

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА
**по теме: «Создание «мягких» систем адаптации, обучения и
мотивации в «жестких» корпоративных структурах (на примере
бухгалтерии)».**

Выполнил: Захаров А.Н.
Группа ВГ-14

Г. Санкт-Петербург
2017 г.

Содержание

Введение

Теоретическая часть

Практическая часть

Выводы

Приложения

Список литературы

Введение

*Не финансы, не тактика, не технологии,
а именно работа команды в силу своего потенциала и неповторимости
является основным звеном деятельности компании.*

П. Ленсиони. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве

В июне 2015 года Институт Коучинга пригласил меня выступить на заседании питерского HR-Клуба «Что делать?». Лейтмотивом этого заседания послужила, на тот момент, совсем мне не известная, тема «черных лебедей» и какого-то «VUCA».

Но по прошествии года, о «черных лебедях» и «Мире-VUCA» не говорит разве что недалёковидный и ленивый спикер. Концепция VUCA получает все большую известность. Происходит это потому, что «буквально на пальцах» объясняет, что же на самом деле происходит сейчас с внешней средой – с миром, в котором организации рождаются, расцветают, совершенствуются и трансформируются, с отношениями внутри команд и организаций, с поведением людей в этих организациях и с самим Человеком.

А происходит следующее: мир нестабилен и изменчив, что в свою очередь делает наш завтрашний день все более неопределённым, а возрастающая сложность, и в немалой степени сложность технологий, порождают всеобщую неясность и сложность с определением собственного выбора.

И в этих условиях и сам человек – как в своем внутреннем пространстве, так и во внешнем поведении, и взаимоотношения людей, и системы в организационном периметре, и действия организации в мире, и взаимодействие с этим миром – все находится в постоянном круговороте изменений.

Сегодня речь идет о многоплановых и многомерных, комплексных – интегральных изменениях.

Руководители многих компаний и ведущие консультанты размышляют сегодня о таком понятии, как «адаптивность».

Идеи готовности к изменениям, навыки адаптации к новым условиям также выходят на первый план в моей компании.

В беседе с генеральным директором мы коснулись наиболее важных и животрепещущих вопросов, которые ставит сегодня бизнес-сообщество.

В: Что наиболее важно сейчас для вас с точки зрения трансформации и развития в компании?

О: Важен аспект изменения человека в связи с изменением бизнеса и трансформации бизнес-процессов. В этом аспекте имеет смысл рассматривать скорость трансформации сознания (трансформации ценностей) и готовности людей к переменам. В этой готовности особое внимание необходимо обратить на ценности, на язык. Говоря о скорости, я, в первую очередь, имею в виду скорость мышления, скорость принятия решений (и ответственности), а главное, скорость личных изменений, адаптации к изменяющимся условиям.

В: Получается так, что скорость трансформации людей должна опережать скорость изменений в бизнесе?

О: В стратегической перспективе все конкуренты следуют мега трендам. Периметр стратегических инициатив на рынках примерно одинаковый. Я вижу наш успех в динамичной стратегии: в скорости реализации задач, выводе новых продуктов, новых сервисов, интеграции с экосистемой, новых видах партнёрства... Еще очень важно, чтобы люди, работающие в «жестких» структурах организаций, таких как производство или финансы, развивали в себе «мягкие» навыки – учились адаптироваться к изменениям, с которыми постоянно взаимодействуют коммерсанты или закупщики.

Цель дипломной работы:

Построить работу по созданию эффективной системы адаптации, обучения и мотивации новых сотрудников и помочь руководителю сформировать яркую и успешную команду через

развитие адаптивных навыков и внедрение в практику работы недирективных методов управления.

Гипотеза:

Развитие адаптивных навыков и внедрение в практику работы недирективных методов управления способны в значительной мере повысить эффективность (скорость, время, затраты) и способствовать созданию эффективных подходов к процессу адаптации, обучения и мотивации новых сотрудников для формирования яркой и успешной команды профессионалов своего дела.

