

Дипломная работа:
Трансформация корпоративной культуры компании
в направлении командного взаимодействия и открытости
на основе методологии «Матрицы лидерства».

Студента Группы ВГ 14

Дубинникова Сергея

Руководитель работы:

Мельвиль Яна

Санкт – Петербург

2017

Оглавление

Введение в тему	3
Методологическая часть.....	6
Ролевая модель Р. Мередит Белбина:	6
Теория (модель) Архетипов К.Г. Юнга	8
Модель П. Ленсиони 5 пороков команды.	8
Матрица лидерства Амины Нолан:.....	9
Практики регулярного менеджмента П. Безручко	10
Интегральная модель К. Уилбера.	12
Несколько слов о фасилитации.....	13
Практическая часть.....	15
Общий обзор проделанных работ:	15
Исследование командного взаимодействия ТОП (роли, интегральная карта):	16
Диагностика ролей по модели РАЕI Ицхака Адизеса, по модели Архетипов:	16
Интегральная карта: диагностика состояние компании и ТОП-команды	18
Внедрение практик Матрицы лидерства в регулярные коммуникации:.....	22
Сессия 1. ТОП-руководители: отчёт	22
Сессия 2. ТОП-руководители: отчёт	25
Сессия 3. ТОП – руководители: отчёт.....	32
Сессия 4. Руководители кадровой (HR) службы: отчёт	37
Сессия 5. Руководители кадровой (HR) службы: отчёт	40
Обзор практики: Бумеранг благодарности	43
Прочие значимые активности в межсессионные периоды:.....	45
Подведение итогов работы	46
Итоговые выводы:.....	46
Промежуточные результаты внедрения для Компании	46
Дальнейшие шаги по внедрению Матрицы лидерства в Компании	50
Рекомендации по интегральному внедрению «Матрицы лидерства»:.....	50
Литература:	52
Приложение 1. Отчёт опроса ТОП: Заказчик (Качество взаимодействия)	53
Приложение 2. Отчёт анкетирования ТОП – руководителей: «Качество взаимодействия».	55
Приложение 3. Отчёт о мероприятии 2. Распределение архетипических ролей в ТОП команде: 65	
Приложение 4. Итоги исследования корпоративной культуры и мотивации 2017 (фокус-ТОП)...	69
Приложение 5. Промежуточный опрос ТОП – руководителей.	77
Приложение 6. Промежуточный опрос качества взаимодействия в Кадровой службе.....	81

Введение в тему

Рыба начинает пахнуть с головы.
Плутарх.
А чистят её с хвоста.
Неизвестный англичанин

Влияние собственника – основателя и генерального директора на компанию основополагающе, команды ТОП-руководителей колоссально.

Период активного роста бизнеса (30-40% в год) – переход «тела компании» в зрелость, её «системы и органы» проходят перестройку, испытывают перегрузку. В том числе и её «нервная система»: коммуникации, культура, ценности, нормы взаимодействия - проходят стадии «болезней роста». 16 – летие компании и человека могут быть схожи переломностью и бунтарством этого момента.

На стадии 1000+ сотрудников при централизации управления формирование корпоративной культуры характеризуется регулярным направлением деятельности (в том числе назначается отдельный «ответственный» за это направление сотрудник), оказывающим значимое интеграционное влияние на большинство сотрудников компании.

Вместе с тем «управление» культурой командного взаимодействия, доверием и открытостью, готовностью сотрудничать и работать на общий результат в ТОП команде генеральный директор может делегировать очень ограниченно. Именно он и сама ТОП – команда является (либо не является) транслятором-антенной той культуры, которая декларируется.

Для рассматриваемой нами Компании (далее – Компания) Культура саморазвития, открытости, командной работы – база конкурентоспособности как в области кадровой работы, так и основного бизнеса. Вместе с тем по данным регулярных внутренних исследований ценности «открытости», «командной работы» являются наименее принимаемыми среди сотрудников, и, как ни удивительно, – в команде ТОП-руководителей.

Для генерального директора Компании эти факторы в сочетании с амбициозными целями роста масштабов с параллельным повышением эффективности ядра бизнеса создали ограничение роста компании. Сопротивление изменениям в ТОП-команде, замирание внутренних инноваций – межфункциональных проектов, участвовавшее недостижение КПЭ работы компании рассматриваются как одно из следствий отсутствия проактивной перестройки компетенций ТОП-руководителей, дефицита культуры командной работы, неготовности вносить изменения в значимо заостреннейшие алгоритмы работы, выработанные десятилетием совместных успехов.

Каждая компания уникальна. Данная работа – попытка привития практики регулярного менеджмента¹ на основе модели Матрицы лидерства² в среде ТОП-руководителей компании и в Кадровой службе.

Цель проекта:

Улучшить качество коммуникаций (командного взаимодействия) в Компании в 2017 году и далее за счёт:

- внедрения практики регулярного менеджмента Матрица лидерства на уровне ТОП-руководителей компании и в Кадровой службе;
- внедрения сетевых дистанционных практик регулярного менеджмента на базе «Основы здоровья» и технологий онлайн – оценки (вне рамок данной работы);
- определения поведенческих индикаторов ценностей компании и трансляции их на уровне всей компании (вне рамок данной работы)

Что позволит ускорить внедрение проектов повышения коммерческой эффективности компании и повысит долю выполненных ключевых целей компании в 2017 году (доля достигнутых КПЭ на ТОП-уровне).

¹ Термин использован П. Безручко в статье «Практики регулярного менеджмента»

² По материалам Института коучинга

Цель исследования:

Определить условия трансформации командных отношений на примере 2 «команд» (ТОП - руководителей, Кадровая служба) Компании на основе подхода «Матрица Лидерства».

Задачи исследования:

- Сформировать модель (условия, факторы и т.д.) трансформации командных отношений в 2 «командах» Компании;
- Обеспечить применение модели трансформации командных отношений в 2 «командах» Компании на базе технологии Матрицы лидерства (индивидуальные и групповые сессии);
- Определить фактическое влияние применения Модели на командные отношения и качество коммуникаций в команде.
- Сформировать рекомендации по внедрению подхода «Матрица Лидерства» с целью трансформации отношений в команде

В ходе выполнения работы запланированы следующие **Этапы (в части первой задачи работы и цели исследования):**

- Исследования:
 - Исследование моделей командного взаимодействия и корпоративной культуры в письменных источниках;
 - Исследование состояния коммуникаций среди ТОП-руководителей (на входе проекта, промежуточно и в конце года);
- Проектирование:
 - Разработка и приладка практик регулярного менеджмента на базе команды ТОП-руководителей и Кадровой службы на основе технологии «Матрица лидерства»;
 - Разработка практик регулярного менеджмента на базе СДО «Пространство развития» на основе технологии «Матрица лидерства»;
- Модерация сессий по освоению «Матрицы лидерства»:
 - Освоение практики «Основы здоровья и поддерживающая обратная связь»;
 - Освоение практики «Дифференцирующая обратная связь»;
 - Диагностика «Ролевого состава группы» в различных методологиях;
- Моделирование дальнейших шагов по масштабированию проекта на команды уровня ТОП-1 компании:
 - Описание практик регулярного менеджмента;
 - Обучение руководителей модерации Матрицы лидерства;

Мой вызов – «высота ступеньки» проекта состоит в разделении и интеграции ролей руководителя (HR-директора) – консультанта (Модератора сессий, коуча) – Заказчика (спонсора и выгодоприобретателя проекта). Выступая в данной работе в активной роли консультанта, мне предстоит научиться видеть ценность не столько в результате проекта, сколько в качестве процесса и трансформации участников (и меня).

Это сопоставимо с балансировкой всех сторон треугольника «результат – удовольствие – развитие» в сторону последних 2-х центров:

- Осознавать намерения ведения групповых процессов и реактивные проявления, особенно акцентируя внимание на привязанности к результатам, паттерны защитного поведения и поведенческих аспектах роли модератора сессий;
- Принимать ценность групповых процессов взаимодействия, не обесценивая, но и не раздувая его значимости для себя и всех участников, даже в ситуациях проявления боли, страха, агрессии, гнева, радости, юмора, сопереживания и т.д. в группе, делая процесс максимально безопасным для участников;
- Быть в контакте с собой и другими в групповых процессах в качестве Модератора сессии, осознавая и помогая проявиться групповым динамикам;

- Принимать индивидуальную ценность опыта каждого из участников процесса, не дополняя и форматируя её, не сопоставляя со своими ожиданиями и намерениями;

В каком – то смысле ситуация напоминает первую поездку на велосипеде. Когда отец впервые уже не бежит за тобой держа заднее сидение - ты едешь сам, но понимаешь это лишь обернувшись назад. Он уже далеко! Велосипед сам несёт тебя, ты разгоняешься, а рулить и тормозить ещё не умеешь! Боль содранных коленок и локтей нисколько не умаляет торжества и ликования момента! Стоит запастись «душевной зелёной».

Методологическая часть

*Один в поле не воин...
А пахарь.*
трактовки русских пословиц

*Мир стал VUCA³ ...
А вы сами не VUCA?*
Внутренний диалог

Исследование письменных источников для достижения цели и задач работы должно охватывать следующие ключевые вопросы и области:

- командного взаимодействия – теоретические и практические подходы, модели, при помощи которых описываются команды;
- методологий и подходов по трансформации командного взаимодействия в коммерческих компаниях (в содержательном аспекте);
- методологий и подходов к дизайну и конструированию практик трансформации компании;
- мета-интеграции данных проекта по трансформации компании и самого проектного подхода;
- сути и методики фасилитационных и модерационных процессов в группах;

Модели командного менеджмента – одна из самых востребованных тем за прошедшие 3 десятилетия. Ведь в нестабильном, неопределённом, сложном и меняющемся мире именно командная работа позволяет компаниям достичь результатов, на которые одиночка не способен.

Среди самых авторитетных учёных и практиков, исследовавших командное взаимодействие - **Р. Мередит Белбин и И. Адизес, П. Ленсиони, М.Г.Ярошевский, Т.Ю.Базаров, Марджерисон и МакКен, К.Новак и М.Геллерт.**

Как правило, исследователями моделей командного взаимодействия раскрывается специфичность ролевых проявлений участников команды. Приведу примеры.

Ролевая модель Р. Мередит Белбина:⁴

Р. Мередит Белбин не менее 25 лет «издевался» над командами менеджеров, группировал их по различным признакам – интеллекту, тревожности, агрессивности, подбирал их по принципам самоорганизации, сравнивая результаты их участия в различных деловых играх.

Как следствие им был выделен ряд необходимых – продуктивных ролей, которые он сгруппировал в 3 центра притяжения: Идеи, Задачи, Люди.

Вот эти роли:

³VUCA – это акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Мир VUCA – это мир, в котором задачи прогнозирования трудно реализуемы. По сути, речь идет о мире, который сошел с ума.

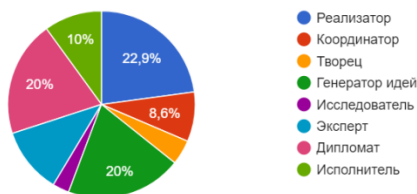
⁴<http://psycabi.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-rol-i-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe>



Тест Белбина на выявление (самооценку) типичной командной роли я поместил в приложение (в ряде процессов использовался для диагностики командных ролей). Самооценка моей роли в Команде ТОП – руководителей по Белбину.

Реализатор: 22.9%
 Координатор: 8.6%
 Творец: 4.3%
 Генератор идей: 20.0%
 Исследователь: 2.9%
 Эксперт: 11.4%
 Дипломат: 20.0%
 Исполнитель: 10.0%

Выраженность ролевых позиций



<http://brainmod.ru/tests/catalog/belbin/>

Книги Р.М. Белбина – глубокое исследование не только ролевой модели команды, но и о факторов успеха и неудач команд.

Среди ключевых выводов Белбина которые сформировали моё представление о сущности команды, командных эффектах взаимодействия можно выделить:

- эффективный подбор участников групп по принципам распределения ролей приводит к значимым различиям в результативности групп (команд); команды, в которых гармонично проявлены РАЗЛИЧНЫЕ по стилю и роли участники, более успешны чем однородные;

- существует типовое и в целом УСТОЙЧИВОЕ распределение ролей в любой успешной группе, которое проявляется вне зависимости от задачи, характеристик отдельных участников; При дефиците определённости роли часть участников будет проявлять ГОЛОС дефицитной роли;

- координатор / менеджер в группе – это человек СОЧЕТАЮЩИЙ в себе ориентации на идеи, людей и задачи; успешный координатор обладает скорее устойчивостью и здоровой самооценкой, способностью синтезировать взаимодействие и мнения других участников, но не всегда обладает высоким интеллектом;

- группы руководителей, отобранные по признаку самого высокого интеллекта (ГРУППЫ АПОЛЛОН), как правило, значимо уступали в результативности группам руководителей с более низким интеллектом, т.к. НЕ МОГЛИ ЭФФЕКТИВНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ, договориться, были эгоцентричны;

В ходе данной работы для диагностики распределения ролей в команде мною были использованы идеи, выводы Белбина, но на основе моделей Адизеса РАЕI и модели Архетипических ролей.

Теория (модель) Архетипов К.Г. Юнга

Архетипы (от греч. *arche* – начало + *typos* – образ) — элементы коллективного бессознательного. Представляют собой врожденные диспозиции, обуславливающие появление у конкретного индивида определенных мыслей, представлений, отношений, действий, снов. Архетипы, сохраняясь в форме коллективного бессознательного, присущего каждому индивиду, являются результатом многовекового опыта наших предков. При этом речь идет не о конкретном, четко очерченном представлении, образе, или эмоции, но о некоторых врожденных предписаниях общего плана, побуждающих к активности или реагированию на ситуацию. Данные предписания приобретают конкретную, в том числе образную, форму уже в рамках той или иной культурной среды и могут выражаться в продуктах творческой деятельности как типичные персонажи мифов, сказок или священных писаниях (Большая мать, Мудрый старик).

Архетипы коллективного бессознательного, взятые в аспекте исходных форм, а не дальнейших конкретных выражений, Юнг соотносил с инстинктивным поведением животных. Как он писал, „архетипы имеют не содержательную, но исключительно формальную характеристику, да и ту лишь в весьма ограниченном виде. Содержательную характеристику первообраз получает лишь тогда, когда он проникает в сознание и при этом наполняется материалом сознательного опыта. Напротив, его форму можно сравнить с системой осей какого-нибудь кристалла, которая до известной степени преформирует образование кристалла в маточном растворе, сама не обладая вещественным существованием“.

Виды архетипов: анима, анимус, отец, мать, трикстер, руг и puella. При этом они объединяются в несколько групп: архетипы души (анима, анимус), архетипы духа (Мудрый старик, Большая мать) и, наконец, архетип самости (Selbst).

Модель архетипов будет использована в ходе данной работы для диагностики ролевого распределения в команде ТОП – руководителей.

Модель П. Ленсиони 5 пороков команды.

В отличие от предыдущих приведённых моделей П. Ленсиони фокусируется не на ролевых аспектах команды, а наличии либо отсутствии общих черт - процессов настоящей команды:

В своей книге П. Ленсиони описывает 5 ключевых признаков здоровья команд: доверие, готовность работать с противоречиями, ответственность каждого за свои обязательства и общий результат, требовательность к себе и другим участникам команды, общая работа на результат.



Модель П. Ленсиони сформировала в большой степени моё представление о взаимодействии как основе в командной работе, а не только ролевой структуре. Особенное внимание автор уделяет вопросам:

- выстраиванию доверительных, человеческих отношений в команде;
- работе с конфликтом как прояснению содержательных противоречий взаимодействия, точек зрения при наличии доверия в команде;
- целеустремлённости и ответственности, в первую очередь, перед ТОП – командой, а не функциональными командами;

Рекомендации П. Лениони достаточно широки от увольнения некоторых участников команды, явление лидером того поведения которое он хотел бы видеть от участников команды, до трансформации совещаний в неформальную сторону и готовности работать с конфликтами и вскрывать уязвимости и противоречия и т.д.

Изучая ролевые модели команд, в большей степени процессную модель работы команды, я находился в поиске модели, которая бы позволила интегрировать оба эти аспекта.

Матрица лидерства Амины Нолан:

Матрица Лидерства – синтез различных подходов к работе с группой (например, семейной), которая объединяет ролевые аспекты работы команды, практические инструментальные подходы (например, обратная связь), использует метафору каналов связи и сети лидерства, где лидер – не однажды закреплённая за кем-то роль, а, скорее, проявление голоса целого (команды). В матрице лидерства особое внимание уделяется понятиям дифференциации (различия и полярности) и целого, которые не противоречат друг другу и в единстве придают команде Жизнь.

Ключевые Принципы живой компании(Команды) по данному подходу:

1. Принцип ДНК. У компании есть ключевое предназначение. Люди знают, зачем они работают.
2. Компания – это сумма взаимосвязанных частей. Части важны. Большое внимание к «пустоте», т.е. связям между частями (тому, что не видно). Способность к выстраиванию связей становится ключевым аспектом.
3. Цель – это то, что хочет родиться в системе, куда хочет случиться развитие. Вытекает из принципа ДНК.
4. Основа здоровья (доверия). Связи должны быть устойчивыми, гибкими, живыми, реагирующими. Это создается через доверие, внимание к талантам людей, признание их силы.
5. Способность видеть компанию как целое, реагировать как на целое, взаимодействовать с ней как с целым, брать ответственность как за целое. Это значит научиться слушать свою команду как целое: что говорит организм моей команды, чей голос не включен, где контакт провисает, чей голос слишком доминирует и т.д. Увидеть свою компанию включенной в большее целое...
6. Все о петлях обратной связи: между людьми, отделами, уровнями. Обратная связь – это о том, как нам работаем вместе, что служит общему предназначению, а что нет. Что мы делаем с обратной связью, как система ее учитывает?
7. Способность к дифференциации: к объединению, общению, контактам с разными разумностями, взглядами и т.д. Через это система развивается. Различия влияют друг на друга, информируют, дополняют, именно через их контакт возникают самые сбалансированные и интересные решения.
8. Принцип смены (гибкости) ролей. Творчество группы развивается, когда люди в диалоге могут вставать в разные позиции. Обостренные сигналы уходят, если система может выражать напряжение через разные голоса в группе.

9. Развитие присуще живым системам. Они растут через изменения внутренних способов коммуникации.⁵

Принципы и элементы подхода «Матрицы Лидерства».

1. Коммуникация от человека к человеку – установление прямых коммуникаций между каждой парой людей в группе, плотный, доверительный, профессиональный контакт между всеми ключевыми людьми, которые должны договариваться.

Результат: скорость принятия управленческих решений и качество их внедрения растет по экспоненте.

2. Основа здоровья (доверия) – фундамент хорошего отношения друг к другу:

- а) создание культуры доверия и устойчивости;
- б) создание взаимопонимания на основе человеческих отношений;
- в) создание основы признания талантов и способностей друг друга.

3. Внимание целому:

- а) каждый голос (разумность) – часть Целого;
- б) высокая включенность;
- в) умение слышать мудрость Целого;
- г) основание коллективной разумности;
- д) этот принцип разрывает ограничивающие и деструктивные паттерны (стратегии, алгоритмы) и паттерны стагнации.

4. Создание культуры обратной связи(обратная связь как помощь, как инвестиция в отношения, данные из другой части системы):

- а) внимание к качеству и состоянию связей
- б) наличие позитивной (признающей) обратную связь
- в) дифференцирующая обратная связь: увязывает намерения с влиянием и общей миссией

5. Дифференциация: работа с различиями как с ресурсом:

- а) сдвиг от «или – или», «выиграл – проиграл» к синергии
- б) трансформация конфликта, застревания в противоречиях в диалоге с большим количеством перспектив

6. Распределение и диверсификация привычных ролей и перспектив:

- а) получить свободу от ограничивающих ролей
- б) расширить спектр лидерских стратегий
- в) научиться распределять роли, перспективы, власть, лидерство
- г) оптимизировать творчество, устойчивость и групповую разумность

7. Воплощение присутствия и осознанности:

- а) сдвиг от реактивности к проактивности
- б) контакт с БОльшим источником жизни и мудрости

Когда Амина Нолан впервые приехала в Россию по приглашению Института коучинга, я не мог себе представить, что ею подход я в дальнейшем буду использовать для развития отношений в команде ТОП-менеджеров в моей компании.

В данной работе Матрицу лидерства я взял в качестве технологической основы, базовой методологии по внедрению новой привычки взаимодействия руководителей в Компании – новой практики регулярного менеджмента.

Практики регулярного менеджмента П. Безручко

⁵ Филипп Гузенюк

Мой опыт говорит о том, что достижение результата, прогресса в большой степени есть следствие привычек – регулярных отточенных действий, чем удачи или разовой вылазки – единичного мероприятия. Это справедливо как в отношении одного человека, так и команды.

Именно поэтому при проектировании будущей командной работы, в том числе в формате Матрицы лидерства, я взял основу моделью. Практики регулярного менеджмента – постоянного регулярного улучшающегося процесса коммуникативного взаимодействия.

Вот что об этом пишет Павел Безручко – директор одной из наиболее уважаемых компаний HR – консультантов в России.

1. Качество менеджмента — серьезная проблема.

Компания Deloitte ежегодно проводит исследование «Global human capital trends». В 2015 г. в исследовании приняли участие 3300 компаний из 106 стран мира. 78% руководителей этих компаний считают чрезвычайно важным вопрос качества менеджмента. Однако лишь 42% опрошенных первых лиц удовлетворены тем, как в их компаниях сегодня обстоит дело с этим вопросом (качество регулярных работ менеджеров). Вдумайтесь: 58% недовольных!

