию на других и на организацию, развитию, новизне...
- **Игровой контекст:** геймификация тоже элемент нематериальной мотивации.
- **Признание:** достижений, прогресса, результатов, вклада, достоинств...
- **Похвала:** личностным особенностям, деловым качествам, проявлениям, результатам.
- **Карьера:** возможности развития и получения нового статуса и влияния в компании.
- **Обучение:** новые знания в интересной подаче.
- **Комфорт и атмосфера:** дружелюбная, с юмором, оптимистичная, нацеленная на результат...
- **Поздравления и празднования:** отмечание прогресса, значимых событий в жизни сотрудников и компании.
- **Свобода:** принятия решений, разницы мнений, выбора, влияния, способа реализации...
- **Персональное внимание:** личное отношение, обращение, персонификация управления...
- **Мотивационная визуализация:** размещение в пространстве ценностей, символов, мотивирующих изображений и фото. Работает только для создания контекста.

Управление развитием:



- **Управление развитием** – внедрение в организации инструментов, позволяющих обеспечить регулярное развитие сотрудников, нацеленное на достижение высоких показателей эффективности.

Теневой коучинг

Постановка задачи,
определение
параметров и
критериев
наблюдения

Наблюдение

Обратная связь по
параметрам и
критериям
наблюдения

Взаимодействие
с клиентами

Взаимодействие
с подчиненными

Публичные
выступления

Переговоры

Установочная встреча тенивой

КОУЧИНГ:

Что бы ты хотел для себя сегодня в качестве результата?

Как поймешь, что достиг этого результата: есть ли критерии и факты, которые будут об этом говорить?

И тогда с чем тебе сегодня важно поработать?/Какие компетенции, навыки, инструменты хочешь отработать?

Почему ты хочешь поработать именно с этим?

Что именно в твоём поведении мы будем наблюдать? (на уровне действий, эмоций, динамики, результатов и тд.)

**При необходимости детализируем до тех пор, пока нам не стало понятно, какие именно поведенческие проявления мы наблюдаем*

Что из этого будешь наблюдать ты?

На чем из этого важно сфокусироваться мне?

Что будем наблюдать вместе?

На что нам еще важно обратить внимание?

Что-то еще?

Давай еще раз сверимся все ли мы учли?

В итоге формируется чек-лист наблюдения.

Наблюдение по ФОС

Параметры наблюдения	Как меряем	Какие проявления наблюдали	Комментарии
Возвращаю правила поведения, связанные с ценностью уважения	+/-, 1-10		
Как быстро реагирую	Сек		
Сама не сваливаюсь в неконструктивное обсуждение	+/-		
Срабатывание защит – ответная агрессия, резкость	+/-		
Стимулирую продвижение к решению и принятие решения	+/-, 1-10		
Задаю вопросы?	+/-		
Уверенность (уверенные интонации)	1-10		
Авторитарные и категоричные высказывания	+/-		
Слышу других	+/-, 1-10		
Держу паузу для возможности высказаться	+/-		
Аргументация с позиции услышанного	+/-		
Что делаю, когда пауза затягивается	...		

Обсуждение теневой коучинг:

Персональный:

Что, из того, что ты планировал, у тебя получилось хорошо?

Как ты понял, что это получилось хорошо?

Оцени остальные наблюдаемые параметры?

Что бы ты хотел развить еще больше?

Почему именно это?

Что ты планируешь сделать для развития этого?

Как поймешь, что у тебя начался прогресс?

Какие у тебя осознания и выводы из этого кейса?

Какую обратную связь хочешь получить от меня?

На группе:

Какую обратную связь хочешь услышать от наблюдателей?

Теневой коуч делится обратной связью по параметрам и запрошенному формату. Наблюдатели делятся обратной связью по запрошенному формату.

Что наши наблюдения дают тебе? Что ценного для себя сейчас услышал?

Что теперь планируешь делать по-другому?

Как ты думаешь, что изменится, если ты так будешь делать?

Что важно:

- Постепенный переход от директивных к недирективным методам поддержки, доверие сотруднику в переходе.
- Готовность к тому, что формат сначала воспринимается как непонятный и непривычный.
- Сотрудники сами выбирают с чем и над чем они работают.
- В приоритете рефлексия и вопросы, обратная связь лишь дополнение.
- Любая обратная связь не несет в себе ощущения правоты.
- Обратная связь четко в формате, запрошенном сотрудником.
- Shadow-коучинг – место для осознаний, а не для советов.