Задачи:

- На основании запроса руководителя подготовить предложения и провести программу мероприятий, направленных на достижение целей проекта.
- Определить принципы, которые будут предложены в качестве основополагающих для создания эффективной системы адаптации, обучения и удержания новых сотрудников.
- Подтвердить за счет применения на практике действенность и эффективность недирективных навыков при решении трансформационных управленческих задач.
- Описать практическое применение опыта, знаний и навыков недирективного управления и проведения групповой работы с командой для достижения поставленных целей, представить анализ полученных результатов.
- Получить реальный опыт работы с командой для решения поставленных задач, основываясь на полученных навыках за время обучения.
- Сформулировать выводы по поставленной цели, подтвердить гипотезу на основании измеримых результатов.
- Создать историю успеха внедрения «мягких» недирективных методов управления в «жесткой» структуре для дальнейшего распространения передового опыта на другие подразделения.
- Способствовать формированию и развитию у сотрудников стремления к освоению роли менеджера-фасилитатора и навыков недирективного управления.

Теоретическая часть

Основные ориентации или направления трансформации – актуальные тренды и контекст сегодняшнего дня

«Пάντα ρεῖ καὶ οὐδὲν μένει», «Все течет, все меняется», «Omnia fluunt, omnia mutantur» - принадлежащая древнегреческому философу Гераклиту (Гераклит Эфесский (др.-греч. Ἡράκλειτος ὁ Ἐφέσιος, 544—483 гг. до н. э.) фраза уже более 2 500 лет остается в обиходе людей.

Действительно, все движется, развивается. Эволюция идет по спирали. Философы, находясь на переднем крае мысли, на протяжении все истории стремятся осмыслить эти процессы, интерпретировать их для того, чтобы представить это осмысления людям в понятной для них форме.

И философия – процесс осмысления того, что происходит с обществом (как с большой системой систем), с отношениями между людьми (описываемых как культура), с поведением людей в этих обществах и культурах, с системами человеческих ценностей и убеждений (что проявляется в поведении и влияет на трансформацию отношений и эволюцию общества) – на современном этапе приобретает актуальность и значимость. И запрос людей сегодня на интегральное понимание того, что происходит и как это реализуется, в каком направлении происходят изменения, при каких условиях скорость этих изменений возрастает, когда изменения замедляются и к чему, в конечном итоге, на текущем этапе приведут все эти изменения.

Зачем это человеку? На мой взгляд, человек, осознавая свое прошлое – то, что уже было, ощущая свое настоящее – то, что есть здесь и сейчас, стремиться понять, спрогнозировать, предвосхитить свое будущее – то, чего пока не произошло, но что, скорее всего, произойдет.

Это человеку необходимо для того, чтобы, с одной стороны, быть готовым, а с другой стороны, этим будущим состоянием смочь управлять. В этом мне и видится большая эволюционная цель человека.

В своей статье «Введение в изучение интегральной философии Кена Уилбера» автор Е. Пустошкин обращает внимание на важный для современности аспект интегрального подхода. «...сама интегральная парадигма определяется Уилбером не как теоретизирование (пусть даже и с приставкой «мета»: метатеоретизирование), а как набор практик по задействованию психической, духовной, социальной и объективной реальности.» (Журнал «Эрос и Космос», <http://eroskosmos.org/ken-wilber-introduction/>)

Ключевое слово для меня в этой цитате – это слово «практика» (от др.-греч. πρᾶξις – деятельность) – разумная человеческая деятельность, основанная на сознательном целеполагании и направленная на преобразование действительности (в том числе и самого человека). Практикой в частности называют деятельность, служащую для достижения необходимой опытности в каком-либо деле, а также индивидуальный опыт того или иного специалиста в своей области.

Таким образом, практика представляет собой деятельность, направленную на приобретение опыта, что, в конечном итоге, определяет эволюционное движение человека к его эволюционной цели.

Мое намерение в теоретической части сделать обзор ряда принципов, или ценностей, которые лежат в основе лучших практик (понимаю словосочетание «лучшие практики», как действия (или навыки), которые отвечают трем базовым критериям: а) **доступность** – для освоения и применения такого навыка от человека не требуется исключительных затрат своих ресурсов (времени, физической или психической энергии); б) **результативность** – возможность получения опыта непосредственно в момент исполнения практики или сразу после; и в) **применимость** – возможность гибкого (в принципе не зависимо от внешних условий – места, времени, окружения) повторного использования действенного метода. Ф. Тэйлор, основоположника научной организации труда и менеджмента, так определил это понятие: «Среди всех этих различных методов и орудий, употребляемых для каждого отдельного элемента

любой отрасли производства, всегда существует один метод и один вид орудий, который лучше и быстрее всех остальных» (цит. по Фредерик Уинслоу Тейлор «Принципы научного менеджмента»).