2. Практики регулярного менеджмента

Деятельность любого руководителя можно условно разделить на две части. Во-первых, работа с неопределенностью. И в этой части ничто не заменит масштаба управленческого мышления, помогающего выносить верные суждения и принимать решения. Как мы обсудили выше, масштаб мышления — это прежде всего критерий для отбора при найме.

Во-вторых, работа с регулярно возникающими управленческими ситуациями. Именно для таких ситуаций в компании должны работать хорошие практики регулярного менеджмента.

3. Пять этапов внедрения ПРМ

Внедрение (или совершенствование) практик регулярного менеджмента — это процесс, проходящий в несколько этапов. Все этапы можно реализовать в рамках календарного года.

На первом этапе требуется оценить существующие практики регулярного менеджмента для каждого управленческого уровня. Этот аудит должен ответить на следующие вопросы:

- Какие ПРМ существуют?
- Какова цель, ожидаемый результат этих ПРМ?
- Достигают ли ПРМ своей цели, хорошо ли работают?
- Важны ли они? Помогают ли в управленческой работе или просто занимают время, являясь по сути пустыми ритуалами?
- Есть ли короткое и понятное описание («как делать»)?
- Есть ли календарь выполнения?
- Эти ПРМ обязательны к выполнению? Выполнение проверяется? Что будет, если их не делать?
- Руководителей обучали тому, как выполнять ПРМ?
- Есть ли IT-система, хорошо ли работает (это необходимо для некоторых ПРМ)?

На втором этапе необходимо обсудить результаты аудита и помочь руководителям компании:

- понять подход к улучшению качества менеджмента с помощью ПРМ;
- избавиться от ненужных, лишних ПРМ;
- сформулировать задачи по улучшению существующих ПРМ (тех, которые нужны, но плохо работают);
- сформулировать задачи по созданию недостающих ПРМ (важные регулярные управленческие задачи, которые каждый руководитель решает «как придется»).

На третьем этапе создается буклет, составляется сборник коротких и ясных памяток по выполнению ПРМ (это не регламенты, а шпаргалки) и календарь практик регулярного менеджмента организации. Затем нужно институционализировать ПРМ — сделать их выполнение обязательным.

На четвертом этапе проводится каскадная коммуникация и обучение ПРМ для руководителей:

- индивидуальные инструктажи или мини-семинары для топ-менеджеров;

- конференции для линейного менеджмента (задача — проинформировать и обучить за короткое время много людей с небольшими затратами);
- курсы дистанционного обучения (как элемент программы адаптации к новой управленческой должности).

На пятом этапе проводится оценка внедрения ПРМ, вносятся корректировки в их описание и процесс использования. Здесь чрезвычайно важны и полезны:

- очные супервизии выполнения ПРМ;
- анализ статистики выполнения;
- опрос руководителей через год после внедрения (результат использования, полезность ПРМ, предложения по улучшению)⁶.

Интегральная модель К. Уилбера.

Интегральная карта AQAL — разработка американского философа Кена Уилбера, одного из ключевых теоретиков интегрального подхода. AQAL — сокращенное выражение «all quadrants, all leveles» (все квадранты, все уровни), что в свою очередь указывает на пять компонентов, без которых, по мнению Уилбера, никакая модель не может претендовать на интегральность.

Понятие «интегральный» означает, что в отдельно взятой сфере стремятся синтезировать в единую сложную модель методы и теории, которые доказали свою корректность в определённых контекстах, отказавшись при этом и от грубого редукционизма, и от так называемого «тонкого» редукционизма (иными словами, от неоправданного распространения метода, действенного в одном специфическом контексте, на все остальные). Данное понятие касается также и интегрирования отдельных сфер человеческой деятельности в метасферы.

Согласно «всеквадрантной, всеуровневой» модели, выдвинутой на основе аналитико-синтетической обработки более чем 200 общепринятых иерархий и систем из различных сфер деятельности человека, для того, чтобы целостно рассмотреть какой-либо предмет, обязательно необходимо учесть следующие взаимоскоррелирующие аспекты:

- индивидуальный внутренний (субъективное исследование предмета, например, феноменология),
- индивидуальный внешний (объективное исследование предмета, например, нейрофизиология),
- коллективный внутренний (субъективное исследование культурных отношений, например, культурная антропология)
- коллективный внешний (объективное исследование социальных групп, например, теория систем);

А также:

- линии развития, которые присутствуют в этих секторах (например, в психологии развития - это линии когнитивного развития, эмоционального, физического);
- уровни развития, которые касаются данного предмета (например, стадии развития в онтогенезе или в развитии сообществ от охотничье-собираательского к аграрному, индустриальному и постиндустриальному);
- состояния (например, состояния погоды или сознания);
- типы (например, гендер, тип нервной системы или внешней политики).

⁶<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-praktiki-regulyarnogo-menedzhmenta.html>



Интегральная карта – это модель мышления, которая позволяет соединить, сопоставить образ того или иного явления, в нашем случае – Компании и ТОП-команды. По горизонтали данная система измеряется полюсами «внутреннее-внешнее», по вертикали «индивидуальное-коллективное». Таким образом, мы получаем четыре измерения-квадранта.

Использование AQAL-модели в проектной методологии в данной работе на этапе входной диагностики, интегрального проектирования изменений и выходной диагностики позволит осознать и учесть спектр изменений и ситуации наиболее полно и целостно, определить причины сопротивлений и дисфункции внедряемой практики.

Вместе с тем, даже «Интегральная карта не является территорией)», перефразируя высказывание Альфреда Коржибски – основоположника общей семантики («Карта не является территорией» – ключевая пресуппозиция в НЛП).

Несколько слов о фасилитации

Фасилитация в нашем случае - одна из базовых технологий трансформации Команды. Начну с ряда определений, что же такое фасилитация, и остановлюсь на них.

Фасилитация - это:

- облегчение взаимодействия внутри группы (от англ. «facilitate» — облегчать, помогать);
- процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижении соглашения к взаимному удовлетворению участников;
- процесс, позволяющий эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации и без потерь времени выполнить все пункты повестки собрания или совещания;
- процесс, приводящий к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. www.btr.ru

Фасилитация — это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала.

Совместное обсуждение вопросов и проблем, возникающих в ежедневной практике бизнеса, часто вызывает разногласия и непонимание между участниками. Кто-то много говорит, а чьи-то идеи не услышаны; тратится много времени на обсуждение вопросов, не касающихся основной

темы встречи; решения не принимаются... Чтобы прийти к конструктивным решениям, процессом обсуждения необходимо управлять и координировать действия участников встречи. Такой процесс осуществляет **фасилитатор**, который управляет процессом обсуждения, вовлекает участников и структурирует работу группы. Автор: Людмила Дудорова, мастер фасилитации, бизнес-тренер и консультант по организационному развитию, [Консалтинговая компания «Имидж Персонал»](#)

Фасилитация — это помощь нейтральной стороны, задача которой — облегчение взаимодействия внутри группы. Фасилитаторы удерживают встречу во временных рамках и помогают точно выдерживать четкую повестку дня, умеют добиться того, чтобы их слушали, создают среду активного общения, конструктивно излагают проблемы, подводят итоги и ищут аргументы. Опытный и успешный фасилитатор умеет сохранять беспристрастность, создавать возможности для конструктивного диалога между всеми участниками. Он или она являются человеком со стороны и могут сохранять нейтралитет в течение всего времени встречи. Включается фасилитатор в дискуссию или нет, является он экспертом в обсуждаемой теме или нет — это не так важно, как то, что фасилитатор должен оказать помощь группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижения соглашения к взаимному удовлетворению участников.

Определение www.Trainings.ru

Фасилитация (от англ. facilitate - помогать) - это форма групповой работы для выработки решений повышенной сложности, либо повышенной важности. Фасилитатор, в отличие от тренера, не является экспертом и не обучает участников, а предоставляет им специальные технологии групповой работы для создания необходимого продукта. Фасилитатор помогает группе, сопровождая поиск решения. Целью работы фасилитационной группы может быть решение любого производственного или бизнес-вопроса, разработка стратегии деятельности компании и др. Фасилитатор направляет работу участников, модерирует результаты и следит за выполнением участниками заданных технологией правил. Технологии фасилитации:

- "Open Space Technology"
- "Динамическая фасилитация"
- "Грейп-коктейль"
- "Идея-лог"
- "Интернациональное кафе"
- "Scamper" и другие

Автор: [Анатолий Шаульскийкий, бизнес-тренер](#)

Методы фасилитации

- методы группового анализа ситуации, формирования видения будущего и создания идей, разработки групповых решений проблем и планирования конкретных действий;
- техники: «анализ силового поля», «групповое исследование», «кривая развития», «волна прогноза», «идеялог», «бессловесный официант», «графическое vision», «world-cafe» и др.

Именно фасилитационные процессы мы предполагаем использовать для развития командного взаимодействия в дополнение к практикам регулярного менеджмента как основного инструмента развития командных отношений.

Значимое влияние на мои представления об образовательных и трансформирующих процессах оказала методология TWI, в части рабочего инструктажа с элементами стандартизации и четырёхшагового рабочего инструктажа. TWI в оригинале используется как техника инструктажей по жёстко определённым стандартам работы. Вместе с тем именно этот подход позволяет сформировать необходимые навыки, обеспечив качество инструктажа и гарантированность результата.

Практическая часть

Нет работы более богатой наблюдениями и впечатлениями, чем работа консультанта.

Марк Розин

Любое резкое усилие, направленное на изменение, скоро кончится, поэтому следует обращать основное внимание на обыденную работу.

Бронислав Виноградский

Общий обзор проделанных работ:

Для достижения целей работы были реализованы следующие практические этапы деятельности:

Этап / Работа	Цель / задача
Исследования: - Исследование моделей командного взаимодействия и корпоративной культуры в письменных источниках; - Исследование состояния коммуникаций среди ТОП руководителей (на входе проекта, промежуточно и в конце года); - Сведение данных исследования в интегральную карту	- понять актуальные теоретические представления по теме работы; - определить и уточнить запрос Заказчика; - диагностировать состояние взаимодействия в Командах; - сопоставить теоретические модели с данными, полученными в ходе диагностики;
Проектирование мероприятий и практик: - Разработка, приладка практик регулярного менеджмента на базе команды ТОП-руководителей и Кадровой службы на основе технологии «Матрица лидерства»; - Разработка практик регулярного менеджмента на базе СДО «Пространство развития» на основе технологии «Матрица лидерства»;	- подбор и адаптация практики Матрицы лидерства к специфике Команды ТОП, Кадровой службы и компании; - адаптация практик Матрицы лидерства для распространения на масштабы Компании при помощи средств СДО; - разработка необходимых раздаточных и технических материалов, подбор площадки;
Модерация сессий по освоению Матрицы лидерства: - Освоение практики «Основы здоровья и поддерживающая обратная связь»; - Освоение практики «Дифференцирующая обратная связь»; - Диагностика «Ролевого состава группы» в различных методологиях;	- обеспечить освоение участниками Команд моделей поведения «поддерживающей обратной связи», «дифференцирующей обратной связи»; - прояснить для каждого из участников состояние группового взаимодействия, его роли / типичных ролей в Командах; - сформировать коммуникационную площадку для применения ПРМ и получения точечного опыта участниками.

Интегральный подход особенно позволяет увидеть, с одной стороны, целостно, а, с другой стороны, детально и всесторонне ситуацию, в которой в настоящее время находится Компания. Нами была использована интегральная карта для сведения всех необходимых данных первичной и последующих диагностик.

Исследование командного взаимодействия ТОП (роли, интегральная карта):

Диагностика ролей по модели РАЕІ Ицхака Адизеса, по модели Архетипов:

По мнению И. Адизеса лучший руководитель это тот, который может дополнить себя необходимыми качествами за счет других людей и выдать нужный результат.

Нам нужны все четыре роли РАЕІ, которые подобны четырем «витаминам». Всякий раз, когда организация испытывает нехватку одного из этих витаминов, у нее развивается определенная предсказуемая болезнь. В зависимости от отсутствия той или иной управленческой роли организация может стать неэффективной или нерезультативной в краткосрочной и/или в долгосрочной перспективе.

Таким образом, хорошее решение является функцией взаимодополняющей команды РАЕІ и взаимного уважения.

Ниже приложена несколько изменённая карта ролей менеджеров. В ней роли по Адизесу размещены в более близкие сектора модели AQAL. Вместе с тем такая сопоставимость – лишь видимость.



Вход	Процесс	Выход
Роль	Делает организацию	Организация становится
Производство необходимого результата Р	Функциональной	Результативной в краткосрочной перспективе
Администрирование А	Систематизированной	Эффективной в краткосрочной перспективе
Предпринимательство Е	Проактивной	Результативной в долгосрочной перспективе
Интеграция І	Органической	Эффективной в долгосрочной перспективе
Краткосрочная и долгосрочная добавленная ценность = Прибыль (к примеру)		

Р — ЧТО?

Задача «Р» (исполнитель) - выполнять работу и выдавать результат, делать то, что должно быть сделано. Эта функция позволяет компании существовать, получать прибыль, удовлетворять потребности клиентов.

А — КАК?

«А» (администратор) задается вопросами «как организовать работу эффективнее?», «какое решение будет более простое?», «как снизить издержки?». Эта функция про улучшения и оптимизацию — про процесс.

Е — КОГДА?

Мало просто выполнять работу, надо еще знать, когда результаты труда будут иметь наибольший успех, когда можно будет снять максимальные сливки с рынка. За это отвечает функция «Е» (предприниматель). Предприниматель всегда ищет новые возможности.

И — КТО?

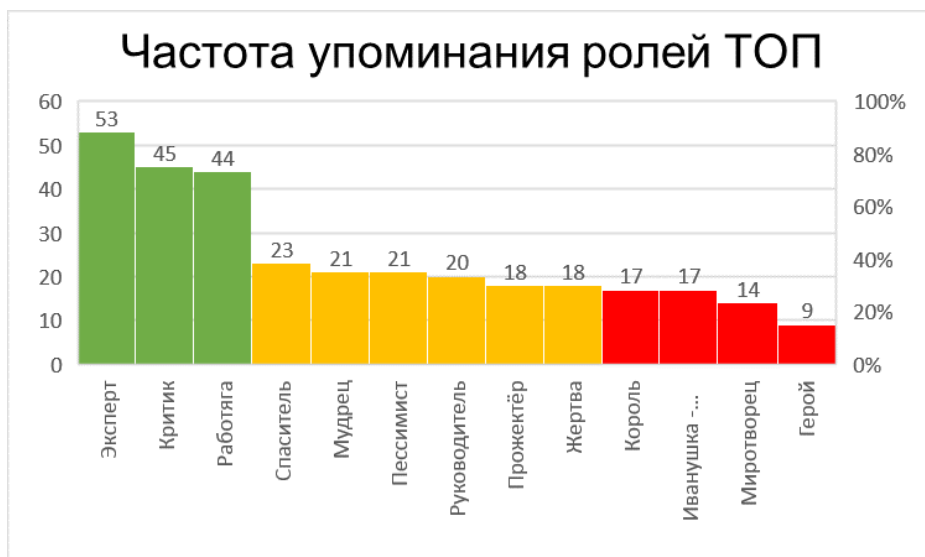
Функция «И» (интегратор) про людей. Про то, как выстраивать отношения внутри команды, как прислушиваться к своим подопечным, про выстраивание отношений со своими клиентами. То есть везде, где требуется психология и эмпатия включаются интеграторы. Они видят, какие люди могут работать друг с другом, а какие нет. Они знают, люди с каким характером будут полезны компании.

Модель РАЕИ Ицхака Адизеса была использована мною для диагностики ролей в команде ТОП- руководителей, прояснения различий и сложностей взаимодействия, направление активности участников на исследование и трансформацию своего стиля.

Результаты диагностики команды ТОП – руководителей по модели РАЕИ:

Участник/ Роль	Р	А	Е	И
Участник 1	43	34	25	19
Участник 2	41	35	22	22
Участник 3	29	34	28	30
Участник 4	34	36	28	26
Участник 5	36	42	22	20
Участник 6	34	30	27	28
Участник 7	36	22	23	43
Участник 8	43	30	29	21
Участник 9	41	32	23	23
Участник 10	40	23	33	23
Участник 11	36	27	17	39
Участник 12	40	35	21	24
Участник 13 (Заказчик)	36	24	38	22
Участник 14 (это я)	39	27	25	27
Итого среднее	38	31	26	26

Результаты диагностики команды ТОП – руководителей по модели Архетипов таковы:



Роль - название	Общее число баллов	Баллы Дубинников	%
Король	17	0	0
Мудрец	21	1	5
Критик	45	3	7
Спаситель	23	0	0
Герой	9	1	11
Миротворец	14	5	36
Босс	20	1	5
Эксперт	53	2	4
Работяга	44	0	0
Иванушка - дурачок	17	4	24
Пессимист	21	0	0
Прожектёр	18	6	33
Жертва	18	3	17

Выводы по итогам диагностики:

- в зоне дефицита у Команды роли Интегратора (Миротворца) и Предпринимателя (Иванушки-дурачка, Героя);
- в процессах взаимодействия ярко проявлена критика и экспертиза, конкуренция мнений, противостояние;
- Матрица лидерства может стать практикой, интегрирующей команду в среднесрочной перспективе;
- Моё ролевое проявление кардинально меняется в зависимости от Команды, в которой я нахожусь;
- Интуитивно я встраиваюсь в дефицитные для группы роли;

Интегральная карта: диагностика состояние компании и ТОП-команды

Краткая общая характеристика компании. актуальная на 2017 год:

В квадранте ОНО:

- Миссия компании: Культурное развитие Общества, удовлетворение информационных, интеллектуальных и эмоциональных запросов; стать самой эффективной сетью в мире (в сегменте);

- в год число покупок клиентов составляет население Болгарии (в 2016 году);
- Численность торговых точек: 130 в СЗФО;
- численность сотрудников 2000 человек;
- годовой рост в 2016 в количестве объектов: +25%, в товарообороте +30%;
- положение на рынке: более 50% объёма ключевого рынка в регионе (1 место в России в составе группы компаний, 22 место в мире по ТО);
- продажи в день книг, сложенных 1 стопой, выше Биг Бен в 5 раз (более 500 метров);
- территориальное распределение объектов – 2000 км с юга на север и 1000 км с запада на восток;
- 2 направления бизнеса: розничные продажи и интернет-магазин;
- В апреле 2017 по результатам проведённой Заказчиком Форсайт-сессии наиболее дефицитные компетенции команды: управление изменения, стратегическое управление.

В квадранте МЫ:

Ценности компании: Командность, Книга, Интеллект, Профессионализм (отраслевая компетентность), Саморазвитие, Открытость, Уважение;

По данным ежегодного (субъективного) опроса корпоративной Культуры и мотивации получена следующая информация (в 2015 – выборка 600 чел, в 2017 – 1000 чел);

- рекомендуют друзьям и знакомым работать в компании 37% сотрудников (+15% к 2015 году);

- 81% сотрудников компании считают себя книжниками (людьми, активно распространяющими книжную культуру);

- 95% сотрудникам нравится работать в компании;

- наименее разделяемая сотрудниками ценность в компании: открытость (4,1 балла из 5);

- наименее разделяемая ТОП-руководителями ценность: открытость (3,7 балла из 5);

- и командных отношений (4,1 из 5 баллов)

- прочие Мотивационные особенности группы ТОП- руководителей см. в приложении «Итоги исследования КК и мотивации»;

- наиболее выраженные роли в Команде: Эксперт, критик, работяга. Наименее - Герой, Миротворец, Иванушка-дурачок; (по Архетипам);

- наиболее выраженные роли в команде – Производитель и Администратор, дефицитные – Предприниматель и Интегратор (модель РАЕИ)

- средняя самооценка качества взаимодействия в круге ТОПов: 5,6 (в 2016 - 5,2 баллов) из 10; оценка влияния качества взаимодействия на индивидуальные результаты каждого: 7,3; результаты всей компании - 9,2, т.е. очень высокая (более подробно – итоги Анкетирования ТОПов).

В квадранте ДЕЙСТВИЙ:

- За время проведения работы в 2017 г. 3 ТОП- руководителя уволены из компании, 1 – ушёл по собственному желанию);

- 7% ТОП- руководителей получают похвалу или благодарность в течение недели;

- Среднее время работы ТОП-руководителей в Ко – 10 лет (узкий круг), 8,2 (чуть менее узкий круг);

- ежеквартально среди ТОП-руководителей проводятся отчётные совещания, в качестве модератора которых выступает Заказчик;

- начиная с декабря 2016 мною в команде ТОП-руководителей организованы Сессии по развитию командного взаимодействия «Матрица лидерства»;

- 3 участника ТОП-команды стали участниками «Недирективного управления» в дистанционном формате с 1 кв. 2017г.;

- 3 участника ТОП - команды являются участниками «Искусства управления» В. Тарасова в дистанционном формате;

- с 4 квартала 2016г. Заказчиком и мною в компании запущена практика Бумеранг благодарности;

- к Стратегической цели до 2025 года присоединились более 150 сотрудников Ко (персональное голосование путём ознакомления с дистанционным курсом).