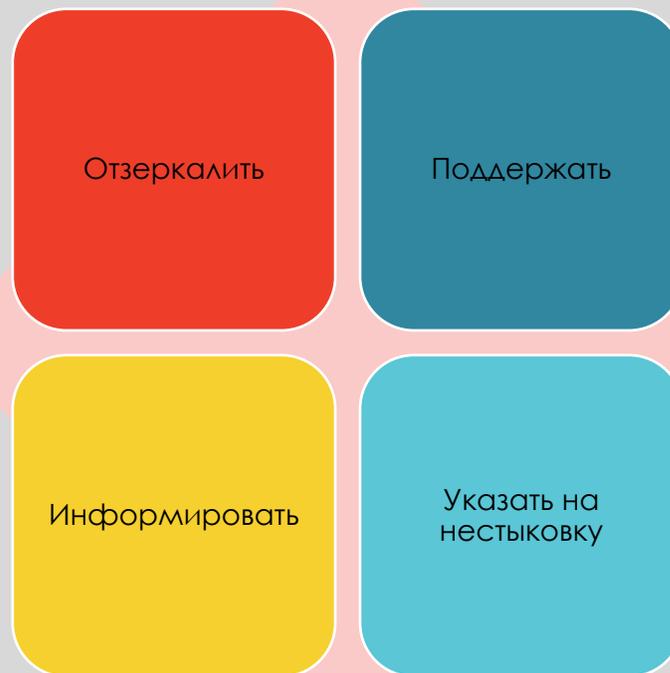
Обратная связь в теневом коучинге

- начинается с самооценки предоставляющего ее человека;
- предоставляется после соответствующего разрешения и договоренности получающего ее человека;
- предполагает, что предоставляющий ее человек находится в роли коуча (настроен конструктивно; выстраивает партнерские отношения);
- концентрируется на отношениях и действиях, а не на личностях и чертах характера;
- передается «на равных» без учета организационной иерархии и опыта коуча/клиента;
- конкретна и детализирована настолько, чтобы обеспечить принимающему ее человеку четкое понимание проблемы и пути ее решения.

Виды прямой коммуникации в обратной связи

Я заметил то-то и то-то...
Я ощущаю, что это важно для тебя...

Я знаю, что есть ...
подход к...
Для меня это было похоже на
(метафора)...



Я заметил, что по сравнению с прошлым разом у тебя прогресс в ...
Спасибо, что поделился...

Ты сказал, что хотел бы..., для меня твоя фраза «...» не стыковалась с этим намерением...
Как это связано для тебя?

Как спросить?

- **Чтобы сотрудник точно знал, что именно он/она делает хорошо:**
- Что у тебя получилось «хорошо»?
- В чем именно проявилось это «хорошо»?
- Как ты понял, что это «хорошо»?
- Как ты это можешь использовать дальше?
- Как ты можешь на это опираться дальше?
- Что тебе позволило/помогло сделать это «хорошо»?
- **Чтобы сотрудник понимал, что необходимо сделать, чтобы развить более высокий уровень мастерства:**
- Что бы ты хотел развить еще больше?
- Почему именно это?
- В чем ты видишь ценность этого для твоей работы?
- Как ты поймешь, что начался твой прогресс?
- Что сейчас тебе мешает (не дает) сделать первый шаг?
- На что ты можешь опираться, чтоб двигаться вперед?
- Как это повлияет на твою работу?
- Как ты видишь свой путь к этой точке роста?

Как сказать?

- **Чтобы сотрудник точно знал, что именно он/она делает хорошо:**
- На мой взгляд у тебя получилось хорошо...
- Я обратил внимание на такой интересный момент, как...
- Я увидел прогресс в ...
- То, что ты сделал соответствовало...
- На мой взгляд ты можешь опираться на это в дальнейшем...
- То, что ты сделал привело к +++ результатам/эффектам...
- **Чтобы сотрудник понимал, что необходимо сделать, чтобы развить более высокий уровень мастерства:**
- Я обратил внимание на резкое изменение...
- Это выбивалось из общего контекста того, что ты делал...
- По моему ощущению в этот момент произошло что-то, что ...
- Когда ты сделал... это нарушало ... (подход, технологию, принцип, скрипт)
- Я со своей стороны обратил внимание на такие моменты как...
- На мой взгляд в этой ситуации можно было пойти ... путем...
- Я бы еще сделал...
- **Как тебе то, чем я делюсь? Какова твоя реакция? Как это тебя продвигает? Какие выводы? Что берешь в практику?**

Менторинг

- Менторство или менторинг — это процесс взаимодействия более опытного в чем-либо человека с менее опытным, при котором опытный передает менее опытному свои знания, навыки, умения в этом деле, для того чтобы тот тоже достиг в нем определенных результатов.
- Задачи менторинга:
 - Создать такое безопасное и доверительное пространство для получения обратной связи с использованием уважительного, понятного тона и фокусироваться на развитии ключевых компетенций подчиненного, чтобы:
 - он точно знал, что именно он/она делает хорошо;
 - он понимал, что необходимо сделать, чтобы развить более высокий уровень мастерства.

Изменение восприятия:



Работа с восприятием и убеждениями:

- 1. Найти негативное убеждение:
- поделиться наблюдением
- задать вопрос о причинах поведения
- углубить вопрос приемами «а еще», «а что конкретно», «на самом деле», «а если совсем начистоту», «между нами», «мне важно понять», «почему ты так думаешь», «как ты это связываешь», техникой 5 Почему
- проверить понимание ключевого ограничивающего убеждения приемами «а что из этого самое важное», «правильно ли я понял»
- Я понимаю, что ты можешь справиться с этой задачей, скажи, что большее стоит за тем, что ты ее не делаешь?
- Скажи, почему на самом деле так происходит?
- Что ты думаешь по этому поводу?
- 2. Провести работу с ним (рефрейминг)

Другой результат:

- Действия – относительно результата 1 – то, что надо
- - относительно результата 2 – ерунда
- То, что является ошибкой в случае с «выполнением задания в совершенстве», может оказаться успехом, если сформулировать цель как «узнать что-то новое», «получить новый опыт».
- Целями изменений могут быть, например:
 - - обеспечить максимально эффективное использование ресурсов
 - - минимизировать риски в среднесрочной перспективе
 - - увеличить поток гостей
 - - максимизировать качество
 - - повысить прибыль
- И эти цели на практике могут конфликтовать и требовать разных подходов и разных действий.