Такие лучшие практики и составляют основу современного подхода к управлению людьми, с трансформационной тенденцией от директивного подхода к недирективному.

На мой взгляд, ясное различие этих двух подходов описал М. Дауни в своей книге «Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей», рассматривая эти подходы через призму коучинга. С учетом того, что коучинг, как подход к управлению, применяется все чаще, использование инструментов коучинга, а также его основополагающих принципов, мне представляется действенным и важным.

Согласно М. Дауни, директивный подход – это подход, «...суть которого отражена в его названии: его смысл в том, чтобы руководить, приказывать, инструктировать». В недирективном подходе «Вы не направляете, не инструктируете, не приказываете». Как замечает автор, «магия находится в недирективной части спектра».



Далее, я раскрываю содержание каждого из отобранных 8 принципов. Раскрытие принципов основывается на материале, который транслируется Ф. Гузенюком в его многочисленных выступлениях, семинарах, мастер-классах и вебинарах (например, <http://www.happinessinaction.ru/teams/broadcast>) и строится по модели, предложенной Саймоном Синеком в его книге «Начни с вопроса "Почему?". Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать». Оговорюсь, не вступая в лингвистическую полемику с авторами перевода названия и текста книги, что для моего восприятия ключевое слово в названии это все-таки «**Зачем**» (оригинальное название «Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action»), что

отсылает нас к намерению и цели, нежели к мотивам и потребностям предпринимаемых действий.

Ниже, для каждого принципа опишу:

- его смысл – то, **зачем** так делать?

- действия – то, **как** мы действуем для реализации смысла, какие практики применяются;

- результат – то, **что** мы получаем в виде некоего внешнего, измеримого или, как минимум, наблюдаемого, результата.

От Я к Мы, от моих целей к общим

ЗАЧЕМ: Ключевая функция лидера – пропитывать команду единой, осмысленной целью.

КАК: Внимание и энергия лидера направлена на решение задачи: как сделать так, чтобы мы были в одном поле, смотрели в одну сторону и хотели одного. Он использует различные практики сшивки целей и навыки создания общих целей для команды.

ЧТО: Команда разделяет, принимает и понимает цель, как свою.

От давления к доверию

ЗАЧЕМ: Лидер дает возможность команде творчески решать задачи и проявлять инициативу.

КАК: Практики создания результатов через доверие, использование «кредита доверия».

ЧТО: На примере подхода С. Кови (Скорость доверия): при увеличении доверия в команде растет скорость принятия решений и снижаются затраты (т.е. доверие напрямую связано и влияет на эффективность)

От контроля к прозрачности

ЗАЧЕМ: Передача контроля за исполнением от руководителя к команде для

КАК: Практики, которые дадут возможность команде осуществлять самоконтроль на основе прозрачности. Автономность или самостоятельность команды в выборе методов и форм контроля.

ЧТО: Формируется и предоставляется надежная, существенная и своевременная информация о действиях, результатах, достижениях команды.

От конфликтов к различиям

ЗАЧЕМ: Конфликты неизбежны. Задача лидера идти в конфликт, не бояться его, управлять им. Лидеру важно, не кто прав и как примерить конфликтующие стороны, а что ценного стоит за этим проявлением различий.

КАК: Практики медиации, посредничества для раскрытия энергии различий, внимание к «слабым сигналам» и «тихим голосам». Проявлять разные взгляды, различные точки зрения, интересы.

ЧТО: Скрытый конфликт – или скрываемый специально – не дает возможности команде развиваться, достигать лучших результатов. П. Ленсиони в книге «Пять пороков команды. Притчи о лидерстве» отмечает, что «Команда, которая не способна к конструктивному конфликту, с меньшей вероятностью найдет оптимальное решение за кратчайший период времени. В командах с этим пороком совещания скучны, копятся взаимные обиды членов команд, сотрудники не прислушиваются к мнениям друг друга.». На другой чаше весов – баланс интересов и синергия

От функции к личности

ЗАЧЕМ: Видеть за функцией человека, его личность. Уважение к личности.

КАК: Идти к людям, стремиться узнавать в сотрудниках Человека и Личность, интересы, мечты. Проявлять уважением и заботу.