В квадранте Я:

- руководит компанией её основатель, в настоящее время миноритарный акционер;
- запрос Заказчика на изменения в командном взаимодействии: закрытость команды-ТОП к обратной связи на изменения; дефицит времени на персональные и групповые коммуникации, дефицит времени на организацию специального формата группового взаимодействия по развитию коммуникаций ТОПов
- оценка качества взаимодействия в ТОП команде Заказчиком в 2017 году: 7 (в 2016 году – б);
- запрос Заказчика по Обратной связи со стороны ТОПов: (по этической корректности моих коммуникаций, по полезности моих коммуникаций для руководителей, по эмоциональному комфорту в момент коммуникации со мной);
- ключевые темы интереса в групповом взаимодействии со стороны Заказчика: _ саморазвитие, управленческая компетентность, методология и базовые технологии работы, ценности, стратегия клиентоориентированности; технология, техника, практики самообразования, психология (более полно см. Анкету Заказчика в приложении).

Ключевые выводы:

- на 4 квартал 2016г. большинством участников ТОП-команды компании определена необходимость изменения командного взаимодействия как один из ресурсов повышения эффективности и результатов компании. Это мнение разделяется и поддерживается Заказчиком. Однако 2-3 наиболее сложных в коммуникации руководителя (по оценке других участников ТОП-круга) активно и пассивно противодействуют проводимой работе;
- наиболее близкой и частично знакомой технологией по улучшению командного взаимодействия в круге ТОП-руководителей является Матрица лидерства, с элементами которой Команда знакомилась на выездной сессии в 2015 году; Потенциал её регулярного использования для проработки коммуникаций высок, однако запрос Заказчика состоит в выполнении работ без привлечения стороннего подрядчика; Для меня это является значимым вызовом в связи с наличием ряда конфликтов с участниками ТОП-команды;
- Заказчик имеет высокие компетенции по модерации группы, однако в случае с кругом ТОП-руководителей взятию на себя роли модератора мешает одновременное выполнение роли руководителя команды, на чём умело играет ряд участников ТОП-команды. Один из участников ТОП-команды проявляет активный интерес к теме модерации, что со временем может усилить составляющую интегратора в команде при поддержке образования участника в направлении модерации;
- несмотря на высокие результаты работы Компании в 2016 году, целей поставленных акционерами коммерческий блок достичь не сумел, в связи с чем принято решение о замене ряда руководителей направления продаж. В целом команда в 1 полугодии 2017 года находится в переформатировании – изменениях настроек коммуникации, состава и акцентов ключевых проектов изменений, изменении системы мотивации, замене состава участников. Традиционно 1 полугодие в компании посвящено подобным изменениям, но в текущем году они особенно активны;
- судя по итогам опроса КК и мотивации в круге ТОП-руководителей ценности «открытость» и «командные отношения» вызывают значимое сопротивление, отторжение по ряду причин. Возможно, в связи с частотой упоминания они «замылились» или приобрели «ругательное» негативное значение ярлыков. В дальнейшем это потребует прояснения индикаторов проявления ценностей и проявления полярностей, противоречий, которые не прояснены и могут быть причиной отторжения ряда ценностей;
- идея внедрения практики регулярного менеджмента сначала в ТОП-круге на базе технологии Матрицы лидерства соответствует запросу Заказчика по формированию форматов и компетенций взаимодействия, дефициту у него времени на ведение и лидерство в данной практике. Однако запрос, формируемый командой ТОПов, много шире, интегральнее данного решения и потребует обработки в ходе отдельной сессии в группе и индивидуально с Заказчиком. Запрос ТОП-руководителей включает в себя перестройку процессов регулярной обратной связи по итогам работы; перестройки процессов проектного взаимодействия и компетентностных изменений как Заказчика, так и ТОПов;

- для группы ТОП-руководителей характерно сине-оранжевый характер взаимодействия (сила правды – стремление к успеху) в формальных коммуникациях, оранжево – зеленый характер коммуникаций в неформальных отношениях (особенно среди сотрудников со стажем более 10 лет). При этом Заказчик подчеркнуто декларирует стремление к жёлто-бирюзовому уровню коммуникаций, интересов, проектов;

- значимыми союзниками в трансформации корпоративной культуры компании может стать команда руководителей и учебный центр Кадровой службы. Возможно, как опробование мини – сессий с участием (своеобразный полигон внедрения), так и продвижение ими техник Матричного лидерства среди руководителей с сетевым распространением практики на другие подразделения;

- требует проверки гипотеза о том, что дефицитной ролью в команде ТОП-руководитель является Интегратор, при этом необходимы компенсационные меры для восполнения этого дефицита: регулярные практики взаимодействия, площадки для неформальных контактов, развитие компетенций взаимодействия ТОП-руководителей; осознание ценностных ориентиров ТОП-руководителей и т.д.

Внедрение практик Матрицы лидерства в регулярные коммуникации:

Данная часть работ состоит из 5 сессий для 2 различных групп участников:

- 1 группа: ТОП-руководители компании (всего 25 человек), из которых на 3 сессиях присутствовали все, но различным от сессии к сессии составом – в среднем до 17 человек. Каждая из сессий длилась от 4 до 5 часов.

- 2 группа: Руководители кадровой службы (всего 5 человек), участвовавшие в 2 сессиях. Для этой группы характерно вкрапление элементов Матрицы лидерства в другие Практики регулярного менеджмента (совещания, встречи и т.д.).

Сессия 1. ТОП-руководители: отчёт

23 декабря; 4 часа; Число участников: 22;

Сессия проводилась без выезда, на базе переговорной комнаты генерального директора (восстановлено по памяти, так как аудиозапись не велась).

Контекст предновогодний, приподнятое, расслабленное настроение (чай/кофе, мандарины, пироги).

Процесс обратной связи по итогам работы в команде ТОП-руководителей

Цель:

- улучшить качество взаимодействия в кругу ТОП-руководителей за счёт освоения навыка предоставления и получения обратной связи (поддерживающей), роста Культуры обратной связи в Компании;

Задачи:

- подвести итоги года в форме наиболее запомнившихся моментов / историй;
- освоить практику «основа здоровья» в форме благодарности;
- внедрить модель предоставления обратной связи в регулярном режиме;

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
Введение 10 минут ГД	Постановка задач на сессию	Вводное слово генерального директора: О начале практики протраивания командных отношений Об итогах года – успехах и неудачах О благодарности участникам (кратко)	Фактически: 50 минут В ходе вступительной речи Заказчик смог уделить лишь промежуточное внимание постановке целей и задач Заказчик глубоко и широко развернул тему итогов года Происходил «слив благодарности» каждому участнику совещания Вместе с тем был задан формат дальнейшей работы для всех участников группы	Заранее более качественно анонсировать заказчику процессы для сохранения их структуры и качества Заранее договариваться о снижении активности Заказчика в модерационных процессах. Возникло ощущение неполной договорённости о ведении процесса

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
Разогрев 60 минут Клубки ниток	Освоение практики «основа здоровья»	<p>В режиме матричного лидерства лично 1 для 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. За что благодарим! 1. Чем гордимся!!! 2. Чему особенно рады за прошедший месяц!!! <p>Особенное внимание уделяем конкретным поведенческим маркерам.</p>	<p>Фактически 3 часа</p> <p>Каждый из участников старался давать обратную связь по конкретному поведению, но действовал по образцу, заданному генеральным директором: давалась обратная связь всем или практически всем участникам (интерпретация – «чтобы не обидеть»)</p> <p>Процесс очень затянулся, энергия группы находилась на низком уровне</p> <p>До 3 участников «заговаривали» процесс общими суждениями (хороший, добрый, профессиональный и т.д.)</p> <p>2-3 участника испытывали напряжение при участии в процессе. Скованность как физическая так и вербальная передавалась группе, наблюдался спад энергии</p> <p>Вместо 3 кругов по 3 вопросам проведён 1, но очень долгий</p>	<p>В целом продолжился определённый сдвиг «обратной связи» - благодарности;</p> <p>Более активное влияние на качество обратной связи может сделать её техничнее, но вызвать сопротивление / закрытость участников группы</p>
Поле обратной связи 30 минут		<p>Построение круга из имён на флипчарте: Дайджест общий круг - срез напряжений</p>	<p>Не проводился</p>	<p>Перепланирование процесса</p> <p>Вне контекста и общего настроения группы</p>
Пойдём – выйдем 30 минут		<p>1. 30 минут – Практика "Пойдем выйдем" - даёшь и</p>	<p>Не проводился</p>	<p>Перепланирование процесса</p>

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
		получаешь обратную связь: Примерно по 5 минут сессии - Обратная связь по алгоритму «Возвращение» – как на тебя воздействует эта обратная связь;		Вне контекста и общего настроения группы
Завершение – 30 минут		Поделитесь, с чем уходите:	Не проводился	Фактически закончилось поздравлением участников и чаепитием

Выводы консультанта:

- возникло ощущение, что роль модератора передана Заказчиком лишь частично. Необходимы более детальные договорённости по проявлениям обоюдной активности в ходе процессов – обновление и уточнение контракта;
- неучёт контекста мероприятия – канун Нового года. Его позитивное завершение как фон для всех участников делает невозможным, противоестественным старт работ по проработке дифференцирующей обратной связи;
- накопленная потребность в благодарности не канализирована и приобрела характер прорыва, частично выполняемого по заданным правилам, частично – по образцу поведения Заказчика. Вместе с тем я рассматриваю это как временное явление;
- группа в 22 человека вызывает в формате Матрицы лидерства значимое замедление темпа реализации мероприятия;
- со стороны Консультанта допущено перепланирование процессов сессии, примерно 2-кратное. Освоение всех запланированных поведенческих паттернов участниками потребует гораздо более ожидаемого времени;
- Заказчик оказывает высокое влияние на группу в качестве Модератора процессов (группа большая). Помимо Заказчика есть ещё 1 участник, заинтересованный в практике Модерации групп (инвестировать в доучивание);

Результаты для Заказчика (Генеральный директор):

- для Компании:
Начало практики «основа здоровья», освоение паттернов поведения рядом участников мероприятия;
- для Заказчика:
Возможность поблагодарить каждого участника ТОП – команды в конце года, установление и оптимизация более открытого формата взаимодействия по сравнению с аналогичным мероприятием прошлого года; возможность передачи роли модератора процесса и его фокуса на содержании;

Сессия 2. ТОП-руководители: отчёт

14 февраля 2017: 4 часа;
 Без выезда – на базе учебного класса компании;
 15 участников.

Цель: закрепить практику «основа здоровья» и дифференцирующей обратной связи;

Задачи:

- развитие практики регулярного менеджмента «основа здоровья»;
- проведение диагностики «архетипических ролей» в команде;
- обсуждение результатов анкетирования ТОП-менеджеров;
- ознакомление ТОП-менеджеров с практикой «дифференцирующая обратная связь»;

Время, оборудование	Задачи	Описание Процесса	Результаты	Выводы
10-30 до 10-40	Транслировать цель и задачи встречи	<p>5-10 минут. Слово генерального директора (проект):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тема – развитие качества взаимодействия; - о взаимодействии; - о своей цели; <p>Речь Генерального директора (факт):</p> <p>Сегодня актуальны вопросы управления состоянием</p> <p>Целевое состояние нашей команды определено в ценностях: открытость, команда</p> <p>Даём внимание управлению своим состоянием и состоянием команды</p> <p>Вернуться к тем опытам по базовой технологии,</p>	<p>10 минут</p> <p>ГД Осуществлено введение в процесс, значимо отличающееся от изначального анонса мероприятия</p> <p>Это вызвало запрос на прояснение контекста встречи от одного из участников конфликта с элементами манипуляции</p> <p>Возник спор между генеральным директором и одним из участников встречи</p> <p>Я перешёл к анонсу – прояснению повестки</p>	<p>Несоответствие заявленной в рассылке повестки и анонса, даваемого генеральным директором, вызывает значимое напряжение и сопротивление участников группы</p> <p>Фактически один из участников группы оказался выключенным из процесса до конца мероприятия</p>

Время, оборудов- ние	Задачи	Описание Процесса	Результаты	Выводы
		<p>которые изучили с ИК</p> <p>Бывает, не чувствуешь уровень включенности: раздражение, агрессия при недостижении целей - болезнь управленцев;</p> <p>Пути ждут освоения: радость тихая или громкая вне зависимости от взлётов и падений – то, к чему хотелось бы прийти</p> <p>- Вопрос от участника: А мы считаем, что главный вопрос взаимодействия в нашей команде - это вопрос состояний? М.б. всех опросим...</p>		
11-20 до 11-30	Обзор повестки;	<p>5 минут инструктаж:</p> <p>По порядку вопросов мы рассмотрим:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основу здоровья; - как распределены роли в нашей команде; - анкету и итоги нашего опроса; - технологию конкретной дифференцирующей обратной связи; 	<p>10 минут</p> <p>Моё включение в спор как ведущего скорее подавило «конфликт» через инструктаж последующих действий и юмор;</p>	<p>Т.к. сессия короткая, то нужна и короткая сшивка целей</p> <p>Без неё усиливается сопротивление</p>

Время, оборудов- ние	Задачи	Описание Процесса	Результаты	Выводы
		Сегодня день Святого Валентина – хороший день для признаний в любви, если Вы готовы к этому)))		
10-45 до 10-50	Разогрев	5 минут. приветствие: Сегодня нам особенно понадобится хороший контакт каждого с каждым. На 2-3 минуты задумайтесь, какое качество контакта хотелось бы создать сегодня и в дальнейшем Убедитесь, что вы в контакте со всеми участниками за 2 минуты, чтобы быть готовыми к продуктивному взаимодействию;	5 минут Поднятие энергии, но с областями напряжения Значимое прибавление энергии Скорее сдержанное проявление Приветствие, рукопожатие, где- то объятия	Возможно, нужен другой разогрев (прогреться получше)
10 – 50 до 11-20 Листы Клейкие листы	Диагностика ролевого распределения в команде	30 минут: Оценка по ролям: 1. Представление ролей. Роли – достаточно статичные способы самовыражения, которые могут закрепиться, заостреть и участник команды может восприниматься только через роль	1 час Добавлены роли: - жертвы (терпилы); - прожектёра; Ряд уточняющих вопросов; Участники с большим интересом восприняли задачу. К группе присоединился один из участников ТОП -	Возможность добавления ролей позитивно воспринимается группой Юмор в процессе значимо энергизировал работу. Вместе с тем много времени ушло на подсчёт, сбор данных

Время, оборудов- ние	Задачи	Описание Процесса	Результаты	Выводы
		<p>2. Разлинейте список ролей и дайте самооценку:</p> <p>какие 3 роли выражены больше всего в нашей команде;</p> <p>3. На каждого участника сделайте оценку: в каких 3 ролях Вы видите его чаще всего</p> <p>Продуктивные вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - какое поведение приводит к запечатлению в такой роли (привычное, запечатление); - в чём ресурсы других ролей; - а каких ролей не хватает в команде 	<p>команды вне контекста, потребовался ввод его в работу.</p>	
	Обсуждение итогов работы	<p>На круге обсуждения каждый из участников отмечал расхождения между своими представлениями</p>	<p>20 минут</p> <p>Очень высокая энергия – юмор, смех, принятие и готовность делиться индивидуально, особенно по расхождениям</p> <p>Запрос – на конкретную поведенческую обратную связь, а не на ролевую</p>	<p>Порой казалось, что модерация передаётся генеральному директору, другим участникам.</p> <p>Группа самоорганизована, ее участники глубоко сконцентрированы друг на друге</p> <p>Сфокусировались недостаточно на профиле</p>

Время, оборудов- не	Задачи	Описание Процесса	Результаты	Выводы
				<p>дефицитных ролей, ограничили-сь только констатацией (см. приложение)</p> <p>Необходим более чёткий инструктаж, и, возможно, работа в парах по обработке результатов исследования (для приземления)</p>
<p>11-30 до 12-00</p> <p>Шерстяны е нитки</p> <p>круг</p>	<p>Освоение практики «Основа здоровья»</p>	<p>30 минут</p> <p>Вопросы «Основы здоровья»:</p> <p>- Кого Вы хотели бы поблагодарить?</p> <p>- Когда ты сделал ..., на меня это воздействовало ...,</p> <p>Спасибо!</p> <p>Мы концентрируемся на конкретном поведении!</p>	<p>1 час</p> <p>Каждый из участников, концентрируясь на маркерах поведения, давал обратную связь</p> <p>Отдельный фокус внимания генерального директора сосредоточен на том, чтобы дать обратную связь каждому из участников. Ряд участников стремился поблагодарить всех</p> <p>В какой –то момент происходил перехват ведения со стороны ГД в виде закольцовывания обратной связи по периметру круга</p> <p>Отдельные участники испытывали сложности: были пассивны в процессе, испытывали напряжение</p> <p>или не могли привести пример конкретного поведения</p>	<p>С одной стороны, можно считать этот элемент работы освоенным командой, с другой стороны, то, что процесс оказался затянут, говорит о сопротивлении (моём) перед вхождением в дифференцирующую обратную связь</p>

Время, оборудов- ние	Задачи	Описание Процесса	Результаты	Выводы
12-50 – 13-00	Приземление опыта, получение обратной связи	<p>10 минут. Финальный шеринг.</p> <p>К каком Вы сейчас состоянии?</p> <p>С какими наблюдениями или вопросами уходите?</p> <p>В каком формате готовы принимать участие в данной работе в дальнейшем;</p>	<p>20 минут</p> <p>Готовность продолжать (инвестировать) в 95% случаев</p> <p>Интерес к ролевой диагностике – в 95% случаев</p> <p>Есть над чем задуматься</p> <p>Очень хочется проговорить по дифференцирующей обратной связи</p>	<p>Участники отметили значимые сдвиги в применении «благодарности» в компании за прошедший год</p> <p>Большой запрос на дифференцирующую обратную связь</p> <p>Готовность в режиме ежеквартальной работы</p>

Выводы и уроки консультанта:

- в ходе разработки сессии мною проявлена склонность к перепланированию скорости протекания процессов. 2 значимых блока: проработку предложений по анкете и дифференцирующую обратную связь в сессии - не удалось реализовать, и они перенесены на будущую встречу;
- в ходе даже 4 – часовой сессии необходимы перерывы, которые мною не были запланированы и не реализованы;
- несогласованность анонса мероприятия и заявленной цели со стороны Заказчика (ГД) увеличивает тревожность участников группы, прояснение целей в дальнейшем станет обязательной практикой работы;
- критичное отношение Модератора к качеству ведения мероприятия снижает уровень энергии после мероприятия. Значимую часть энергии забирают практики обобщения и отражения группы;
- наличие чая / кофе даже в ходе короткого взаимодействия в течение 3,5-4 часов работает на неформальную обстановку и раскрепощение группы. Пространство кадровой службы – тренинговая стала одним из любимых мест участия ТОП-руководителей в сессиях;
- При «мягком» ведении группы проявляется самоорганизация и саморегуляция группы, юмор, отражение участниками друг друга, что в том числе раскрывает процесс, не ломая структуру сессии;
- В ходе сессии мне впервые в качестве консультанта и ведущего практики «Матрица лидерства» Заказчиком передана полноценная Модерация процесса ведения группы;

Результаты для Заказчика:

Для компании:

- диагностика ролевого состава команды дала ценную обратную связь для личной проработки каждого из участников и прояснения уровня взаимодействия в ТОП-команде;

- практика «основа здоровья» в целом освоена группой ТОП-руководителей, хотя ряд участников склонен к её обесцениванию;
- идея практик развития взаимодействия в кругу команды ТОП-руководителей нашла поддержку в ежеквартальном режиме;
Для Заказчика:
- Возможность концентрации внимания участников встречи на содержании – управлении своим состоянием, на работе с состоянием в роли участника, а не модератора;

Сессия 3. ТОП – руководители: отчёт

08 июня 2017: 5 часов;
 Без выезда – на базе учебного класса компании;
 15 участников;

Специфичность этой сессии была в совмещении выступления 2 модераторов. Соответственно можно выделить 2 цели.