Другой масштаб:

- Такие фразы, как «посмотреть на ситуацию со стороны», «учитывая долговременные последствия», способны напрямую воздействовать на размер/масштаб того, как мы воспринимаем ситуацию, событие или результат.

- И так все нормально работает, зачем что-то менять ...

- *Понятно, а если посмотреть с точки зрения развития сервиса...*

- *Понятно, а если посмотреть с точки зрения среднесрочных рисков...*

- *А если посмотреть в долгосрочной перспективе...*

- *А если посмотреть с точки зрения максимизации прибыли...*

- *А если посмотреть с точки зрения организации как целостной системы...*

Другой контекст:

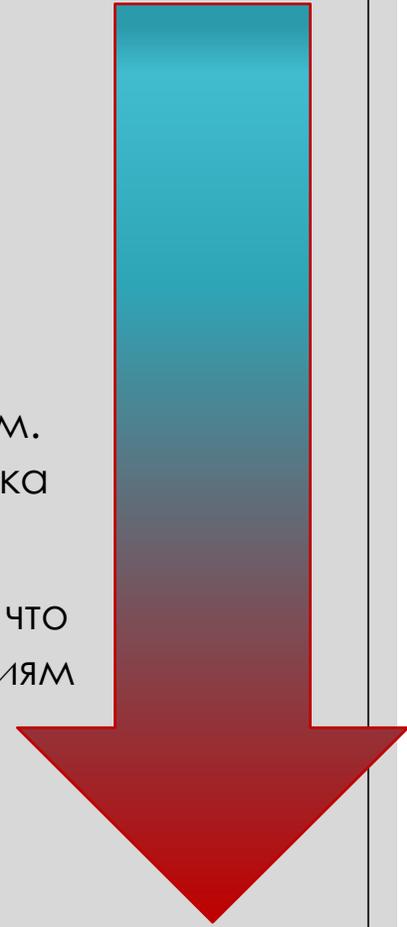
- Конкретное переживание, поведение или событие наделяются различным смыслом и влекут за собой различные последствия в зависимости от исходного контекста. К примеру, люди, страдающие от жестокой засухи, воспримут дождь как чрезвычайно позитивное событие, в отличие от тех, кто борется с наводнением или готовился сыграть свадьбу на открытом воздухе. Дождь сам по себе не «плох» и не «хорош». Придаваемое ему значение зависит от последствий, которые он вызовет в конкретном контексте.
- *вы затянули с принятием решения по корректирующим мероприятиям – (контекст скорость)*
- *я собирал достаточно аналитики для взвешенного решения и подбора наилучших механик – (контекст правильность решения)*

Преобразование критических замечаний в вопросы:

- Критическое замечание можно превратить в вопрос, начинающийся с КАК...
- *А как, на ваш взгляд этот вопрос правильнее было бы решить?*
- *У вас есть идеи, как можно было бы сделать это с меньшими затратами?*
- *Может быть есть варианты того, как сделать это оперативнее/проще/легче...?*
- Так же можно переформулировать высказывания собеседника и для того чтобы позитивно сформулировать намерения и критерии, задавать следующие вопросы:
- *Я слышу/понимаю, что вы не хотите стресса (расходов, ошибок, затрат), а что бы вы хотели?*
- *Я слышу, что вы бы не хотели/опасаетесь..., а что для вас важно получить в качестве результата?*

Дисциплинарная беседа:

- 1. Напомнить договоренностях и необходимости их исполнения. Напомнить о значимости задачи и ее смысле. Договориться еще раз четко о том, каковы ваши ожидания. Проверить достаточно ли способностей и навыков, проверить нет ли внутренних барьеров для выполнения. Обозначить возможные риски неисполнения.
- 2. Спросить, какие были договоренности. Спросить, насколько сотрудник считает задачу выполненной. Спросить, какой реакции от вас ждет в связи с этим сотрудник. Спросить, хочет ли он такой реакции. Обсудить как будете действовать в дальнейшем. Создать новые договоренности. Обозначить последствия неисполнения для сотрудника лично.
- 3. Спросить, что сотрудник помнит о тех договоренностях, которые были, обозначить, что вас не устраивает такое отношение к задаче и к вам лично. Создать угрозу отношениям и потери доверия. Применить обещанное наказание. Создать понятный и значимый риск усиления наказания.
- 4. Ультиматум – или сотрудник для вас управляем или он не ваш сотрудник.





ВАШИ ВОПРОСЫ

Благодарю за внимание.