ЧТО: Эрих Фромм об этом писал так: «Уважение – это не страх и не благоговение; оно обозначает в соответствии с корнем этого слова* [...] способность видеть человека таким, каков он есть, понимать его индивидуальность и уникальность.» (цит. по Э. Фромм «Человек для себя. Исследование психологических проблем этики»). Видеть только функцию в человеке – это отказаться от 80% его потенциала. Уважать и видеть личность, давать возможность развиваться и раскрывать свой потенциал – получить источник энергии и успеха для команды и для компании.

* (respicere – 1) обращаться. 2) смотреть на; рассматривать. 3) принимать во внимание. 4) касаться)

От должности к роли

ЗАЧЕМ: Понимать, что в компании люди в разных командах способны играть разные роли и решать массу задач, не входящих и не могущих войти в рамки должности (должностной инструкции). Понимать роль, которую играет человек в большой системе, целом, превосходящем его должностные рамки.

КАК: Практики проектного управления, создание команд под задачи, развитие внутреннего тренерства, внедрение коучинга и недирективных методов в управление.

ЧТО: Каждый в команде, в компании понимает, в чем его задача, его место, функция. Другие люди также, одинаково с ним, понимают это. Какую добавленную стоимость приносит каждый в общий результат, где есть пространство скрытых возможностей.

От власти «над» к власти «с»

ЗАЧЕМ: Реализация лидером-руководителем партнерской позиции по отношению к команде способна вывести команду на качественно новый, более эффективный уровень достижений, гармонизирует управленческие отношения и способствует развитию организации в целом.

КАК: Создание неиерархических структур, партнерское, равное позиционирование. Есть роль руководителя, но власть используется не в отношениях «начальник-подчиненный». Власть перераспределяется. Практики делегирования полномочий, прав принимать решения и ответственности за результаты и за достижение общих целей. Предоставление автономности. Обратная связь как инструмент поддержки взаимного развития внутри команды и в компании в целом.

ЧТО: в реализованных на практике принципах партнерства в компании или команде проявляется высокая готовность к сотрудничеству, инициатива, принятие ответственности за целое (за результаты и достижение целей). Реализованный принцип партнерства полностью лишает смысла стремление к внутренней конкуренции. Признается ценность партнера и его мнения, проявлена общность интересов и целей, открытый диалог с пониманием собственных границ и границ другого.

От менеджера к фасилитатору

ЗАЧЕМ: Лидер управляет групповым процессом выстраивания взаимодействия в команде, обсуждения, поиска альтернатив и принятия решений и понимает очевидное преимущество группового принятия решений и совместного лидерства.

КАК: Недирективное влияние как на уровне своей команды, так на уровне кросс-функциональных команд, сообществ партнеров и франчайзинговых проектов). Практика мозговых штурмов, групповых дискуссий, работы в малых группах, шерингов.

ЧТО: Сотрудникам активно принимают участие в развитии компании. Используется максимально человеческий интеллектуальный капитал. Интеллектуальная и эмоциональная вовлеченность сотрудников в процессы развития компании и принятие бизнес-решений создает новую корпоративную культуру, культуру «живых» организаций.

В интервью Мартин Гилбрейт, сертифицированный профессиональный фасилитатор (CPF), почетный член Международной ассоциации фасилитаторов IAF, экс председатель Международной ассоциации фасилитаторов IAF, выделил три ключевых принципа роли фасилитатора в сравнении с ролью менеджера:

1. Фасилитатор нейтрален по отношению к теме обсуждения или задаче - в этом его роль отличается от роли менеджера, который входит в состав группы, участвует в процессе принятия решений и зачастую несёт за них ответственность.

2. Фасилитатор выступает диагностом и посредником в группе. Он влияет на процесс, но не влияет на его содержание. Менеджер не может пригласить на работу фасилитатора, с кандидатурой которого группа не согласна.

3. Цель фасилитатора – увеличить эффективность работы группы. Он отвечает за достижение наилучшего результата работы группы, но не может привести группу к какому-то определённомому предустановленному результату.

Таким образом, новые адаптивные методы управления выстраиваются вокруг следующих ценностей:



Адаптивные навыки

Для целей настоящей работы, я предлагаю определить **адаптивные навыки**, как комплексные действия субъекта, реализуемые им во взаимоотношениях с объектом в контексте достижения целей.

В узком смысле исследуемой темы я рассматриваю адаптивные навыки в контексте **3 процессов**, связанных с целью моего проекта:

1. Процесс адаптации новых сотрудников.
2. Процесс первичного обучения.
3. Процесс удержания (в первый год работы).