Цели:

- Вовлечь участников в работу Форсайт – флота Санкт – Петербурга (Выступление генерального директора);
- Развить командное взаимодействия через прояснение ролей участников и практику дифференцирующей обратной связи;

Задачи:

- Информировать участников о работе Форсайт – флота Санкт – Петербурга (Выступление генерального директора);
- Информировать участников Команды об индикаторах командного взаимодействия (Презентация);
- диагностировать роли по модели «РАЕИ» И. Адизеса в Команде;
- освоить практику регулярного менеджмента «дифференцирующая обратная связь»;
- продолжить практику регулярного менеджмента «основа здоровья»;

Время, оборудов - ие	Задачи	Описание Процесса	Результаты	Выводы
10.30 – 11.00 Проектор	Информировать – вовлечь участников в работу Форсайт – флота Санкт - Петербурга	Презентация программы Форсайт - флота (Котов Д.А.)	По факту: начали на 20 минут позднее, работали 45 минут вместо 30. 2 видеоролика 2 презентации Был реализован процесс «сонастройки» группы: - Кто Я? - В чём моя цель сегодня? - Что для меня группа? Завершили в 11-35.	Предыдущий выступающий значимо задаёт динамику взаимодействия группы; Один из участников на финальном процессе показал яркое демонстративное сопротивление – не выполнил инструкцию ведущего Необходимо учитывать в процессах, в том числе Тайминге, необходимость перерыва;

11.00 – 11.20 Проектор	Отразить группе мнения и ценности, которые мы разделяем	Презентация (приложение)	Факт: Перерыв 15 мин (по желанию группы) В первой части презентации очень много вопросов, возражений, советов. Вместе с тем, в конце – полное отсутствие комментариев Эта часть про «обналичивание проблем» и «сопротивление». Завершили в 12.00	С одной стороны, статистическое отражение результатов исследований к концу презентации создало заглублие, но, с другой стороны, дальше мы никак не использовали эту информацию. Множество процессов «принять к сведению» без приземления на действия вызывают вопрос «И что?»))
11.20 – 12.20	Провести диагностику ролей по модели РАЕІ	Заполнение тестового материала на себя, двое коллег расположены по бокам (круговая рассадка) Сведение данных на себя (усреднение) Формирование общего табло на участников группы Пояснение в презентации модели РАЕІ	Процесс занял 1 час После инструктажа около 25% участников переделывали анкеты В ходе диагностики определено, что профиль присутствующей команды - РАеі Поле комментариев было достаточно скудным, закрытым Закончили в 13.00 Ушли на 20-минутный перерыв	Обратить внимание на качество инструктирования. Всегда добавлять демонстрацию поведения Уделять внимание шерингу после каждого процесса для доосознания участниками. Ряд участников, которые только стали членами Команды компании, отметили, что пока их видят не так, как они оценивают себя (не успели проявиться) В целом инструмент диагностики точен, но трудоёмок для исполнения. Необходим подбор упражнений для дальнейшей работы.
12-20 до 13-00	перерыв		Фактически 20 мин до 13-20	Сократили на 20 минут. Немного нагнало отставание

13-00 до 13.20	Разогрев, вход в дифференциацию	<p>Построение от 1 до 10 по отношению в вопросу «А нужна ли дифференцирующая обратная связь?»</p> <p>Организация диалога групп: - когда нужна; - когда не нужна;</p>	<p>Группа оживилась</p> <p>Энергия появилась</p> <p>Участники с желанием как выстроились, так и обменивались репликами</p> <p>Без режима совещательности</p>	
13.20 до 14.30	Освоить практику дифференцирующей обратной связи	<p>Вводные инструктажа</p> <ul style="list-style-type: none"> - о намерении; - об ассоциации себя со сферой ответственности, телом, повелением, личностью; - о различиях; <p>Инструкция: - Когда ты делаешь, я чувствую...</p> <p>Ответ: Когда ты мне сейчас это говоришь, я чувствую...</p> <p>И т.д. (есть в презентации)</p>	<p>Участники использовали упражнение</p> <p>Сложность высказывания чувств и их определения в принципе</p> <p>Сложности со зрительным контактом у ряда участников</p> <p>Ряд участников смог увидеть большую ценность процесса и принять необходимость изменения поведения</p> <p>Возникло ощущение «присутствия в огне» в ряде ситуаций</p> <p>3 участника не принимали участие в коммуникации</p> <p>Один из участников давал не дифференцирующую, а поддерживающую обратную связь</p>	<p>Использование проектора немного мешает при инструктаже.</p> <p>В ряде случаев требуется время для освоения матрицы, возможно, необходимы краткие визуальные материалы для понимания, что это такое (вроде карточек).</p> <p>В ряде ситуаций потребовалось оказать помощь участникам в определении чувств, которые испытывают; в разъяснении «отсутствия необходимости пояснений»;</p> <p>Часть участников не была включена в проработку коммуникаций (были впервые или выходили до начала процесса)</p> <p>Даже анонс «дифференцирующей обратной связи» создаёт напряжение в группе и сопротивление;</p>

14-30 до 15-00	Поддерживающая обратная связь	Переход к благодарности осуществлен естественным образом	Участники легче по сравнению с предыдущими встречами практиковали «основу здоровья» Вместе с тем 2-3 участника не были включены в процессы матрицы	В целом освоенная практика и действующая в качестве «зашивающей»
15-00 до 15-15	Финальный шеринг	Какова оценка ценности процесса для вас? В каком состоянии вы уходите?	Участники кратко провели оценку процесса (по шкале от 5 до 9 баллов) Отдельные комментарии о неполном составе группы; Комментарии о Ценности анкетирования, но необходимости понимания дальнейшего использования; О личном принципе невнесения чувств в работу и опасности этой практики О ценности площадки для обратной связи	Участники в целом не выполнили часть, связанную с отражением состояния, в котором они уходят

Выводы консультанта:

1. Участие в процессе серии докладчиков создаёт как состояние и настрой группы до начала мероприятия, так и может значительно скорректировать время проведения мероприятия (если ГД заявлено на выступление 30 минут, он возьмёт 1,5 часа, может передать группу в напряжённом состоянии);
2. Начал видеть в коллегах живых людей спустя 3 года. Различать очень разные уникальные реакции в процессе контакта, дифференцирующую обратную связь.
3. «Вот что «обратная связь» животворящая делает!». Эта реплика от участников нашей команды уже на следующий день после процесса, на ежемесячном отчётном совещании. Связана с изменением поведения одного из участников группы.
4. Некачественно инструктирую:
 - мучаю коллег – заставляя переделывать 2 раза (4 ошибки из 15 человек); Необходимо предлагать образец, чтобы инструкция выполнялась более качественно;
 - выбиваю участников из процесса и контекста Матрицы. Увидел разную степень владения навыками тех, кто впервые на процессе и был ранее. Необходимы материалы по вводу в контекст новых участников.
7. Нужны плакаты – пиктограммы по «Матрице лидерства». Как для использования с новыми участниками, так и для выхода на новый уровень глубины пояснения и моего собственного понимания.

8. Высокая точность диагностики ролей по Адизесу и полезность при дополнении команды новыми участниками.
9. В лице Заказчика и его психологической зрелости есть ресурс для изменений (доверие, готовность присутствовать на огрехах и ошибках или успехах в процессах Матрицы);
10. Соппротивление «Дифференцирующей обратной связи»:
 - участник ушёл с половины процесса (до дифференцирующей ОС), потому что приболел;
 - участник ушёл, потому что возникло срочное дело (ошибка оповещения заранее);
 - Один из участников: «а может не надо Дифференцирующей ОС – у меня и так её много» (страх до начала);
 - участник ушёл, потому что накрывал на стол (тревога, компульсивная реакция);
11. Моменты оживления, подъёма энергии, когда давалась Поддерживающая обратная связь посреди дифференцирующей. По сути нарушение процесса, но группа очень живо реагировала.
12. Словно все «сидели в огне» в части моментов дифференцирующей обратной связи. Чувствовалось напряжение, но присутствовала готовность заглянуть за грань того, что делается обычно. Чувствовал доверие.
13. Проблема невозможности данного процесса в нашей команде и ограничение – в значительной степени связана с моим страхом. Вместе с тем без личной проработки ИК этот процесс я не смог бы провести для нашей группы. Сформировал продуктивную настройку для ведения тренинговых процессов «Я в домашних тапочках».
14. Шить целое: Нужен кодекс целого (слабые голоса; нет одной абсолютной правды; и т.д.) Как идеологическая часть, проявление мудрости, т.к. я использую, скорее, инструктирующий стиль в работе (Давайте поработаем по инструкции и посмотрим, что будет)
16. Когда участники дают дифференцирующую обратную связь, то в 90% случаев не смотрят в глаза. В дальнейшем это один из фокусов внимания при предоставлении обратной связи;
17. Отсутствие проработки ролей по Адизесу – что мы с этим делаем, делаем ли, что с этим можно делать. Я неправильно воспринимаю аналитические, диагностические данные, скорее как разогрев, а это полноценное исследование, из которого ветка отдельного процесса выходит для проработки и использования. Недоразворачивание процесса.
18. Демонстрация упражнения помогает участникам понять. Инструктаж в формате «рассказать, показать, попросить повторить» - работает;
19. Очень важен фактор высоты ступеньки: дробить навык на кусочки. Особенно дифференцирующую обратную связь. Тогда она воспринимается проще, инструкция и процесс вызывают меньше затруднений у участников.

Результаты Заказчика:

Для компании:

1. Проведена диагностика распределения ролей в модели РАЕІ.
2. Практика поддерживающей обратной связи освоена группой.
3. Практика дифференцирующей обратной связи стартовала с освоением.
4. Организована ежеквартальная коммуникационная площадка по практике «Матрицы лидерства».

Для заказчика:

1. Проведена презентация Форсайт – Флота, которая вызвала интерес.
2. Обеспечена возможность дать дифференцирующую обратную связь ряду участников.
3. Снижены опасения по неподдержанию формата взаимодействия.

Сессия 4. Руководители кадровой (HR) службы: отчёт

9 февраля; 3 часа; Число участников: 6;

Без выезда – на базе переговорной комнаты генерального директора;

(к сожалению, восстанавливаю по памяти, так как аудиозапись не велась)

Процесс обратной связи по итогам работы в команде руководителей кадровой службы

Цель:

улучшить качество взаимодействия в кругу руководителей Кадровой службы за счёт освоения навыка предоставления и получения обратной связи (поддерживающей).

Задачи:

- подвести итоги года в форме наиболее запомнившихся моментов / историй;
- освоить практику «основа здоровья» в форме благодарности;
- освоить практику «дифференцирующая обратная связь»

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
10 минут введение	Постановка задач на сессию	Вводное слово: О начале практики протраивания командных отношений Об итогах года – успехах и неудачах О значимости благодарности и «Основы здоровья» участникам (кратко)	Фактически: 15 минут В ходе вступительной речи анонсирован проект по проработке «Матрицы лидерства» в командных отношениях внутри службы Отмечена роль руководителей кадровой службы в трансляции этой технологии на уровень руководителей всей компании. Использовании данной и других сессий для освоения и использования данной технологии	Ощущение давления моего ранга при ведении группы Определённая напряжённость (как субъективное ощущение) Восприятие вступительной речи скорее как постановки задачи, а не вводной инструкции от модератора
120 минут Клубки ниток	Освоение практики «основа здоровья»	В режиме матричного лидерства лично 1 для 3. За что благодарим! 4. Чем гордимся!!! 5. Чему особенно рады за прошедший месяц!!! Особенное внимание уделяем конкретным	Фактически 2 часа После 2-3 историй об успехах в течение года участники естественным образом перешли к формату благодарности. Переход происходил как будто сам собой от одного вопроса к другому, всего использовали 3	Опасение наличия рангов при разворачивании и Основы здоровья не подтвердилось В целом у участников не было затруднений как при формулировке

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
		поведенческим маркерам и фактам .	<p>вопроса, из которых более 50% времени заняла Благодарность</p> <p>Вместе с тем одной из пар участников не удалось провести коммуникации в формате «основы здоровья», что явно указало на наличие конфликта в работе, переносимого на личности</p> <p>Одна из участниц заплакала, но предупредила всех о том что всё в порядке («Человек я нервный»).</p> <p>Для коммуникаций был характерен невысокий темп без спешки и обрезки. Атмосфера расслабленности и приятия.</p>	историй, предоставлены и поддерживающей обратной связи.
	Освоить практику дифференцирующей обратной связи		Не проводилась	
Завершение – 30 минут		Поделитесь, с чем уходите	<p>Фактически 15 минут</p> <p>Участники отметили желание продолжить эту практику как в составе команды кадровой службы (руководителей), так и в расширенном её варианте</p>	

Выводы консультанта:

- Мешало проведению процесса ощущение давления ранга на участников, хотелось, по возможности, его исключить. Роли руководителя службы и модератора в данном процессе разделить даже для себя не удалось;
- Не удалось практиковать «дифференцирующую обратную связь», прежде всего, в связи с личными опасениями и непроработанностью, не освоенностью со стороны модератора;

- Особенно ярко проявлено отсутствие или ограничение коммуникаций между 2 участниками, что присутствовало в поле Матрицы, однако возможности проявить эти различия в ходе сессии не были предоставлены;
- Практика «Дифференцирующей обратной связи» станет предметом дальнейших сессий в соотношении примерно 1:3 по времени.
- При количестве менее 6 участников сессии групповая динамика проявляется в меньшей степени.

Результаты для заказчика (руководителя кадровой службы):

- Начало практики «основа здоровья», освоение паттернов поведения рядом участников мероприятия;
- Участники введены в контекст задачи внедрения «Матричного лидерства» в других подразделениях компании;
- (лично) Прочистка каналов коммуникации с участниками команды;

Сессия 5. Руководители кадровой (HR) службы: отчёт

18 мая; 3 часа; Число участников: 6;

Без выезда – на базе переговорной комнаты генерального директора;

(к сожалению, восстанавливаю по памяти, так как аудиозапись не велась)

Процесс обратной связи по итогам работы в команде руководителей кадровой службы

Цель:

- встроить практику «основа здоровья» в режим текущей деятельности (квартальные и мониторинговые совещания по итогам работы, плановые совещания);

Задачи:

- подвести итоги в форме наиболее запомнившихся моментов / историй;
- продолжить практику «основа здоровья» в форме благодарности, поддержки успехов в работе;
- подвести промежуточные итоги работы за 1,5 месяца, выявить ключевые сложности и отклонения в проектных работах.

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
10 минут введение	Постановка задач на встречу	Вводное слово: О продолжении практики проработки командных отношений Об итогах 1,5 месяцев, успехах и неудачах	Фактически: 20 минут В ходе вступительной речи анонсированы ключевые проекты и вызовы компании и кадровой службы проект по проработке «Матрицы лидерства» в командных отношениях внутри службы Использование данной и других сессий для освоения и внедрения данной технологии Задавалось множество вопросов	Выявлен большой дефицит управленческой информации
60 минут	Закрепление практики «основа здоровья»	В режиме матричного лидерства лично 1 для 6. За что благодарим! 7. Чем гордимся!!!	Фактически 1 час За большим овальным столом Каждый из участников	Упражнение сыграло роль хорошего разогрева и настройки для команды

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
		<p>8. Чему особенно рады за прошедший месяц!!!</p> <p>Особенное внимание уделяем конкретным поведенческим маркерам и фактам .</p>	<p>включился в процесс, более просто и естественно, легче, чем в первый раз</p> <p>Переход происходил практически без задержек и пауз</p> <p>Каждый из участников смог выделить 3-4 истории – факта, за которые благодарил других</p> <p>Для коммуникаций был характерен высокий деловой настрой, скорее оперативного совещания, плано – отчётного, чем сессии матрицы лидерства</p>	<p>Возможно, в дальнейших встречах уточнение в режиме шеринга возможностей применения руководителями данных техник в своих командах</p> <p>Для участников характерно ожидание благодарности от меня</p>
<p>2 часа Материалы отчетов и планов</p>	<p>Планово – отчётная сессия по итогам работы</p>	<p>Вопросы, с которыми работал каждый из докладчиков:</p> <p>Какие показатели текущей деятельности и прогноз исполнения KPI?</p> <p>Какие ключевые работы удалось выполнить руководимой группе по проектной деятельности?</p> <p>В чём ограничения и сложности, с которыми столкнулись?</p> <p>Каковы ключевые планы работ до конца июня (начала сезона продаж)?</p>	<p>Фактически – менее 2 часов</p> <p>Каждый из участников презентовал отчёт по вопросам</p> <p>На протяжении всех докладов сохранялся ровный темп и энергия группы</p> <p>Ярко проявлена атмосфера сотрудничества, запланированы общие встречи в более узком составе по проблемным вопросам</p> <p>Сотрудники с готовностью делились зонами риска,</p>	<p>Для встречи характерен более низкий, чем обычно уровень конфликтов</p> <p>Объём прорабатываемых вопросов увеличился</p>

Этап, время	Задача	Процессы	Результаты	Выводы консультанта
			<p>проблемными вопросами</p> <p>Претензии к работе друг друга возникали эпизодически, но имели характер вопросов по неурегулированным или неотлаженным работам, нескоординированным планам, не относились к личным разбирательствам</p>	
Завершение – 10 минут		Поделитесь с чем уходите:	<p>Фактически 10 минут</p> <p>Участники отметили более низкий уровень конфликтов, ускорение прохождения совещания</p>	

Выводы консультанта:

- Идею встраивания элементов Матрицы лидерства в текущие групповые встречи (отчётные и плановые совещания периодичностью раз в месяц и более) оцениваю как эффективную;
- Уровень конфликтного поведения в сравнении с групповыми встречами без процессов Основы здоровья значительно снижен; Группа «не залипала» на конкретных противоречиях, лишь обозначая необходимость выработки решения;
- Противоречия в бОльшем количестве случаев формулируются в терминах «Человек с проблемой», а не «Человек – проблема»;
- Повторные встречи формируют ожидание Благодарности со стороны руководителя группы;
- Процессы матрицы в контексте делового совещания проходят быстрее, без заглублия, однако также настраивают группу на более продуктивное взаимодействие;
- Практику «Основа здоровья» можно считать освоенной в данной группе, следующим этапом должно быть освоение в качестве лидеров своих групп (5-7 человек у каждого из руководителей)

Результаты для (руководитель кадровой службы):

- Практики «основа здоровья» освоена участниками мероприятия;
- Эффективность проведения общих планово – отчётных мероприятий выросла;
- (лично) Более вовлечённые в рядовые процессы сотрудники, развитие неформальных отношений;

Обзор практики: Бумеранг благодарности

В качестве одной из практик «Основы здоровья», которую в ходе внедрения Матрицы лидерства нам хотелось бы транслировать на всю компанию стала передача «Бумеранга благодарности».

Изначально традиция была инициирована генеральным директором компании в 2015 году, который передал со словами благодарности за проделанную работу Бумеранг одному из ТОП-руководителей компании.

Традиция состоит из:

- формирования положительного послания – Благодарности с указанием конкретного поведения и качеств, за которые выражается благодарность сотруднику;

Так как передача Бумеранга достаточно уникальное для компании явление по частоте событий, допустимо обобщение и собирательный отзыв о работе за длительный период. При этом

- передача самого Бумеранга осуществляется с условием дальнейшего его вручения другому сотруднику компании в течение не более 2 недель;

- фотографирование момента передачи и направление снимка и текста благодарности в корпоративное издание «Хорошие новости» компании;

- Информационные материалы о следующем витке Бумеранга размещаются в общей информационной ленте «Хорошие новости компании» на корпоративном портале;

Таким образом:

- делается акцент на компании как едином целом; Бумеранг путешествует не только по различным подразделениям, но и городам, так как компания межрегиональная. Так, мы можем увидеть, как много положительного влияния сотрудники оказывают друг на друга, несмотря на формальное разделение в рамках структуры или территориальную/любую другую удалённость;

- внимание сотрудников компании акцентируется на лучшем, вдохновляющем опыте и том, что наполняет наших работников ценностью и энергией. Это находится в очевидном контрасте с обратной связью по отклонениям (от стандартов работы, от целей и планов), которая скорее акцентирует внимание сотрудников на недочётах в работе.

- в символической форме мы подчёркиваем значимость обратной связи в нашей работе с акцентом на «лучшем». Вместе с тем, публичность и низкую динамику данной практики мы считаем одним из ограничивающих факторов для более массового использования её в компании.

В ходе одной из сессий Appreciative Inquiry в кадровой службе разработан проект расширения практики «Бумеранг благодарности»:

- на корпоративном портале не реже, чем раз в неделю каждый руководитель компании формирует краткое благодарственное письмо любому из сотрудников;

- сотрудник, получивший письмо, направляет своё благодарственное письмо любому из сотрудников компании;

- в письме обязательно должна быть указана история или повод, за которые выражается благодарность;

Письмо сопровождается определёнными тегами для идентификации. Рабочее название «Электронный бумеранг благодарности». В 2017 году планируем внедрение.

Примеры витков Бумеранга Благодарности ниже:
всего Бумеранг благодарности побывал в руках нескольких десятков человек;

БУМЕРАНГ БЛАГОДАРНОСТИ СОВЕРШИЛ ОЧЕРЕДНОЙ ВИТОК!



Ранее бумеранг Благодарности был передан старшему продавцу КС Пулковское шоссе, 25, Екатерине Яковлевой. Екатерина работает в Компании с 2013 года и начала свой карьерный путь как продавец - стажер.

Екатерина передала бумеранг Ирине Юрашевой - управляющей КМ Московский, 172.

Бумеранг был вручен Ирине со словами благодарности:

«Бумеранг передаю в благодарность за неоценимый вклад первой управляющей в мое развитие, как сотрудника нашей Компании».

Ждём нового витка Бумеранга Благодарности, кто знает, Возможно, он окажется в вашем подразделении или в ваших руках. 10.05.2017

БУМЕРАНГ БЛАГОДАРНОСТИ. НОВЫЙ ВИТОК.



Ранее бумеранг Благодарности был передан Михаилу Вячеславовичу Петрову, Управляющему КС 108 Пулковское шоссе, 25. (По совместительству Михаил также руководит Проектами "Адресное хранение" и «Мобильная бригада»)

Михаил передал Бумеранг Благодарности Старшему продавцу КС Пулковское шоссе, 25, Екатерине Яковлевой.

Екатерина работает в Компании с 2013 года и начала свой карьерный путь как продавец - стажер

Бумеранг был вручен Екатерине

«В благодарность за работу, которая позволяет нашей команде быть сильнее, за надежность и фанатичную преданность книжному делу.

Ценим и бережем таких управленцев, которые составляют

основу кадрового резерва сети».

Ждём нового витка Бумеранга Благодарности, кто знает, возможно, он окажется в вашем подразделении или в ваших руках. 18.04.2017

Бумеранг благодарности совершил очередной виток!



Игорь Николаевич Пирогов, исполнительный директор Компании, передал бумеранг благодарности Михаилу Вячеславовичу Петрову, Управляющему КС 108 Пулковское шоссе 25-1-А.

По совместительству Михаил также руководит Проектами "Адресное хранение" и «Мобильная бригада»

Бумеранг был вручен Михаилу, за превосходные результаты инвентаризации.

И за успехи в реализации проекта Адресное хранение!

Игорю Пирогову, бумеранг Благодарности передал Генеральный Директор в благодарность за системность мышления и кропотливую работу, в том числе за последний год. За работу, которая позволяет нашей команде быть сильнее, крепче и достигать результатов!