Важность овладения и применения адаптивных навыков в указанных процессах диктуется следующими **условиями**:

1. Отсутствие выделенных людей для осуществления процесса адаптации.
2. Ограниченный временной ресурс действующих сотрудников.
3. Высокий риск увольнения сотрудника в первый год работы (и, следовательно, необходимость отвлечения ресурсов для подбора, адаптации и обучения нового).

В связи с вышесказанным для меня представляет интерес исследовать влияние актуализации адаптивных навыков у опытных сотрудников (чей стаж работы в компании от 7 до 15 и более лет).

Сознательно использую термин актуализация навыка, поскольку сотрудники, входящие в группу (7 человек, включая руководителя подразделения) изначально имеют определенную степень развитости тех или иных навыков – опыт прохождения различных тренингов в прошлом, высокий уровень профессиональных компетенций и высокая степень личного развития.

К адаптивным навыкам относятся следующие:

- Уметь слушать и слышать
- Уметь занимать безоценочную позицию
- Уметь проявлять эмпатию
- Быть гибким/гибкой
- Уметь «вставать на место другого человека»
- Воспринимать многообразие мнений
- Верить в наличие высокого потенциала новых сотрудников
- Видеть человека целостно, а не как функцию
- Осознавать свои фильтры восприятия и выходить в позицию «наблюдателя»
- Уметь предоставлять, запрашивать и принимать обратную связь честно и открыто
- Уметь создавать комплексные решения

Моя задача в реализуемом проекте и в ходе работы с группой опытных сотрудников, и в ходе дальнейшей работы с командой и в индивидуальных коуч-сессиях удерживать фокус на

проявлении этих навыков со своей стороны и обращать внимание участников сессии на важность обращения к адаптивным принципам и навыкам при взаимодействии друг с другом в команде.

При планировании и проведении сессий организационного развития коучу важно видеть системность процессов, происходящих на индивидуальном и коллективном уровнях. Инструментом, который служит для поддержания такого видения может стать интегральная карта.

Идея интегрального подхода или интегральная теория разработана американским философом и писателем Кеном Уилбером (Kenneth Earl Wilber) и широко представлена в его книгах и монографиях. В своих трудах К. Уилбер раскрывает теоретические и практические положения интегрального подхода, что позволяет увидеть системное объединение разнообразных сфер человеческой жизни – от психологии и философии до квантовой физики и мистицизма. В интегральном подходе человек рассматривается как единство и взаимодействие, взаимовлияние, взаимосвязь четырех изменений – внутренним и внешним, индивидуальным и коллективным.



Эта модель или карта может использоваться как инструмент анализа деятельности человека. Используя интегральную модель в качестве инструмента для исследования, представляется возможным подвергнуть глубокому системному анализу любое явление человеческой жизни и выявить скрытые системные взаимосвязи между внешней – поведенческой – сферой и внутренней сферой – мыслями, убеждениями, ценностями – человека. Она позволяет проследить и осознать, как эта взаимосвязь влияет на взаимоотношения индивида с группой – командой, семьей, и, в конечном итоге, выявить то, как индивид с его внутренней сферой, с его поведением и взаимоотношениями в группе, влияет на сложные системы – общественные институты, организации, системные процессы внутри организаций.

Модель также дает возможность, принимая во внимание любую из перспектив рассмотрения – или точек зрения – увидеть и обратную взаимосвязь, и взаимовлияние больших систем на отношения и культуру (общества, организации, команды), на поведение индивида и на формирование или трансформацию его системы убеждений, ценностей, мыслей.

С помощью этого инструмента мы можем сгруппировать все причины по 4 категориям:

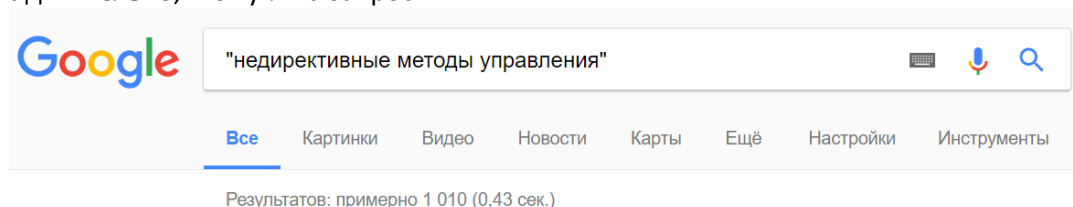
- Индивидуальные
- Коллективные
- Внутренние
- Внешние.

Таким образом, интегральная карта позволяет проанализировать причины того или иного явления, но самое главное – увидеть взаимосвязь и взаимовлияние различных элементов, позволяет отследить, как и какие изменения в одном квадранте влекут изменения в остальных.

Поскольку изменения – это многофакторный процесс, то если мы хотим реализовать изменения, нам важно понять, на что – на какой аспект и как воздействовать. И, по сути, главная наша задача – найти именно то главное, воздействие на которое породит максимальные изменения в направлении выбранной нами цели.

В заключение теоретической части, мне кажется важным сделать обобщения относительно недирективных методов управления.

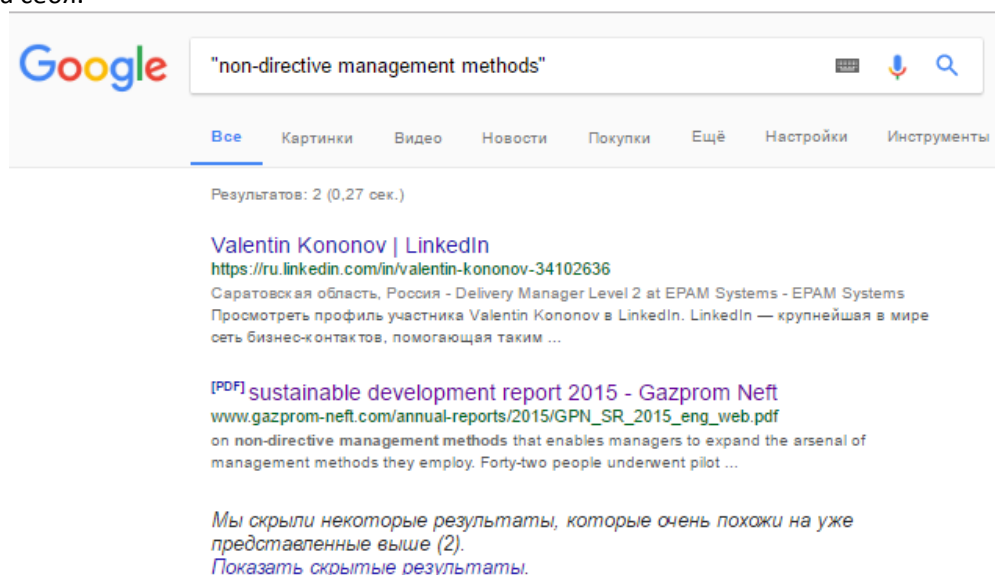
Удивительно, что Гугл на запрос



выдает 1010 ссылок на 4 страницах.



И 99% ссылок на этих страницах – это ссылки на различного рода семинары и тренинги. Еще более удивительная ситуация в англоязычном сегменте интернета. Картинка говорит сама за себя.



Всего две ссылки, одна из которых – это управленческий публичный отчет Газпром-Нефть за 2015 год, в котором говорится, к моей радости:

«In 2015, the Company continued developing an organized coaching project and applying it at subsidiaries. As part of the project, managers learn non-directive coaching management skills – leadership that motivates employees to find solutions on their own. Training activities for management teams were carried out at a number of subsidiaries of the Upstream and Downstream Divisions. The Company also drafted a corporate training programme on non-directive management methods that enables managers to expand the arsenal of management methods they employ. Forty-two people underwent pilot training in 2015. The programme was incorporated into the corporate training matrix starting in 2016.»

По двум другим запросам: «Недирективный СТИЛЬ управления» и «Недирективное управление» находим 491 и 6300 ссылок соответственно. К радости и гордости – в обоих случаях первые 4 ссылки – на Институт Коучинга!

Google "Недирективный СТИЛЬ управления"

Все Картинки Видео Карты Новости Ещё Настройки Инструменты

Результатов: примерно 491 (0,28 сек.)

Онлайн программа «Недирективный стиль управления: переход от ...
<https://coachinstitute.ru/education/nedirektivnoe-upravlenie-i-kouching.html> ...
Недирективный стиль управления: переход от Я к Мы. Задача программы онлайн программы - не только обучить руководителей недирективному стилю ...