Ждём новых оборотов бумеранга Благодарности! Интересно, к кому он прилетит на этот раз? 20.03.2017

Прочие значимые активности в межсессионные периоды:

Среди активностей, поддерживающих внедрение Матрицы лидерства, организованных (инициированных, поддерживаемых регулярно) мною, стали:

- Традиция делиться позитивными впечатлениями от отпусков, командировок, обучения участниками ТОП-команды. Фактически большинство совещаний ТОП-руководителей начиналось с нескольких минут таких позитивных событий;
- Личная еженедельная практика благодарности не менее 3 работникам (очно, при невозможности данного условия - в электронном виде);
- Организация поздравлений ТОП-руководителей и сотрудников Кадровой службы в форме мини – командообразующих мероприятий, позволяющих раскрыть участников команд немного с другой стороны;
- Медиация возникающих конфликтов среди участников Команд (при наличии запросов);

Подведение итогов работы

Мои результаты я знаю давно, я только не знаю, как я к ним приду.

Гаусс Карл Фридрих

Жизненная наука заключается в том, что никогда не надо сдаваться раньше конца.

Куваев Олег. Территория.

Промежуточные результаты внедрения для Компании

- Рост оценки качества взаимодействия в ТОП-команде со стороны Заказчика с 6 до 7 баллов;
- Рост средней оценки качества взаимодействия участников ТОП-команды с 5,2 до 5,6 баллов;
- Неформальная обратная связь по процессам: «Я впервые за год услышала благодарность от моего руководителя»; «Вот что обратная связь «животворящая» делает»;
- Готовность 80% участников ТОП-команды взаимодействовать в регулярном режиме в сессиях Матрицы лидерства;
- Рост доли сотрудников, готовых рекомендовать компанию друзьям и знакомым, на 50% к уровню прошлого года;
- Стагнация текучести кадров компании на историческом минимуме в 2016 – 2017 гг при параллельной оптимизации затрат на сотрудников;
- Передача Заказчиком мне роли Модератора процесса в полном объёме, доверие и готовность инвестировать и спонсировать процесс на регулярной основе;
- Запрос участников ТОП-команды на групповую сессию по тематике «Управление проектами и изменениями с элементами командного взаимодействия»;
- Рост интереса к тематике «Командное взаимодействие», выраженное в чтении (книги Адизеса) со стороны ТОП-руководителей;
- Готовность участвовать в обучении по тематике «Недирективное управление» 3 участников ТОП-команды, в том числе с привлечением своих средств;
- Общий фон снижения остроты конфликтов и противодействия (личностного фона), но ещё не роста объёма и качества взаимодействия;
- Более высокий темп открытия новых объектов в сравнении в 2016 годом;

Выводы по практической части работы:

- При входном анкетировании команды особенно ярко проявились:
 - неудовлетворённость существующим уровнем взаимодействия в команде ТОП-руководителей. Понимание, согласие команды в том, что качество взаимодействия в ТОП-команде играет чрезвычайно значимую роль как в достижении индивидуальных результатов каждого, так и особенно – в достижении командных результатов работы;
 - Были определены среди участников команды как лидеры по оценке качества взаимодействия, так и антилидеры, что позволило участникам группы более объективно оценить качество своих текущих коммуникаций в ТОП-команде;
 - Участники команды значимо разошлись во мнениях относительно того, что возможно сделать для улучшения качества коммуникаций, и того, что является помехой на пути построения качественного командного взаимодействия;
 - На входном интервью Заказчик обозначил дефицит времени, внимания, невыстроенные форматы взаимодействия среди ТОПов важными факторами неудовлетворённости качеством коммуникаций в ТОП-команде; Было отмечено весомое сопротивление участников проводимым им интервенциям, не говоря уже о проактивном изменении своего поведения, опережающем темпы роста масштабов и сложности Компании;

- Многие участники ТОП- команды отметили большую осторожность при использовании инструментов обратной связи, но в целом отношение у многих участников формулировалось как «пробовали, ничего не изменится»;
- Значимые аспекты внедрения ПРМ на основе Матрицы лидерства - значимых аспектов ежедневной работы:
 - Осознание участниками команды Своей типичной роли, которую играет сотрудник в ТОП-команде (самооценка, оценка коллегами) – по методологии Архетипических ролей;
 - Осознание участниками команды Своей типичной роли, которую играет сотрудник в ТОП-команде (самооценка, оценка коллегами) – по методологии И. Адизеса;
 - Диагностика ролей команды в целом по методологии Архетипических ролей, с прояснением дефицитных ролей и преобладающих с пониманием уровня развития группы;
 - Диагностика ролей команды в целом по методологии И. Адизеса – с прояснением дефицитных ролей и преобладающих;
 - Участники очень эмоционально выделяли отличие представлений о своей роли и обратной связи о типичной роли в команде от участников команды со своими представлениями (носило характер озарения). В дальнейшем у большей части участников возник запрос на получение поведенческой обратной связи: а какое поведение, проявление приводит к тому, что мои коллеги ассоциируют моё поведение именно с этой ролью? А как я вообще воздействую на коллег? В групповых процессах проявилась потребность в получении обратной связи по поведению;
 - Потребность в получении обратной связи разворачивалась за процессом исследования, приносившим большую ясность в отношении взаимного влияния и командного взаимодействия;
- Особенности внедрения практики «Основа здоровья»:
 - эффект «слива» благодарности – невыполнение инструкции участниками в стремлении отметить благодарностью всех и сразу, что затягивало процесс и ухудшало его динамику;
 - Процесс предоставления поддерживающей обратной связи словно сознательно затягивался участниками для того, чтобы не переходить к следующей практике работ «Дифференцирующей обратной связи»;
 - Многие участники испытали сложности при описании конкретного поведения и ситуаций, за которые благодарили участников, терялось описание ситуации, характеристики напоминали ярлыки;
 - Часть участников признавалась в затруднении при выражении «прилюдной» Благодарности, говоря о своей стратегии благодарности «Тет – а – тет» без выпячивания на публике;
 - Вместе с тем, начиная со 2-й встречи практика работы в формате «основы здоровья» давалась участникам всё легче и постепенно переходила в формат разогревающего или завершающего упражнения;
 - На 3 встрече практика основы здоровья технически выполнялась без затруднений. Навык освоен в 95% случаев. Вместе с тем это создаёт дифференциацию с новыми участниками группы, которые пока словно являются наблюдателями процесса вне его контекста;
- Основные аспекты, проявившиеся при внедрении практики «Дифференцирующая обратная связь»:
 - Соппротивление «Дифференцирующей обратной связи», например:
 - участник ушёл с половины процесса (до дифференцирующей ОС), потому что приболел;
 - участник ушёл, потому что возникло срочное дело (ошибка оповещения заранее);
 - «а может не надо Дифференцирующей ОС – у меня и так её много» (страх до начала);
 - участник ушёл, потому что накрывает на стол (тревога, компульсивная реакция);

- Моменты оживления, подъёма энергии, когда давалась Поддерживающая обратная связь посреди дифференцирующей. По сути - нарушение процесса, но группа очень живо реагировала.
- Словно группа «сидела в огне» в части моментов дифференцирующей обратной связи. Чувствовалось напряжение, но при этом присутствовала готовность немного заглянуть за грань обычного. Чувствовал доверие и интерес к процессу от участников.
- Начал видеть в коллегах живых людей гораздо больше, спустя 3 года работы, и лишь 1 сессии дифференцирующей обратной связи. Различать очень разные, уникальные реакции на контакт, дифференцирующую обратную связь от коллег.
- «Вот что «обратная связь» животворящая делает!». Эта реплика от участников нашей команды уже на следующий день после процесса на ежемесячном отчётном совещании. Связана с изменением поведения одного из участников группы.
- Когда участники дают дифференцирующую обратную связь, то в 90% случаев не смотрят в глаза. Обратить на это внимание в дальнейшем как на один из фокусов внимания при предоставлении обратной связи.;
- Проблема «невозможности, проблемности» данного процесса в нашей команде – лишь в моей голове (мои страхи). Вместе с тем без личной проработки ИК этот процесс я не смог бы провести его для нашей группы. Сформировал продуктивную настройку для ведения тренинговых процессов «Я в домашних тапочках».

Итоговые выводы:

- Среди моих озарений и осознаний в ходе проведенных процессов были:
 - Моё сопротивление практике «дифференцирующей обратной связи» в форме страха, тревоги – более 3 сессий я не мог приступить к её ведению, до тех пор, пока не был готов провести процессы Я, группа и все события, сопровождавшие подготовку, «сопротивлялись» её проведению. Вероятно, в мудрости «Готов ученик – готов и учитель» эта ситуация раскрывается наиболее точно;
 - Режим самоуправления группы, при котором в Основе здоровья во многом не требовалась модерация, а группа и участники сами глубоко погрузились в процесс, стал неожиданностью и воодушевил меня на то, что практика стала Живой – без моего участия и дополнительных усилий. И постепенно мы можем продвигаться в освоении следующих практик работы Матрицы;
 - Освоение матрицы лидерства в Кадровой службе проходило намного более высоким темпом, чем среди ТОП-руководителей. И в начале я даже засомневался, чувствую ли я свой ранг? Не носит ли процесс характера принуждения административного? Но в дальнейшем мои сомнения были развеяны самостоятельной практикой процесса участников, в т.ч. без моего участия.
 - Для меня, начиная со 2 сессии, произошло снижение напряжения в отношениях с участниками ТОП-команды. Частично это связано с уходом ряда руководителей (увольнение по инициативе компании); частично это связано в переходом к моему более безопасному ощущению себя в команде и успешному завершению мною года в роли руководителя функционального направления деятельности;
 - Формат 3-4 часовых сессий, взятых из методологии TWI(обучение на рабочем месте), позволял органично встраивать в текущую деятельность команды освоение практик Матрицы лидерства, оказался гибким для использования;
 - Отдельным фокусом моего развития должно стать качество инструктирования:
 - Демонстрация упражнения помогает участникам понять Инструктаж в формате «рассказать, показать, попросить повторить – работает»;
 - Некачественная инструкция:

- мучает коллег – заставляя переделывать 2 раза (4 ошибки из 15 человек); Необходимо демонстрировать образец, чтобы инструкция более качественно выполнялась;
 - выбивает участников из процесса и контекста Матрицы разная степень владения навыками, прежде всего тех, кто впервые на процессе; необходимы материалы по вводу в контекст;
 - В лице Заказчика его психологической зрелости у меня есть ресурс для изменений (доверие мне, готовность допускать огрехи или успехах в процессах Матрицы);
 - Очень важен фактор высоты ступеньки: необходимо дробить навык на кусочки. Особенно дифференцирующую обратную связь. Тогда она воспринимается проще, инструкция и процесс вызывают меньше затруднений у участников.
- Особенности взаимодействия с Заказчиком в случае данного внедрения:
 - Заказчик последовательно задавал схожие вопросы о сути Матрицы лидерства, когда я неоднократно разъяснял ему, с уверенностью в его понимании. Это навело меня на мысль, что ещё БОЛЬШОЙ дефицит информации есть у участников ТОП-команды, с которой я работаю. Упущение – отсутствие качественных описательных и раздаточных материалов, предоставляемых мною участникам. Матрица лидерства в комиксах или картинках будет наилучшим вариантом из возможных на этапе масштабирования проекта.
 - От сессии к сессии нарастала степень доверия Заказчика мне как модератору групповых сессий, выраженная в принятии Заказчиком на себя роли обычного участника, роли человека определяющего контекст встреч, но непосредственно не участвующего в модерации;
 - На момент написания данной работы со стороны Заказчика сформировано ожидание продолжения групповых сессий в формате практик Матрицы и высказывалось опасение в непродолжении данных встреч;
 - Вместе с тем считаю, что при проработке, осознании Заказчиком особенностей своего влияния на участников команды, ранга, типичных ролей, склонности к дифференциации а не поддержке в обратной связи есть значимый ресурс создания безопасности и доверия в общении;
 - Прочие значимые выводы и наблюдения:
 - Общий вывод: «Основа здоровья» может быть использована как в качестве «разогревающей», так и «зашивающей» процессы, практики; Именно с «Основы доверия» целесообразно знакомить группу с работой в «Матрице»
 - Нужны плакаты – пиктограммы по «Матрице лидерства». Как для новых участников, так и для выхода на новый уровень глубины пояснения и для моего собственного понимания.
 - Шить целое: Нужен кодекс целого (слабые голоса; нет одной абсолютной правды; и т.д.) Как «идеологическая часть - мудрость» так как я использую скорее инструктирующий стиль в работе (Давайте поработаем по инструкции и посмотрим, что будет).
 - Участие в процессе серии докладчиков создаёт как состояние и настрой группы до начала мероприятия, так и может значимо скорректировать время проведения мероприятия (если ГД заявлено на выступление 30 минут, он возьмёт 1,5 часа, может «передать группу» в напряжённом состоянии);
 - Высокая точность диагностики ролей по Адизесу и полезность при дополнении команды новыми участниками.
 - Отсутствие проработки ролей по Адизесу: что мы с этим делаем, делаем ли, что с этим можно делать. Я неправильно воспринимаю аналитические, диагностические данные, скорее как разогрев, а это полноценное исследование,

из которого ветка отдельного процесса выходит для проработки и использования. Недоразворачивание процесса.

- В каждой из исследуемых мною команд ведущие разные роли что может говорить как о личной гибкости, так и высокой возможности трансформации ролей в каждой из групп;

Дальнейшие шаги по внедрению Матрицы лидерства в Компании

- Поддержание площадки Матрицы лидерства с освоением «Дифференцирующей обратной связи», распространением «Основы здоровья» в отношении команд ТОП -руководителей; (не реже квартального цикла встреч). Адаптация новых участников ТОП-команды к данной работе.
- Внедрение процесса обратной связи на базе оценки 360 как практики регулярного менеджмента в компании, начиная с 2017 года. В качестве пилотных подразделений – кадровая служба и ТОП-руководители.
- Внедрение электронного бумеранга благодарности и его распространение по принципу Payitforward в компании. Соответствующая информационная компания по внедрению этого процесса, его лидеров.
- Продолжение моей личной практики интеграции частей через основу здоровья – благодарность себе за достижения и неудачи прошлого дня ежедневно и по мере необходимости;
- Подготовка ежегодных выездных сессий команды ТОП -руководителей (в данном случае по тематике «Стратегическое управление и реализация проектов и изменений в компании»).

Рекомендации по интегральному внедрению «Матрицы лидерства»:

- **Освоить «Матрицу лидерства» лично в теории, практике маленьких шагов и работе с терапевтом:**
 - Сформировать представление и получить точечный опыт Матрицы возможно:
 - Посетив семинар – практикум «Матрица лидерства» Амины Нолан;
 - Участвуя в вебинаре «Матрица Лидерства: практики создания Живых компаний», Амины Нолан и Филиппа Гузенюка;
 - По материалам Института коучинга по данной теме;
 - Использовать личные практики – маленькие шаги вживляющие «Матрицу» в жизнь:
 - «Основа здоровья»: ежедневно выделять свои вдохновляющие, особенные моменты, благодарить себя (особенно за ошибки, промахи, боль, гнев, страх, печаль, лень и т.д.);
 - «Ролевая дифференциация» и «группа как целое»: исследовать свои шаблонные роли в группах и их играть с изменениями (например поставить на паузу или увеличить громкость «директивного руководства»);
 - «Основа здоровья» и «дифференцирующая обратная связь»: практиковать в базовых группах - семье, с друзьями, ближайшими коллегами;
 - «Обратная связь»: всегда выделять индикаторы поведения и воздействия поведения на себя при предоставлении обраной связи другим;
 - Практиковать свою уязвимость как «основу доверия» в отношениях;
 - Использовать возможности терапевтической личной проработки:
 - Своих конфликтов, реакций, чувств и эмоций в отношениях с участниками команды (при роли внутреннего модератора Матрицы – особенно);
 - Осознания влияние на Вас рангов и Ваших рангов на участников групп;
 - Дифференциации и отстройки от застывших ролей;
 - Прояснить с Заказчиком запрос на внедрение ПРМ «Матрица лидерства», запрашивать и давать обратную связь по итогам каждой сессии индивидуально;

- Без данного этапа (Освоение) невозможно привнесение практик Матрицы лидерства в группу участников в качестве Заказчика или Модератора;
- **Проектировать Практику регулярного менеджмента «Матрица лидерства» в группах с учётом методических и организационных особенностей:**
 - Темп освоения практик и частота встреч;
 - Матрица лидерства – практика регулярного менеджмента (ПРМ - командная привычка), мгновенно не трансформирует командные отношения;
 - Оптимальная частотность встреч 1 раз в 1-3 месяца без привязки к другим регулярным встречам и процессам. Длительность каждой сессии 3-5 часов;
 - Практика которая на 1 встрече кажется «странной», на 3-й становится новой нормой в т.ч. проникает в другие регулярные коммуникационные процессы;
 - Время и место проведения встреч запечатлеваются участниками, формируя ожидания и настрой. Минимизация времени пути до места встречи и допзатрат (эффективность) – важный фактор жизнеспособности ПРМ.
 - Время освоения практик Матрицы участниками отличается 3-4кратно. У 90% участников 3-я встреча - время уверенного использования.
 - Разрабатывать карточки практик Матрицы
 - Инструктирующие карточки снижают тревожность ряда участников группы, помогают войти в контекст новым участникам, снижают коммуникационные издержки;
 - Инструктирующие карточки не позволяют освоить практики Матрицы – это вспомогательные материалы;
 - Вкрапление практик Матрицы лидерства в регулярные командные коммуникации: оперативки, встречи 1 на 1, электронную переписку, телефонные звонки значимо их трансформирует;
- **Вести процессы Матрицы лидерства с учётом особенностей:**
 - «Основа здоровья» протекает естественным образом сама:
 - Практики «Основы здоровья» живут «своей жизнью» со 2 сессии, внимания требует включение новых участников. Роль и активность Модератора уменьшается, процесс становится «Самоорганизующимся и самораскрывающимся». Участникам нужна легальная площадка для созидания доверия, лучшего и обмена позитивом;
 - Открытость Заказчика и его ранг – важнейшие ориентиры для участников по образу желательного поведения;
 - «Дифференцирующая обратная связь» - вызывает отторжение, сопротивление:
 - Начиная с личных страхов, тревог тренера и т.д.
 - Сопротивление «Дифференцирующей обратной связи» на начальном этапе: в «забалтывании» непосредственно до начала процесса, отпрашиваний и ухода по «уважительным» причинам; протеста в готовности раскрытия эмоций, нечёткости выполнения инструкций и т.д. Считаю частью старта характерной для освоения данной практики и предыдущего болевого опыта в формате «директивного управления».
 - Диагностика «Ролей в команде» - необходима, но не достаточна для трансформации:
 - Диагностика, дифференциация и интеграция ролей в команде – отдельная большая тема. Она требует разворота, проживания и освоения в практике деятельности, осознании.
 - Вопрос после диагностики: «И что?», - индикатор необходимости практик получения нового точечного опыта, практик проигрывания ролей, фокуса внимания на ролевой гибкости, а не «посмертном диагнозе».
 - Ваш ролевой репертуар кардинально изменяется в зависимости от команды, контекста, намерения. Роли –гибкие настройки командного взаимодействия;

Литература:

1. Матрица Лидерства: практики создания Живых компаний. Амина Нолан, Филипп Гузенюк. Материалы Вебинара. 2016 г.
2. Безручко Павел. Практики регулярного менеджмента. Экопси. <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-praktiki-regulyarnogo-menedzhmenta.html>
3. Белбин Реймонд Мередит. Команды менеджеров: как объяснить успех или неудачу. 2009.
4. Белбин Реймонд Мередит. Работать надо по - другому. 2004
5. Ленсиони Патрик. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. 2013
6. Эртел К., Соломон Л.К. Стратегическая сессия: как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем. 2015
7. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. 2015
8. Розин М. Стратегия чистого листа: как перестать планировать и начать делать бизнес. 2015
9. Гайз С. MINI- привычки – МАХИ– результаты. 2015
10. Лалу Фредерик. Открывая организации будущего. 2016
11. Кови С. СУПЕРработа, СУПЕРкарьера. 2011
12. Виногородский Б. Искусство управления миром. 2014.
13. Виногородский Б. Искусство игры с миром. Смысл победы в победе над смыслами. 2016.
14. David L Cooperrider. Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change
15. Лайкер Дж. Корпоративная культура Тойота: уроки для других компаний. 2017
16. Баляев А. Что такое Интегральная спиральная динамика? <https://spiral-dynamics.ru/что-такое-интегральная-спиральная-динамика/>
17. Уилбер Кен. Интегральное видение. Краткое введение в революционный интегральный подход к жизни, Богу, вселенной и всему остальному.

Приложение 1. Отчёт опроса ТОП: Заказчик (Качество взаимодействия)

АНКЕТА

Цель: изучить мнение ТОП – руководителей об эффективности командного взаимодействия в Компании. Оценить целесообразность и необходимость обратной связи для ТОП – руководителей.

Заполните анкету первыми приходящими мыслями.

___ЗАКАЗЧИК___

Фамилия и имя заполняющего

ВОПРОСЫ:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10) 6
2. С чем связана именно такая оценка? не высокий уровень проактивности (опережающих взаимодействий и воздействий)
3. Что во взаимодействии ТОП - команды требует улучшения в первую очередь?
открытость к обратной связи и к изменениям
4. Насколько взаимодействия ТОПов влияет на Ваши результаты (от 1 до 10) 10
5. Насколько взаимодействия ТОПов влияет на результаты Компании (от 1 до 10) 10
6. С кем из ТОП - руководителей у Вас самое продуктивное взаимодействие?

Руководитель	Самооценка качества взаимодействия: 5 – самое продуктивное (мин. 3 человека указывается обязательно); 1 – самое непродуктивное (мин. 3 человека указывается обязательно) 2,3,4 – среднее (указывается по желанию)
Участник 1;	5
Участник 2;	4
Участник 3;	4
Участник 4;	5
Участник 5;	4
Участник 6;	4
Участник 7;	3
Участник 8;	5
Участник 9;	5
Участник 10;	4
Участник 11;	
Участник 12;	4
Участник 13;	4
Участник 14;	
Участник 15;	5
Участник 16;	5
Участник 17;	
Участник 18;	
Участник 19	

7. Кого ещё необходимо включить в процесс улучшения взаимодействия? -
8. Что ограничивает Вас в выстраивании более продуктивного взаимодействия? дефицит времени на персональные коммуникации, дефицит форматов командных коммуникаций, отсутствие проактивного исследования и эволюции качества со стороны руководителей
9. Насколько у Вас получается давать обратную связь? (от 1 до 10) 7
10. Почему вы поставили именно такую оценку?
дефицит времени на персональные коммуникации, дефицит форматов командных коммуникаций, отсутствие проактивного исследования и эволюции качества со стороны руководителей
11. Насколько у Вас получается принимать обратную связь? (от 1 до 10) 6
12. Почему вы поставили именно такую оценку?
дефицит времени на персональные коммуникации, дефицит форматов командных коммуникаций, отсутствие проактивного исследования и эволюции качества со стороны

руководителей_

13. По какому вашему поведению Вам хотелось бы получить обратную связь?

_ по этической корректности моих коммуникаций, по полезности моих коммуникаций для руководителей, по эмоциональному комфорту в момент коммуникации со мной_

14. Каким важным темам в кругу ТОП-команды уделяется недостаточно внимания (1-3 темы)?

_ саморазвитие, управленческая компетентность, методология и базовые технологии работы, ценности, стратегия, клиентоориентированности; технология, техника, практики самообразования, психология

_ почему (ваше мнение)

__отсутствие «большой цели» или неуверенность в себе__

14. Готовы ли Вы принимать участие в сессиях обратной связи в составе ТОП – руководителей?

(да / нет) ___да___ с какой периодичностью? __1 раз в месяц__

ЕСТЬ ЛИ У ВАС КОММЕНТАРИИ И ПОЖЕЛАНИЯ __Успеха!__

СПАСИБО!!!

Приложение 2. Отчёт анкетирования ТОП – руководителей: «Качество взаимодействия».

Итоги анкетирования ТОП – руководителей по теме «Оценка качества взаимодействия».

Заполнение:

Из 19 участников рассыла:

- 12 (65%) заполнили анкету,
- 2 (10%) отказались,
- 5 (25%) проигнорировали;

Ответы на вопросы:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10)

7, 2, 6, 2, 3, 8, 4, 6, 7, 7, 6
Среднее – 5,2

2. С чем связана именно такая оценка?

- Все ориентируются на выполнение своих целей согласованных с ГД

- по моим представлениям качество взаимодействия надо бы оценивать по следующим параметрам – результат взаимодействия, основанный на качественном совместном планировании необходимых процессов и результатов под целевые результаты (результат взаимодействия – согласованный, понятный между участниками план действий), совместная оценка необходимых ресурсов для наилучшего достижения результата (результат – согласование ресурсов и сроков исполнения планов), совместный контроль за исполнением реализации плана и взятие на себя ответственности за сбой внутри реализации планов.

Культура Компании такова, что ни по одному из параметров я не удовлетворён в подавляющем большинстве случаев взаимодействия. Причём бардак начинается с самого начала, когда мы делаем сначала бюджеты на следующий год, а потом приступаем к планированию и уточнению целей на следующий год. Лошадь позади телеги – это никого не смущает. Так принято. Уже привыкли. И эта практика практически по умолчанию реализуется во всех остальных вертикалях взаимодействия. Сначала реклама акции, а потом планирование акции, сначала обратный товаропоток из магазина, а потом формулирование целей – зачем? И т.п. Примеры щедрой россыпью.

Согласование планов между структурными подразделениями у нас в принципе не в чести за редчайшим исключением по конурам запуск, товаропоток, трудочасы в какой-то степени и.... всё. Планирование товарооборота я исключаю, т.к. это не согласование плана действий. Я имею в виду именно наличие формализованных документов.

Ну и сталкиваться с тем, что о чём-то договорились, но это «не случилось, т.к...» - это норма. Которая не имеет никаких последствий ни для кого в компании. Ну, не смогли, так не смогли... Когда ожидать следующего приседания? Через две недели? И славно. В итоге у меня есть личный рейтинг моих контрагентов по шкале - этот скорее всего не подставит, а этот подставит с гарантией и без вариантов и по срокам и по качеству.

- Нет одной цели на которую работают все Топы, иногда просто не слышим друг друга или не хотим

- в моём случае постоянные треугольники «Агрессор – Жертва – Спасатель» с серией манипуляций и поиском виноватых, а не решений на всех уровнях компании; эмоциональная закрытость (неприятие страха, гнева, агрессии) и неприятие эмоций как норма в команде; авторитарный стиль управления без делегирования полномочий (делегирующие задачи – да!!!)

- Часто отсутствует согласие между смежниками, все преследуют свои интересы и выполняют свои цели, многие находятся в зоне комфорта, боятся ответственности

- не достаточная оперативность

- Продуктивное взаимодействие налажено только с частью Топ менеджеров. В целом, у команды нет единых приоритетов

- С пониманием ТОП команды, что такое ОБРО

- наличие собственного мнения у каждой «звезды» о приоритетности, способах решения, нужности в целом по проблеме, которая требует совместного участия. + противоречия в целях подразделений + безответственность и некомандные отношения.

- Качество взаимодействия достаточно высокое, но бывают случаи внесистемного поведения, которые негативно влияют на работу команды в целом (поэтому команда не формируется так, как могла бы на основе имеющегося потенциала).

- Хромает исполнительская дисциплина

- не высокий уровень проактивности (опережающих взаимодействий и воздействий)

3. Что во взаимодействии ТОП - команды требует улучшения в первую очередь?

- Понимания как добиться синергии между целями ТОПов и общим делом.

- Перспективное планирование – по контурам совместных действий (с результатом с целевым качеством), ресурсов и сроков. Это необходимо, на мой взгляд, для команды делателей, а не для команды болтунов.

- Убрать из лексикона словосочетание «Это невозможно!»

- регулярная обратная связь в режиме «Матрицы лидерства»

- Научится уважать и слышать друг друга

- оперативность реакции

- Изменить отношение ГД к регулярному менеджменту. Резко уменьшить количество задач до узкого круга приоритетных. По оставшимся - вести жесткий учет и контроль, как по качеству, срокам исполнения задач, так и по наличию достаточного количества ресурсов.

Исключить появление задач, доля которых в годовом (3-х летнем) результате, очевидно, мала.

Исключить из задач ТОП менеджеров задачи, напрямую не связанные с получением дохода для компании. Если задачи неочевидно влияют на ВД, то нужно публичное обсуждение и обоснование включения этих задач в приоритеты деятельности.

Эти простые вещи при твердом следовании им уже серьезно поменяют ситуацию.

- Понимания чем ОБРО занимается

- Умение слушать, слышать и подчиняться командному решению.

- Введение более продвинутой системы ответственности за результаты работы.

- Хромает исполнительская дисциплина

- открытость к обратной связи и к изменениям

4. Насколько взаимодействия ТОПов влияет на Ваши результаты (от 1 до 10)

6, 9, 7, 8, 10, 8, 5, 5, 6, 10, 10

вопрос не совсем ясен. Но проблем с этим нет

среднее – 7,3

5. Насколько взаимодействия ТОПов влияет на результаты Компании (от 1 до 10)

8, 10, 10, 10, 10, 10, 7, 8, 10, 10, 10

вопрос не совсем ясен. Взаимодействие ТОПов определенно максимально влияет на результаты Компании. Не будет взаимодействия – не будет результатов.

Среднее: 9,3

6. С кем из ТОП - руководителей у Вас самое продуктивное взаимодействие?

Участник 1;	5	2		5	2	5	3	3	5	3	5
Участник 2;	1	3	5	1	1		2	5	4	4	4
Участник 3;	4	4	1*	4	1	5	4	1		5	4
Участник 4;	5	4		5	3	5	3	2		5	5
Участник 5;	4	3		4	4	5	4	3		5	4
Участник 6;	4	4		5	2	5	4	2	5	5	4
Участник 7;	3	1	1!	1	1	4	2	2	4	1	3
Участник 8;	5	3		3	5	5	5	3		4	5
Участник 9;	4	5		5	5		5	3		4	5
Участник 10;	5	2		5	4	5	4	3	1	4	4
Участник 11;	4	4		3	2	5	5	4	*	4	
Участник 12;	5	1		3	2	5	5	2	*	4	4
Участник 13;	4	5	5	3	5	4	4	2		5	4
Участник 14;	1	4		4	4	4	4	2	4	4	
Участник 15;	4	2		1	3		3	2		4	5
Участник 16;	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5
Участник 17;	1	4		4	4	5	5	5		4	
Участник 18;	5	5		5	5	5	5	3	5	5	
Участник 19	4	1	1*	4	4	5	5	2	*	1	

*мало взаимодействуем, почти нет контактов

** один из комментариев: Что значит продуктивное? Если считать что возникает некий полезный продукт, то со всеми самое продуктивное взаимодействие. Не бывает так, что взаимодействие происходит непродуктивно. Были вопросы с отделом развития, но после создания ОА, вопросы продуктивности взаимодействия снялись. Непродуктивного взаимодействия (на 1) на данный момент нет

7. Кого ещё необходимо включить в процесс улучшения взаимодействия?

- УГМ коль скоро они у нас есть, сотрудников ИМ Михальского Е. и Павлова А., а также сотрудников маркетинга, отвечающих за рекламу и за взаимодействие по клубной системе. Клиентский контур у нас не в чести, его значимость надо поднимать
- УГМы, Чернецова, заместители ТОПов
- достаточно
- Фомин Андрей, Чернецова Юлия, Болозя Денис
- УГМов
- Напротив, список надо сокращать до 12-13 человек.

- А кто уже включен или не-включен в этот процесс? В смысле кроме ТОПов? Вопрос неясен

8. Что ограничивает Вас в выстраивании более продуктивного взаимодействия?

- Личностные характеристики оппонента
- Отсутствие навыка и воли к целевым изменениям. Чувствую, что демотивирован всем этим бардаком. Для его устранения необходимо инвестировать гигантское собственное время и ресурсы убеждения коллег в то, чтобы склонить их к действиям требуемого характера и оперативности (не к словесному согласию, а именно к действию), либо придётся проявлять тот самый «высокий уровень межвидовой агрессии», чего делать не хочется, но иного действия в некоторых случаях я просто не вижу
- Мне и не надо со всеми чтобы была 5, отсутствие время и самомотивации
- Мои большие эмоциональные издержки, манипуляции партнёров, мысль о несоответствии партнёров занимаемым должностям (как моя проблема), необходимость работать над собой – что при истинной работе всегда преодоление себя
- В команде - низкая исполнительская дисциплина, у меня – эмоции
- ничего
- Недостаточность собственных усилий по перемене ситуации
- Понимание у ТОПов зачем существует ОБРО
- Мои личные качества: психологическая и эмоциональная уязвимость, + неготовность к жизни в культуре тотальной негативной обратной связи от ключевых партнеров. Личные качества отдельных членов команды, выражающиеся в отклонении от общепринятых человеческих ценностей, а также проявления безнравственности, + демонстрация неуважения, грубости, провокаций (деструктивных) как способа убеждения.
- Ничто не ограничивает
- Всезнайство
- дефицит времени на персональные коммуникации, дефицит форматов командных коммуникаций, отсутствие проактивного исследования и эволюции качества со стороны руководителей

9. Насколько у Вас получается давать обратную связь? (от 1 до 10) _____

5, 3, 1, 5, 8, 9, 8, 7, 7, 7

Положительную на 9 . Отрицательную на 8.

вероятно, на 9

Среднее: 6,5

10. Почему вы поставили именно такую оценку?

- В большинстве случаев обратная связь очевидна и не требует уточнения, в иных она не принимается
- Обратная связь сама по себе не имеет смысла. Это в моей картине мира развивающее и корректирующее воздействие на объект обратной связи. Т.к. объекты моей обратной связи не находятся в желаемом для меня состоянии, то я так и оцениваю
- Ее никто не просил
- Меня вообще тяжело понять с 1 раза)
- Потому что всегда говорю то, о чем думаю, не держу камень за пазухой, режу правду матку
- Обратную связь имеет смысл давать, если она приводит к изменениям. Зачастую этого не происходит и обратную связь делать уже не хочется
- Такое мнение

- Для меня потребность благодарить (а именно так я расцениваю положительную обратную связь) – естественная, как дышать. + Доброе слово является мощным мотиватором, т.е. моим инструментом управления. Во втором случае - не ошибается тот, кто ничего не делает. Если есть запрос – дам ответ.

- Потому что 10 уже занято «идеалом, к которому надо стремиться».

- Моя оценка, много составляющих

- дефицит времени на персональные коммуникации, дефицит форматов командных коммуникаций, отсутствие проактивного исследования и эволюции качества со стороны руководителей

11. Насколько у Вас получается принимать обратную связь? (от 1 до 10) _____

10, 7, 2, 7, 9, 8, 7, 6, 7

отрицательную – 3, положительную – 10

Положительную на 10, Отрицательную (не тотальную, ежедневную, а справедливую и выраженную в корректной форме) на 6, все остальное – на 2.

Вероятно, на 8

Среднее: 8,8

12. Почему вы поставили именно такую оценку?

- Всегда готов получить

- Я уже умею воспринимать ОС без эмоционального отрицания в моменте, но изменяться с достаточной скоростью не готов

- Очень мало кто дает объективную обратную связь

- более склонен слушать, чем говорить

- Психо-физика у меня такая. Девочку – отличницу и перфекционистку надо хвалить. Когда косячу , расстраиваюсь сильно

- Иногда сложно отбросить эмоции и поменять свое мнение. Иногда обратная связь имеет некорректную форму. Иногда нет доверия к отправителю и потому не воспринимаются даже его логичные доводы.

- Существуют всегда небольшие сбои

- Бываю эмоционален в битве за интересы Компании

- Моя оценка, много составляющих

- дефицит времени на персональные коммуникации, дефицит форматов командных коммуникаций, отсутствие проактивного исследования и эволюции качества со стороны руководителей

13. По какому вашему поведению Вам хотелось бы получить обратную связь?

- по эмпатии, по коммуникативным навыкам, по зонам недостаточности информации для сотрудников и смежников, по исполнительской дисциплине (ответственности) – хочу знать на каком месте я у смежников по критерию исполнит обещание по делу в срок или прокинет, по масштабу личности

- по работе

- лидерские навыки, продвижение инициатив, переговорные навыки, принятие решений

- по любому

- Динамика роста управленческой компетенции

- По любому

- Не корректная постановка вопроса!!!! Почему обратная связь дается по поведению??? По степени моего участия в решении проблемы, по проявленной активности и заинтересованности, по предложенным инициативам, по внимательному отношению к участникам и пр. – согласна.
- Обратная связь интересует всегда
- У меня обратных достаточно
- по этической корректности моих коммуникаций, по полезности моих коммуникаций для руководителей, по эмоциональному комфорту в момент коммуникации со мной

14. Каким важным темам в круге ТОП-команды уделяется недостаточно внимания (1-3 темы)?

- Обоснованность цифр плановых продаж (цифры есть – как достигать никто кроме ГД не знает), Формирование понимания тактических маневров по достижению плана продаж и готовности их производить.
Оценка каннибализма старых магазинов при открытии рядом новых.
- 1. Планированию на всех уровнях, 2. Совместному развитию видения 3. Работе по доведению ранее взятых задач до логического качественного завершения
- Целеполаганию, Ценовой политике, Оперативной стратегии на год
- 1. реализация стратегического замысла путём трансформации всей бизнес – модели Компании (от цели к качественным планам и скоординированным действиям),
2. качество отношений в топ-команде и в компании (а не только результат);
3. развитие кадровых процессов и трансформация компании через кадровую работу (ценность сотрудников и клиентов, а не только денег и чеков);
В дефиците глубокий живой (доверительный) диалог и согласованные надёжные действия;
- Работе в команде, умению слышать, умению подставить плечо другому в трудную минуту, взаимовежливости
- Дефицит доверия
- Теме единства при выполнении целей почему (ваше мнение) каждый живет своим собственным мнением и ставит его выше единства при выполнении целей
- Теме единства при выполнении целей почему (ваше мнение) каждый живет своим собственным мнением и ставит его выше единства при выполнении целей
- Достижения вопреки неудовлетворительному общему результату всегда есть, и о них мало кто из ТОП знает! Это раз. Не прижилась культура благодарности. Это два. Тимбилдинг. Это три.
- Действиям команды (стратегии и тактике) в связи ухудшениями в экономике страны.
- саморазвитие, управленческая компетентность, методология и базовые технологии работы, ценности, стратегия, клиентоориентированности; технология, техника, практики самообразования, психология

почему (ваше мнение)

- Чтобы устранить ситуацию лебедь рак и щука, чтобы обеспечивать совместный поиск пути движения к цели (а я считаю, что таких путей много и большая часть из них не то что не обсуждена, но даже и не осознана), чтобы исключить вариант «проседания» Компании по причине того, что какой-то ряд кирпичей в фундаменте забыли положить или положили через одно место

- недостаточная человеческая квалификация ТОПов (и моя в т.ч.), проявление в 99% случаев из ролей и должностей (день сурка) – из глубокого окопа;
- так чувствую;
- у команды нет истинного желания это делать по причинам:
 - Страх говорить правду
 - Неверие в искренность членов команды

Низкая результативность прошлых коллективных попыток изменить ситуацию

- потому что пока на Компании не столь явно это сказывалось
- отсутствие «большой цели» или неуверенность в себе

15. Готовы ли Вы принимать участие в сессиях обратной связи в составе ТОП – руководителей? (да / нет)

Нет, да, да, да, да, да, да, да, да, да
нет, если все останется как есть.
В зависимости от объема вопросов

с какой периодичностью?

ежемесячно, Раз в месяц / квартал, ежемесячно / ежеквартально, раз в месяц, 1 раз в месяц, 1 раз в квартал, 1 раз в месяц,
По факту произошедшего в формате личного общения.
Зависит от количества вопросов

ЕСТЬ ЛИ У ВАС КОММЕНТАРИИ И ПОЖЕЛАНИЯ

- Система обратной связи работает, когда люди готовы ее получать и меняться, но не в нашем случае.
- Отдельное пожелание Сергею Дубинникову – присланный документ, перечень заданных вопросов, их уровень по значимости предполагает либо тщательный ответ, либо отписку. Тщательный ответ предполагает весьма большие трудозатраты и времязатраты, чем это указано в теле письма «На заполнение анкеты необходимо около 10 минут». Так вот не надо стимулировать отписки. Ибо для обстоятельного ответа указанное количество времени категорически недостаточно. Считаю это управленческим обманом. И это второй раз в наших отношениях. Это меня сильно огорчает.
- Хотелось бы увидеть сведенные в одну таблицу ответы коллег
- Инициаторы/провокаторы анкетирования/изменений должны первыми продемонстрировать способность меняться
- Хорошего нового года!
- 25
- Успеха!

Прочие ответы:

Сергей, добрый день!

Анкету заполнять не готов по следующий причинам:

1. Отсутствует приказ ГД, регламентирующий действия ответственных за этот процесс, а также формат результата и цели, которые перед ответственными за процесс поставлены.

2. Оценка коммуникаций и взаимодействия в команде конечно же нужна, но считаю, что она должна проводиться **без участия членов команды** и уж тем более не одним из членов команды, т.е. **силами внешнего аутсорсера**. Это не такая дорогая функция, как может показаться, но **внешний консультант дает объективную внешнюю оценку уровня взаимодействия в команде, выявляет конфликты и как правило аутсорсеры сразу предлагают технологии работы с выявленными проблемами**.
3. Не понятно почему для целей оценки используется анкета, а широко известная технология, которая называется **«Метод оценки 360 градусов»** - эта технология позволяет не только диагностировать некие конфликты но и выявить причины, которые за этими причинами кроются и работать с причинами, а не с диагнозом. **Не раз проходил ее и получал полезную и объективную обратную связь о себе от своих коллег и понимал, что действительно я делал не так**.
4. Также считаю **по опыту собственного участия в таких исследованиях** – оценка должна быть АНОНИМНОЙ, в том числе потому, что при неосторожном обращении с полученными данными может **вызвать дополнительные конфликты в коллективе** https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_360_%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4%D1%83%D1%81%D0%BE%D0%B2

Цитата: «Во-первых, следует проводить опрос окружения сотрудника анонимно. Исследования установили, что в случае неанонимного опроса **корреляция с независимыми оценочными результатами работников компании составила 0,09 и была не достоверна. В варианте «некоторая анонимность» оценка комбинировалась с одной из других оценок, корреляция с независимыми оценками других сотрудников составила 0,27 и была достоверна. Соответственно при максимуме анонимности — достоверная корреляция составила 0,3.^[3] Это связано с опасениями делового окружения по ухудшению отношений в коллективе, а также со страхом перед возможным конфликтом.**

Гарантировать анонимность можно двумя способами:

- проводить оценку с помощью автоматизированной системы, когда все ответы обрабатываются без показа индивидуальных результатов;
- использовать специальные ящики для заполненных анкет, которые должны быть заполнены так, чтобы исключить возможность сравнения почерков^[4].