Коучинг и недирективный стиль управления - Институт Коучинга
<https://coachinstitute.ru/events/2605/> ...
Ознакомительный вебинар по онлайн программе «Коучинг и недирективный стиль управления» - Вебинары-

Коротко об онлайн-программе «Недирективный стиль управления ...
<https://coachinstitute.ru/.../korotko-ob-onlayn-programme-nedirektivnyy-stil-upravle...> ...
Коротко об онлайн-программе «Недирективный стиль управления: переход от Я к Мы»2.
Уникальная онлайн-программа о недирективном управлении ...

Метанавыки недирективного управления. Недирективное ...
<https://coachinstitute.ru/mediateka/.../metanavyki-nedirektivnogo-upravleniya.html> ...
Ознакомительный вебинар по онлайн программе «Недирективный стиль ... Коротко об онлайн-программе «Недирективный стиль управления: переход от Я к Мы».

Google "Недирективное управление"

Все Новости Видео Картинки Карты Ещё Настройки Инструменты

Результатов: примерно 6 300 (0,41 сек.)

Онлайн программа «Недирективный стиль управления: переход от ...
<https://coachinstitute.ru/education/nedirektivnoe-upravlenie-i-kouching.html> ...
Почему недирективное управление? На этот вопрос отвечают многие консультанты в сфере управления бизнесом. И Аддис говорит о таком явлении ...

Метанавыки недирективного управления. Недирективное ...
<https://coachinstitute.ru/mediateka/.../metanavyki-nedirektivnogo-upravleniya.html> ...
Первое выступление Института Коучинга на Конференции HR& Training Expo – про метанавыки недирективного руководителя. Снова мы говорим ...

Программа «Недирективное управление и коучинг». 24 часа ...
<https://coachinstitute.ru/events/2613/> ...
27 февр. 2016 г. - Программа «Недирективное управление и коучинг» преподавалась дистанционно и была записана в 2015-2016 гг Она состоит из 12 ...

Онлайн программа «Недирективное управление. Коучинг в ...
<https://coachinstitute.ru/events/3733/> ...
Коучинг в контексте организации. Модуль 2. Недирективное управление. Проактивность, коуч-позиция и ранг руководителя. Онлайн. Задайте вопросы.

Вывод, который я делаю из этого: само по себе понятие «недирективный» не позволяет выработать и определить некий перечень методов такого управления. Поэтому то, на что можно и нужно опираться для освоения недирективного управления – это выше описанные принципы и навыки. Внедрять в каждодневную практику при решении управленческих и производственных задач, внедрять в систему адаптации, обучения, удержания (мотивации), не только новых сотрудников, но и опытных, на всех уровнях пока еще традиционных иерархично организованных компаний.

Хотя, я могу уже с радостью отметить возрастающую популярность у передовых мыслителей, обучающих и развивающих компаний и независимых консультантов, таких тем как Эджайл, Бирюзовые и Живые организации.

И я верю в то, что развитие компаний в направлении Человека будет продолжаться и нас ждут новые открытия на этом эволюционном пути.

Результатом реализации данного проекта буду считать:

1. Проведенные две однодневные сессии с опытными сотрудниками (см. Практическую часть).
2. Высокие оценки (выше 6-7) процесса адаптации - анкетирование (конец июня, 5-7 вопросов, 10-ти бальная шкала):
 - a. Новыми сотрудниками;
 - b. Опытными сотрудниками;
 - c. Руководителем подразделения.
3. Высокие оценки (выше 6-7) процесса обучения - анкетирование (конец сентября, 5-7 вопросов, 10-ти бальная шкала):
 - a. Новыми сотрудниками;
 - b. Опытными сотрудниками;
 - c. Руководителем подразделения.
4. Отсутствие увольнения новых сотрудников в течение первого года (данные на конец марта).
5. Проведение 2 сессий развития команды в расширенном составе новых и опытных (сентябрь 2017, апрель 2018).
6. Проведение в течение года с каждым опытным сотрудником 5-7 индивидуальных сессий по 60 минут (по целям развития адаптивных компетенций).

Практическая часть

В практической части я описываю подготовку и проведение двух однодневных сессий с командой (7 человек с руководителем, женщины, 32 – 47 лет), а также привожу анализ интервью с участниками и план по дальнейшей реализации проекта на перспективу следующего года.