Во-вторых, данный метод оценки рекомендуют применять в электронной форме, так как сотрудник не отвлекается от рабочего процесса, а обработка результатов занимает меньше времени.

В-третьих, метод 360 градусов следует использовать только в комплексе с иными методами оценки персонала: данный метод является субъективным, так как предполагает оценку сотрудника деловым окружением.

В-четвертых, при проведении оценки по методу 360 градусов оцениваемый подвергается стрессу, поэтому факт проведения оценки должен быть обоснован: например, при планировании карьеры, при составлении списка направляемых на обучение или в рамках плановой оценки персонала.»

С уважением,

XXXXXXXXXX

Инструкция: как давать обратную связь.

Модель:

При дифференцирующей обратной связи направленной на проявление различий, несогласие, переживание негативных чувств обязательно сначала написать на листе бумаги по шаблону ниже то что Вы хотите сказать;

- в такой – то ситуации (контексте, при выполнении задачи) _____
- когда ты делаешь _____
- я думаю _____
- я чувствую _____
- я бы предпочёл _____

Инструкция: как получать обратную связь.

Искренне благодарить. ОС – любая – инвестиции в отношения.

В обратную сторону рассказать:

- какое чувство / ощущение вызывает эта обратная связь;
- какие мысли / идеи приходят во время обратной связи;
- не оправдываться и не агрессивировать;
- возможно задавать краткие уточняющие вопросы;





В рамках общей обратной связи (шеринга), возможно уже в индивидуальном режиме:

- сделать выбор и объявить:

- что вы будете делать также как сейчас;
- что вы будете делать по – другому;
- что вы не будете менять не смотря на дифференцирующую обратную связь и критику;
- что вы хотите изменить, но не знаю как это сделать (нужна ли Вам помощь?);

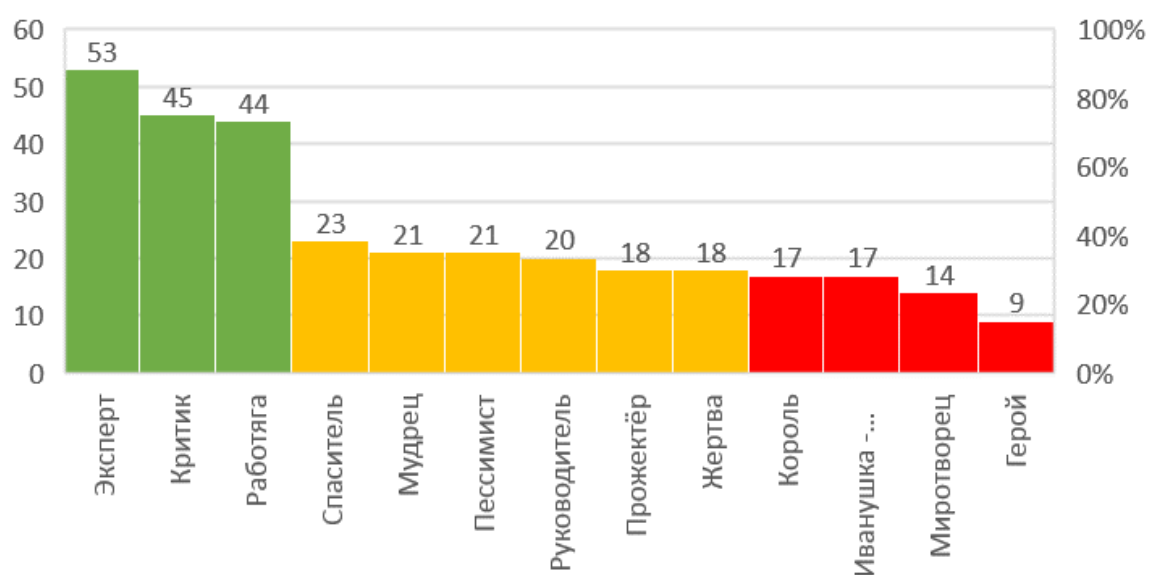
Приложение 3. Отчёт о мероприятии 2. Распределение архетипических ролей в ТОП команде:

Роль - образ	Роль - название	Общее число баллов	Баллы Дубинников
	король	17	0
	мудрец	21	1
	критик	45	3
	спаситель	23	0

	<p>герой</p>	<p>9</p>	<p>1</p>
	<p>миротворец</p>	<p>14</p>	<p>5</p>
 <p><small>©Cory Thoman - illustrationsOf.com/231718</small></p>	<p>Руководитель босс</p>	<p>20</p>	<p>1</p>
	<p>Эксперт</p>	<p>53</p>	<p>2</p>

	<p>Работяга - муравей</p>	<p>44</p>	<p>0</p>
	<p>Иванушка - дурачок</p>	<p>17</p>	<p>4</p>
	<p>Пессимист</p>	<p>21</p>	<p>0</p>
<p>Нет картинки</p>	<p>Прожектёр (добавленный образ)</p>	<p>18</p>	<p>6</p>
<p>Нет картинки</p>	<p>Жертва (добавленный образ)</p>	<p>18</p>	<p>3</p>

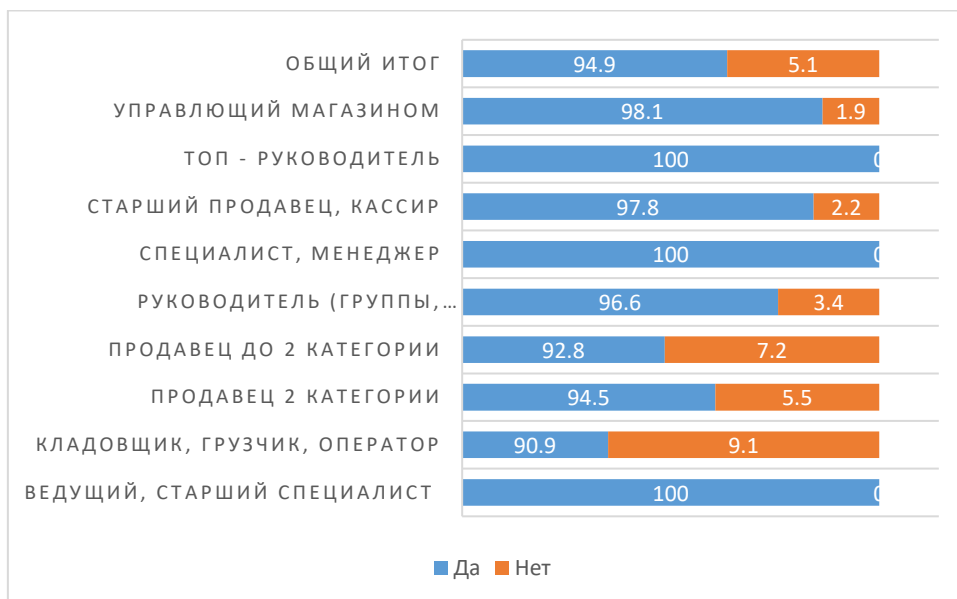
Частота упоминания ролей ТОП



Роль - название	Общее число баллов	Баллы Дубинников	%
Король	17	0	0
Мудрец	21	1	5
Критик	45	3	7
Спаситель	23	0	0
Герой	9	1	11
Миротворец	14	5	36
Босс	20	1	5
Эксперт	53	2	4
Работяга	44	0	0
Иванушка - дурачок	17	4	24
Пессимист	21	0	0
Прожектёр	18	6	33
Жертва	18	3	17

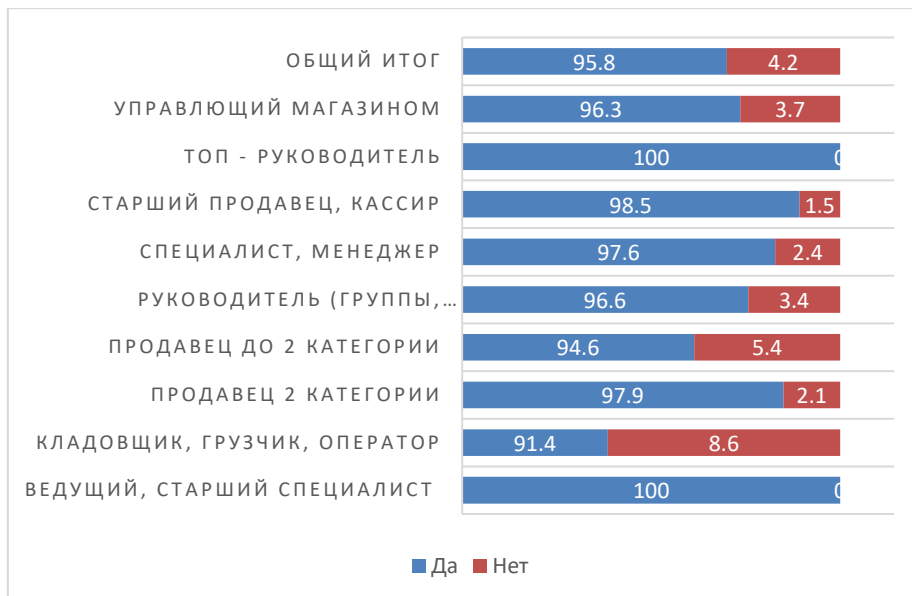
Приложение 4. Итоги исследования корпоративной культуры и мотивации 2017 (фокус-ТОП).

Нравится ли Вам работать в компании, %

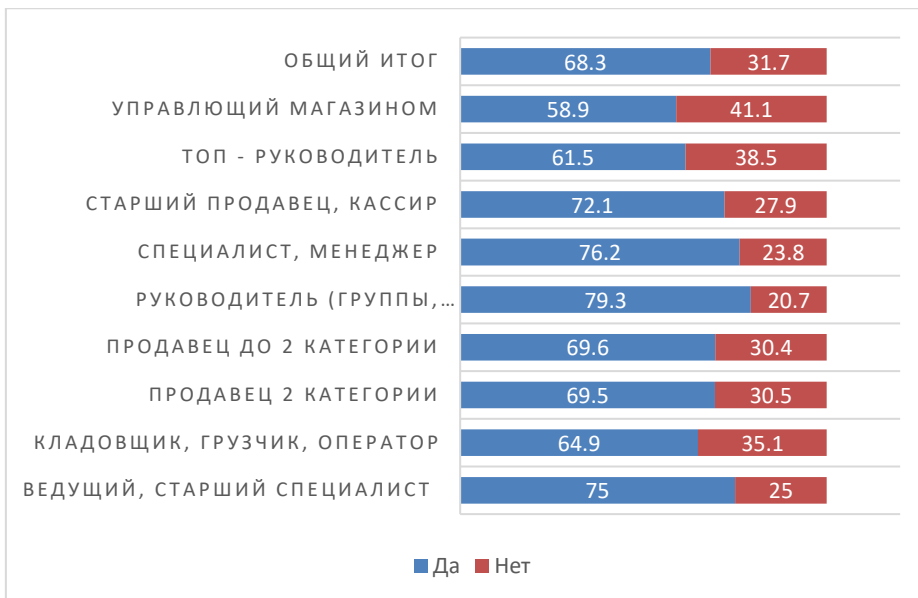


Раздел 12 Вопросов по методологии компании ГЭЛЛАП:

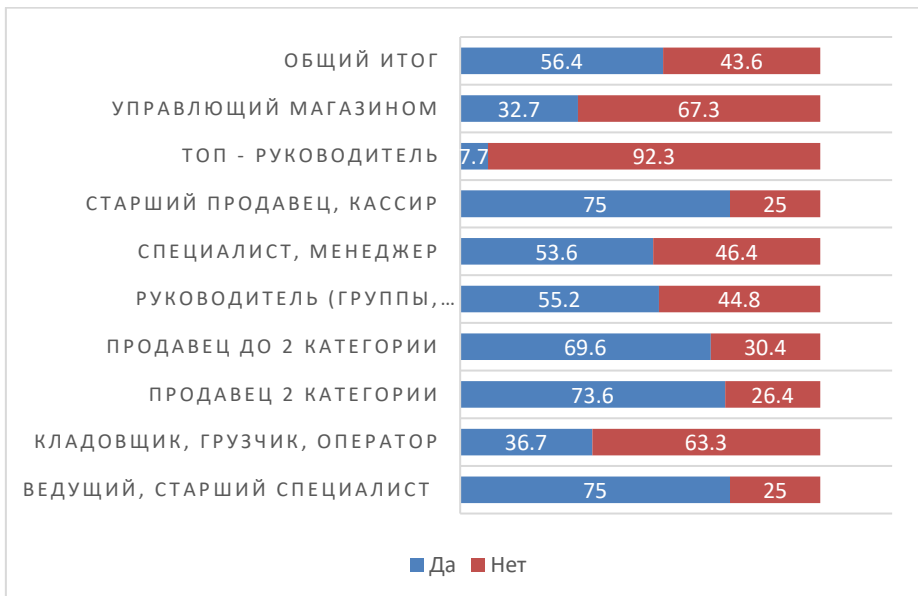
Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?, %



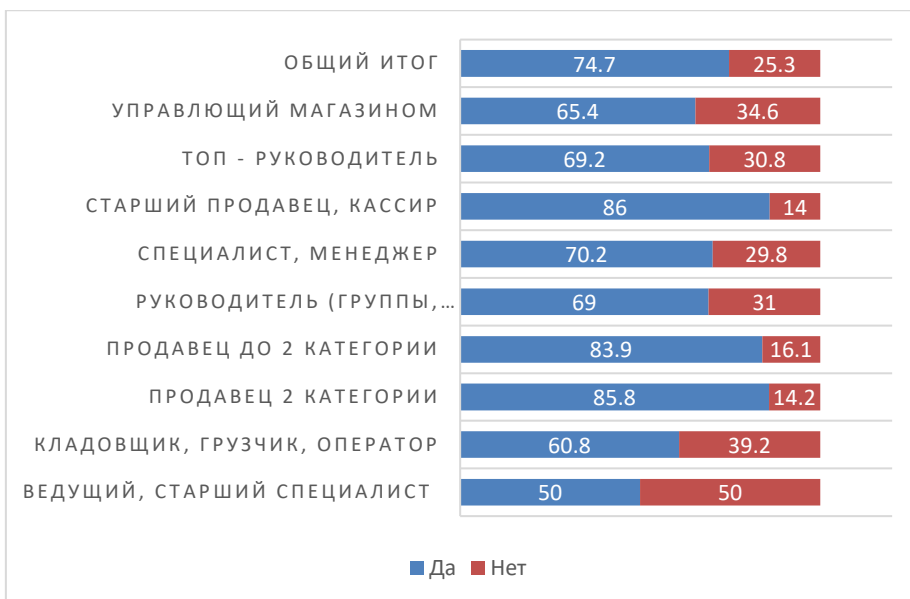
Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?



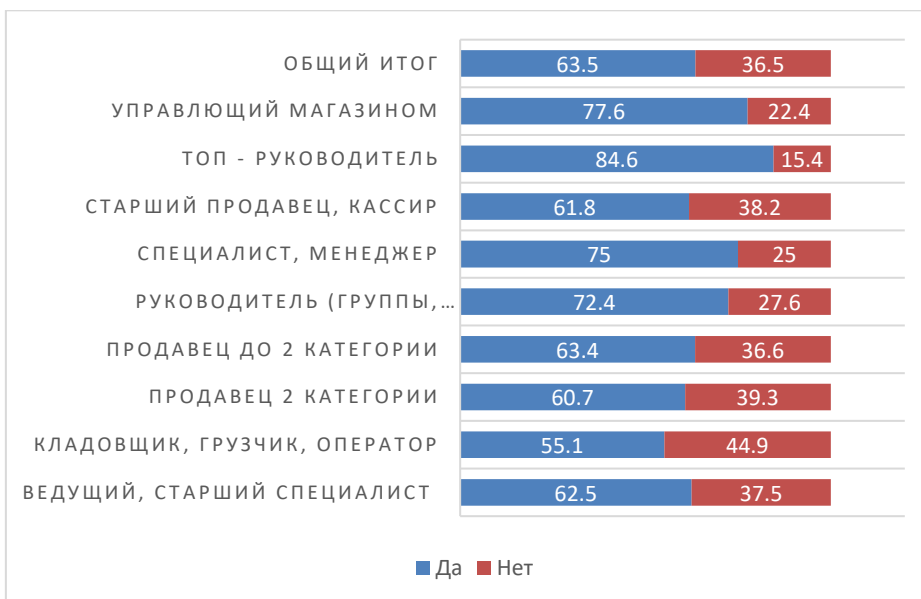
Получали ли Вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?



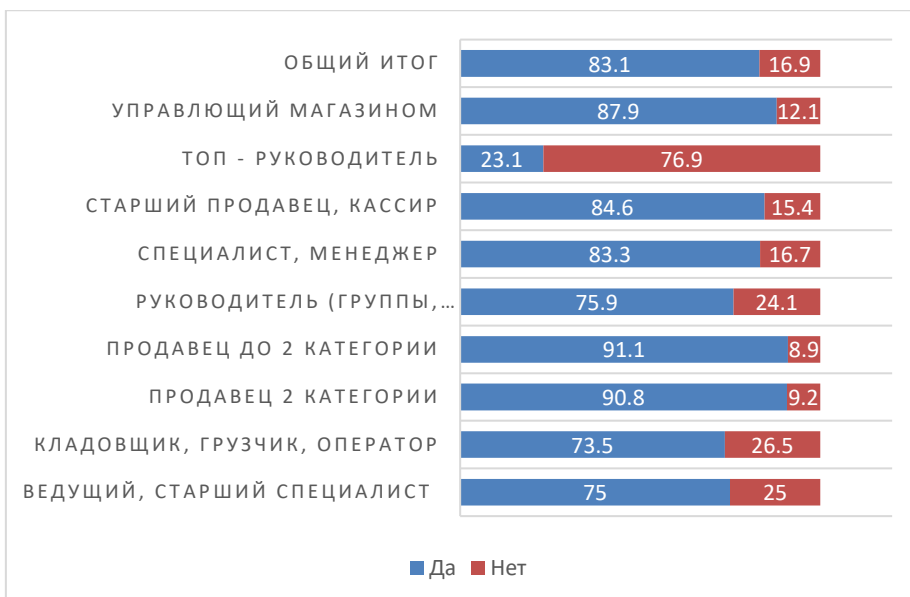
Заботится ли ваш руководитель или кто-либо из коллег о вашем личном развитии?



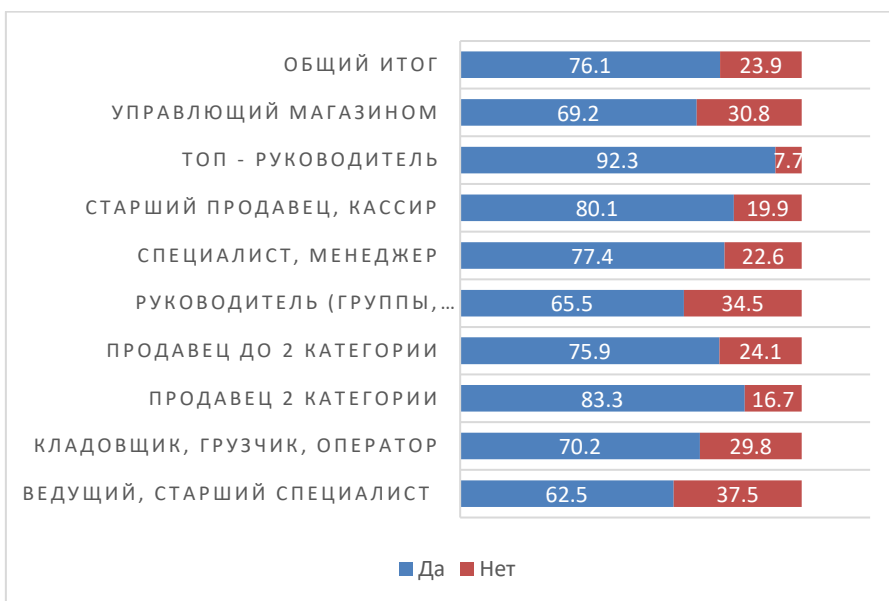
Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности Компании Буквоед помогает вам осознать важность вашей работы?



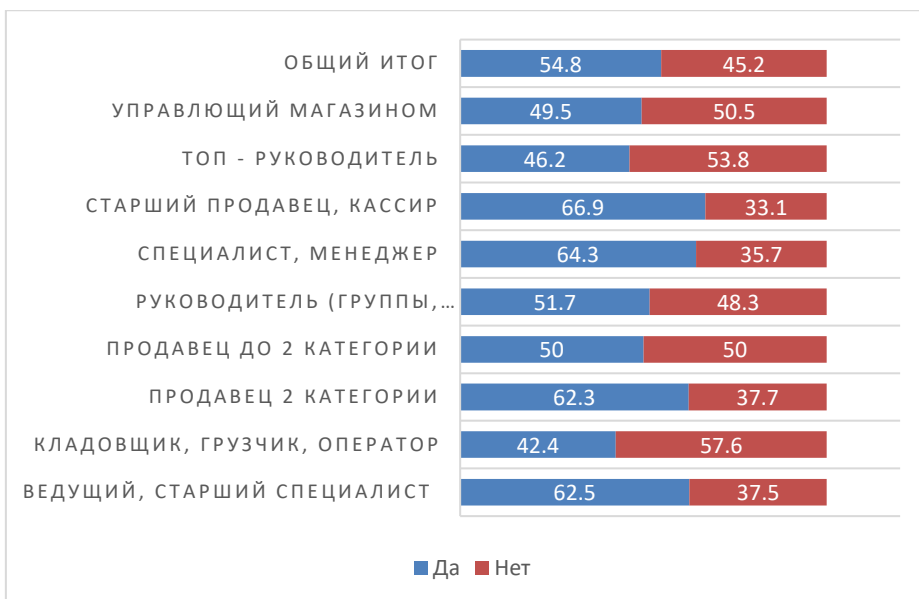
Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?



Есть ли у вас друг на работе?

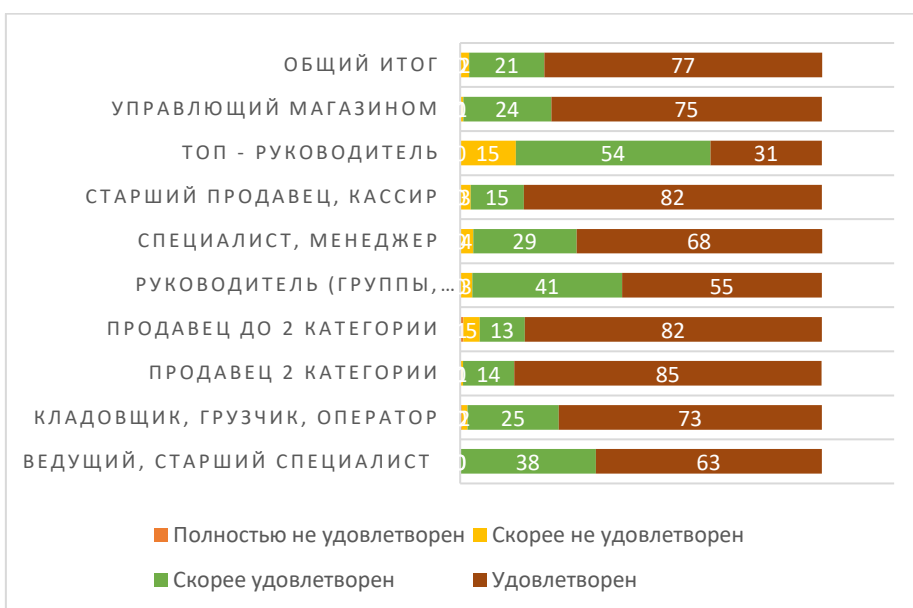


Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?

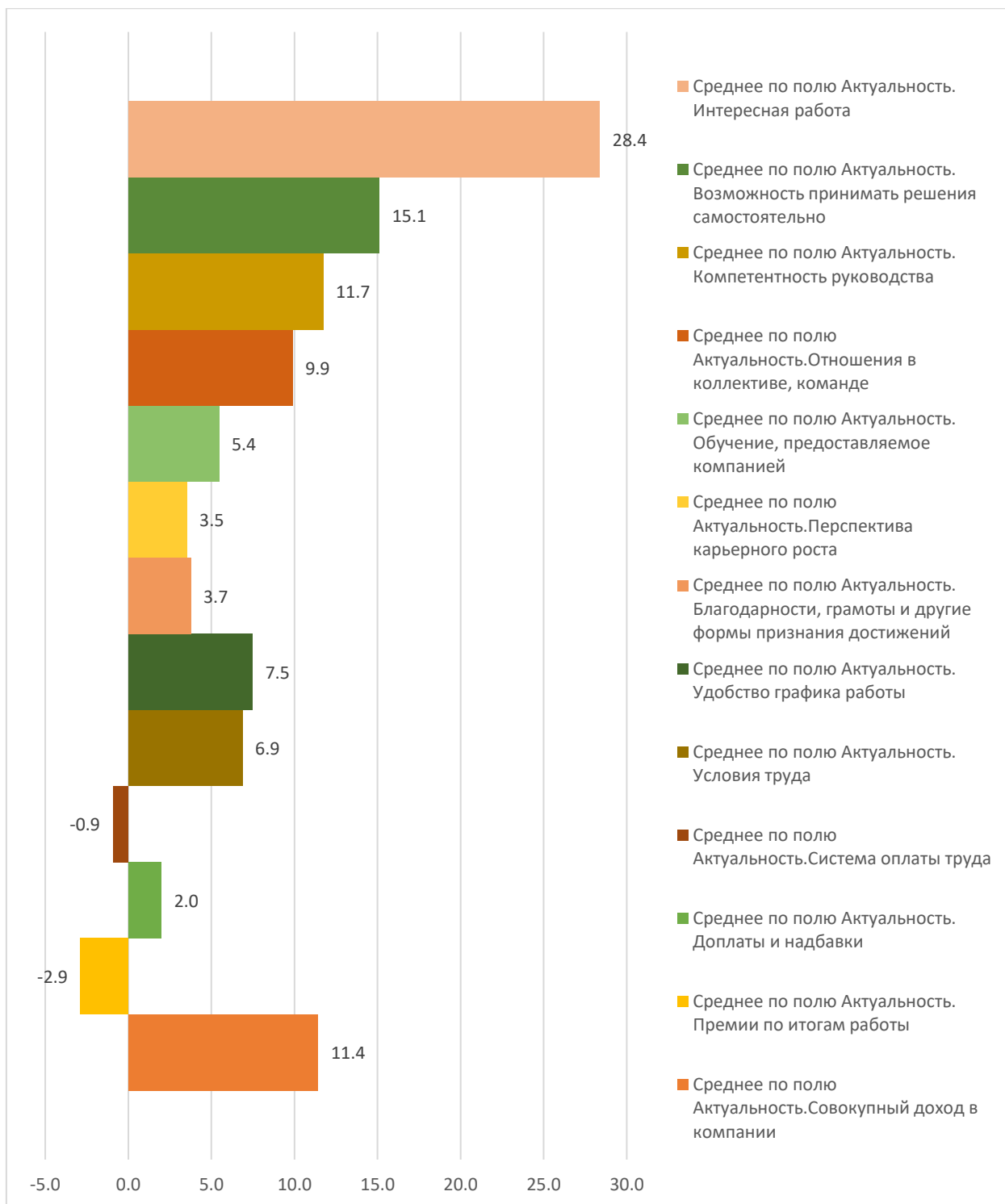


Количество по полю Удовлетворенность.

Отношения в коллективе, команде

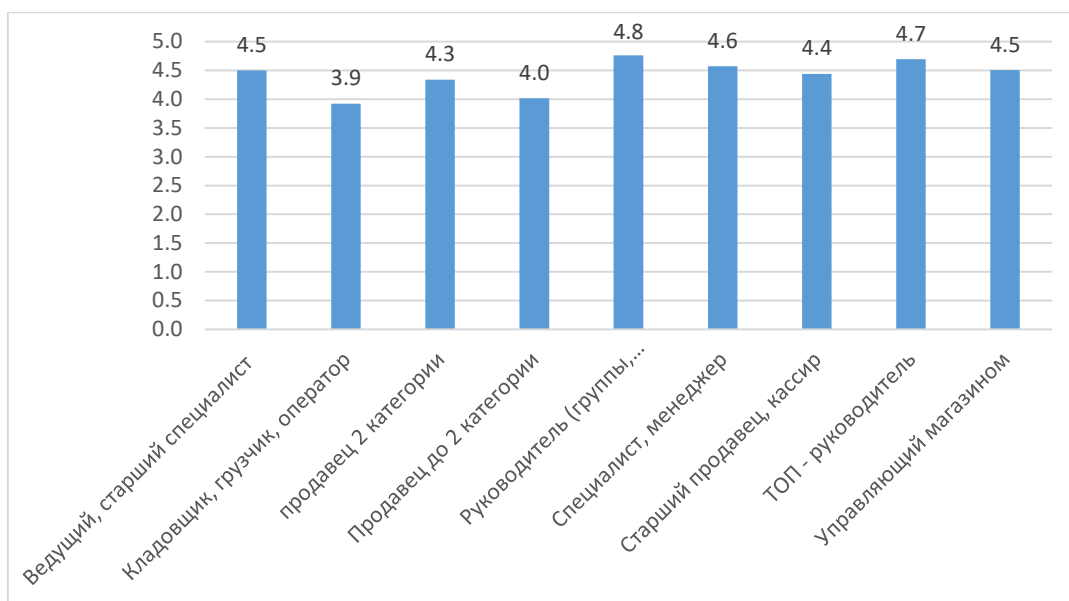


Актуальность (важность * удовлетворённость) всех факторов мотивации ТОП – руководители:

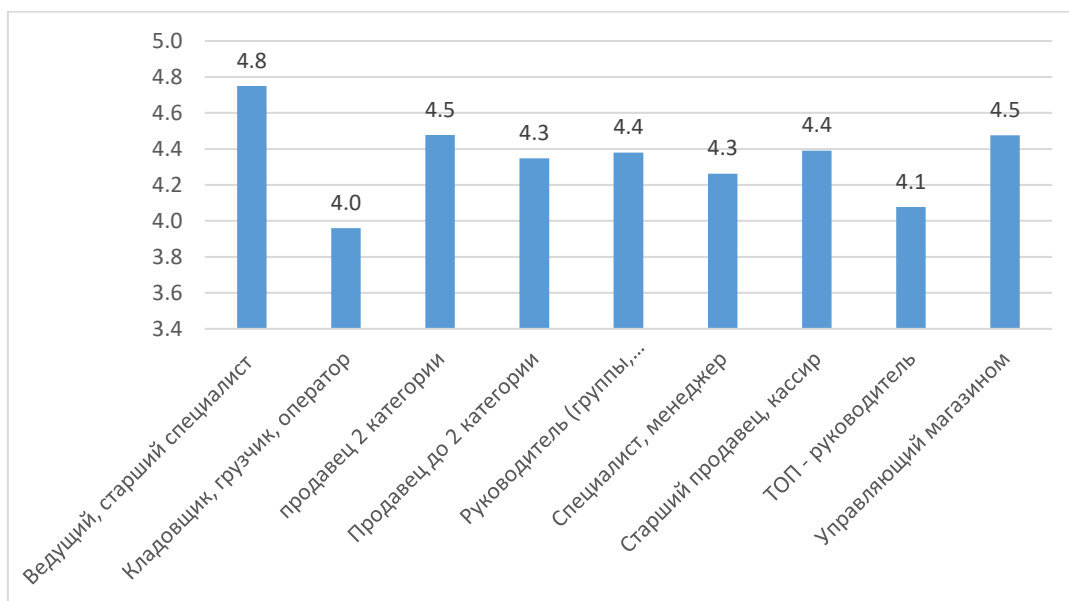


Отношение к ценностям компании:

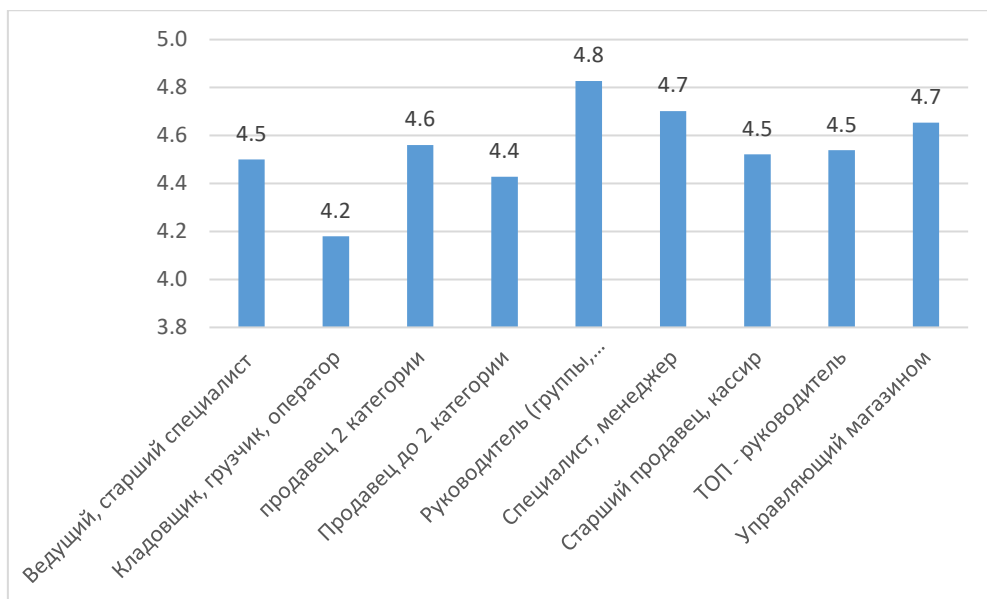
Разделение ценности. Профессионализм (из 5 баллов):



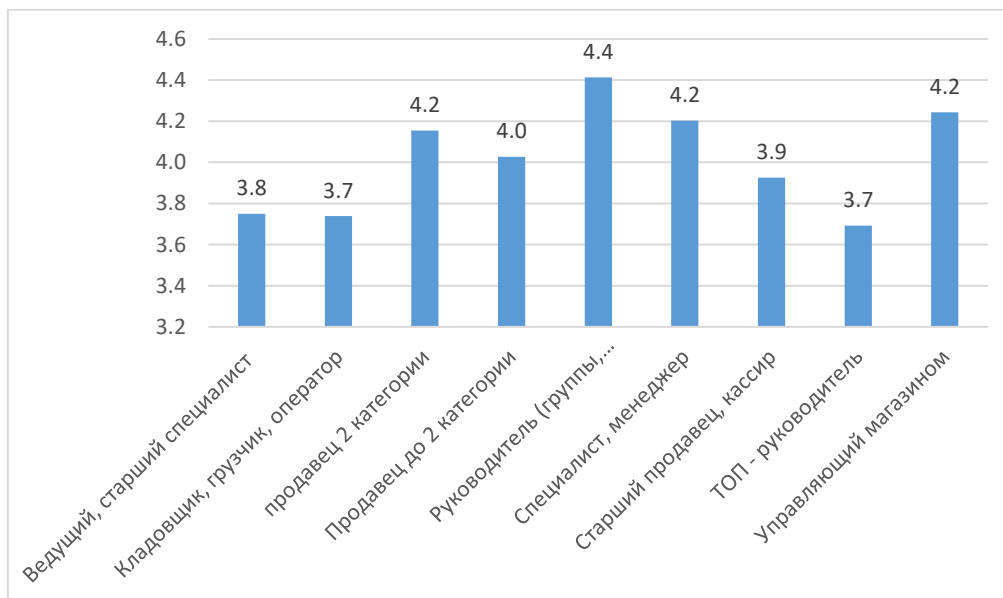
Разделение ценности. Командные отношения



Разделение ценности. Уважение



Разделение ценности. Открытость



Приложение 5. Промежуточный опрос ТОП – руководителей.

Сводные данные:

Актуальная оценка: 5,6 (ранее 5,2)

Вывод: негативная ситуация с небольшой тенденцией улучшений (на грани различения)

Заказчик:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 7 (первоначально 6)

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

Есть налаженные рабочие связи и отношения , ряд контуров на саморегуляции
Нет мощной командной динамики влияния на средний чек и другие приоритетные векторы
Отсутствует открытая внутривидовая борьба между руководителями , скрытые конфликты средней тяжести

Есть определённый уровень и профиль апатии к саморазвитию и развитию команды
горизонтальными действиями

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Время – лечит

Общие стратегические цели

Групповые рабочие сессии

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

Отсутствие позитивного образа , мечты о команде

Отсутствие опыта и/или навыка внедрения своего лучшего опыта взаимодействия в эффективной команде

Степень закрытости руководителей

Участник 1:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 5

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

Отсутствие оценки Роли и Веса целей подразделений в стратегических целях компании.
Какие-то Личные не понятные мне цели в взаимодействии отдельных руководителей.

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

Ничего не повлияло

Участник 2:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 7

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

___ Не корректное описание поставленных и выполненных задач _____

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

___ Не меняется_ ---- _____

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

___ Не меняется _____

Участник 3:

Не ответила, была на Салоне.

Но ничего не поменялось с прошлой оценки: 6

Участник 4:

Оценка та же: 4

По тем же причинам

Ничего не изменилось

Участник 5:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) **7**

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

___ с излишним бюрократизмом (очень много бумажек подписываем)___ и много рабочих заседаний для решения и легких вопросов и сложных вопросов _____

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Более высокий уровень ответственности и нацеленность на главные вещи и общий результат _____

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

___ бюрократия _____

Участник 6:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум)

3

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

Очень плохо дается обратная связь на запросы

Полное игнорирование «восьмерки» рядом руководителей

Не слышим друг друга, каждый говорит о своем

Низкая исполнительская дисциплина

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Позитивно – закручивание гаек со стороны ГД по важным проектам СР,ИМ,СИД

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

**Работа в условиях многозадачности всех топ – менеджеров
Расстановка приоритетов не всегда совпадает**

Участник 7:

Оценка прежняя: 7

Какой был уровень взаимодействия такой и остался

За последние год во взаимодействии ничего не произошло

Участник 8:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 3

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

2.1. Нет единой цели на которую все работают

2.2. Качество исполнения взаимных договорённостей очень низкое

2.3. Полная засада с наличием масштабных скоординированных манёвров по компенсации отставания по прибыли

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

3.1. Пожалуй осознание ролей (перекрёстная оценка по ролям)

3.2. Повышение количества и качества горизонтальных коммуникаций

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

4.1. Рост понимания, что совершенно бессмысленно подпрыгивать в ситуации, когда смежники тупо игнорируют свою часть работы. Мы исчерпали чисто функциональные возможности по росту. А межфункциональные разрушаются или саботируются под благовидными предложениями высочайшей занятости суетой.

Участник 9:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 6

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)? Нет полноценной командной работы, каждый хочет жить в своей кастрюле.

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии) Невыполнение плана ТО, Смена руководителя ОП и УГМов.

Негативно (1-3 тезиса при наличии) Невыполнение плана по ТО.

Участник 10:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 5

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

- возможен значительный рост командного взаимодействия (т.е. потенциал не реализован на 50%);

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Ничего

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

- так и не появились ежеквартальные мероприятия по командообразованию/обучению топ-команды;
- выросла неопределенность с системой мотивации топ-команды;
- копятся конфликты, которые не находят разрешения в неформальных мероприятиях.

Участник 11:

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в ТОП - команде. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 7

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

- увольнение Марины Морковкиной (был с ней конфликт мировоззрений)
- значимые достижения в моей функциональной области
- мой переход в режим работы в состоянии безопасности
- начал внедрять матрицу лидерства среди ТОПов
- не вижу что проектные команды эффективно работают (функциональные – работают, меж функциональные – нет): НЕТ ЛИДЕРОВ – ГЕРОЕВ МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ;
- не могу решить задачу обновления состава ТОП – команды (не доступен ГД месяцами);

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в ТОП - команде

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

- я осваиваю инструменты неформального взаимодействия (на моё взаимодействие это точно влияет);
- увольнение Марины Морковкиной (т.к. с ней был неразрешимый конфликт на уровне глубоких мировоззрений);
- принят ряд системных решений по функциональному направлению в Опродаж за эти 2 квартала;
- Форсайт –сессия и сессии Матричного лидерства по Основе здоровья;

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

- введение ежемесячных отчётов – пока не могу осмыслить КПД этого действия, а ресурсы жрёт;
- разделение РГ на коммерческие и некоммерческие – понимаю слом прежних коммуникаций, но не вижу информационного потока взамен;

Приложение 6. Промежуточный опрос качества взаимодействия в Кадровой службе

Средняя оценка: 7,6 (ранее исследование не проводилось)

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в Кадровой службе. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) **8**

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

С большинством коллег позитивные взаимоотношения и стремление помочь друг другу, эмоционально хороший фон в отделе в процессе общения

Не 10, потому что не со всеми получается выстроить конструктивные отношения

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в Кадровой службе

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Руководители групп снова стали встречаться по целям

Пришли вовлеченные новички, с которыми легко выстраивать рабочий процесс

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

Нет процедуры оценки качества работы менеджеров группы руководителем КС (это очень мотивировало)

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в Кадровой службе. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) **_8_**

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

считаю, что мы в достаточной мере сработались. Уровень доверия и уважения в команде явно выше прежнего

. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в Кадровой службе

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

накопительный эффект личностного роста сотрудников и количества и качества коммуникаций + совместно созданные проекты, съеденные вместе пуды соли.

Мне кажется, что руководители групп стали формировать команды из своих сотрудников. На уровне ощущений само понятие команды стало осязаемым в нашей службе.

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

_не считаю, что было что-то негативное_____

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в Кадровой службе. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) **_5_**

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

_Каждый сам за себя, нет понимания и ценности работы других

-Не готовность и не желание содействовать в общих задачах, желание переложить свою работу на другие подразделения

-Общий негатив среди коллег

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в Кадровой службе

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Сложно ответить, скорее ничего не изменилось

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

У каждого свои «жесткие» цели, которые зачастую перекликаются между собой, в итоге ищутся причины виновности других в не достижении, искажаются факты, в общем нет единой командной работы на достижение общей цели Службы.

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в Кадровой службе. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 9

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

Приоритет интересов одной группы над другими.

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в Кадровой службе

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Установление процедур и правил передачи информации между группами.

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

Нехватка ресурса в ГРТО

1. Какова Ваша оценка качества взаимодействия в Кадровой службе. (от 1 до 10, где 1 минимум, 10 - максимум) 8

2. С чем связана именно такая оценка (1-3 тезиса)?

Считаю, что взаимодействие между рядовыми сотрудниками и руководителями групп на высоком уровне

3. Что за последний год повлияло на качество взаимодействия в Кадровой службе

Позитивно (1-3 тезиса при наличии)

Доброжелательное и внимательное отношение к задачам друг друга, взаимопомощь, эмпатия, уважение

Негативно (1-3 тезиса при наличии)

Внеплановые задачи в императивном ключе