Подготовка к сессиям состояла из нескольких этапов:

1. Контакт с заказчиком
2. Интервью с заказчиком
3. Направление предложения заказчику
4. Обратная связь от заказчика
5. Предварительное информирование команды

Что делает коуч в момент встречи с заказчиком? Он создает контакт. В этот момент он очень внимательно и с интересом слушает заказчика, он обращает внимание на то, где его основная забота. Он слушает до момента, когда у заказчика появляется в глазах искорка. Эта искорка находит свой отзвук в вопросе заказчика «Как..?». Появляется такое чувство, что у заказчика зарождается надежда на то, что ты, стоящий перед ним и рассказывающий о каких-то историях, именно ты - это тот человек, который может помочь прийти к тому результату, достичь важно для него цели. Как только ты это слышишь, важно ещё больше сосредоточиться на том, что ты можешь сделать. Задавать вопросы, прояснять ситуацию, подсвечивать через вопросы детали. Таким образом, заказчик укрепляется в своем желании обратиться к тебе.

Контакт не должен быть долгим: достаточно здесь заключить первый контракт, договориться о собеседовании, о времени и месте его проведения.

В какой-то момент вдруг понимаешь, что заказчиком может быть любой человек, с которым ты взаимодействуешь по работе или по жизни, и для этого важно быть открытым и демонстрировать готовность, стремление, желание лично сделать так, чтобы человеку стало яснее, понятнее. Дать заказчику почувствовать облегчение в поиске решения какой-то сложной задачи, которая на этот момент времени может представлять непреодолимый барьер, непреодолимое препятствие.

Показать и раскрыть перед заказчиком, что ты можешь быть полезным. Что тебе самому в немалой степени интересно заняться этим вопросом. Что ты обладаешь теми знаниями, навыками и опытом, которые понадобятся для поиска, нахождения лучшего решения. Что ты именно тот человек, который обладает нужной энергией в нужном объеме. Что сегодня есть команда, она как механизм, частям которого нужна одна капля твоей энергии. И эта капля энергии способна повлиять на то, чтобы этот механизм начал функционировать.

Интервью с заказчиком.

Моя главная цель – заключить контракт на проведение 2 однодневных сессий. Понимаю, что для сотрудников бухгалтерии это почти не реально – всем отделом во главе с руководителем отключиться от своих бухгалтерских систем и программ. Тем интереснее задача!

Мой фокус внимания - выяснить потребности, определить направления сессии, обсудить основные цели и задачи как на первую сессию, так и на перспективу.

Что самое мотивирующее для коуча или фасилитатора во время собеседования с заказчиком? На мой взгляд - это его, заказчика, заинтересованность в мероприятии. А заинтересованность появляется тогда, когда заказчик, на уровне мыслей, говорит себе: *А в этом что-то есть!* Когда он может сам почувствовать, как возникает энергия в процессе подготовки от осознания того, что есть кто-то рядом, кто готов выступить на его стороне и повести, с его, заказчика, подачи, его команду к решению важной задачи. И у него возникает вера в успех – как свой, так и его команды.

Обращаю внимания на свое ощущение, на чувство уверенности. Осознание этих состояний приводит к мысли о том, что я получил достаточно большой кредит доверия от заказчика уже на этапе контакта.

Анализируя нашу часовую встречу, прихожу к заключению, что можно выделить несколько этапов, которые, следуя некой высшей логике, вписываются в структуру принятия решений, предложенную И. Адизисом (см. <https://unotices.com/page-books.php?id=166216>).

1. Размораживание

Составляю небольшой, но ценный разговор о важности предстоящей сессии и проекта в целом. Зачем? Какая цель? Чего бы хотелось – в глобальной перспективе? По результатам предстоящей сессии?

2. Накопление

Иду по классической схеме продаж – это презентация продукта. Рассказываю о своем опыте проведения сессий. Об обучении. В общих чертах о коучинге и фасилитации. Почему сессия – это не тренинг. Отдельно останавливаюсь на моей роли фасилитатора. Откуда приходит материал для работы. Как может развиваться наш изначальный сценарий. Как делается сверка «по ходу пьесы».

3. Размышление

У заказчика особых возражений нет, но появляется легкое сомнение, и возникают вопросы. Основной – А что, если...? Слушаю внимательно, стараясь уловить, в чем основное опасение. Отвечаю с намерением быть максимально понятным: да, так может произойти. И что в этом случае будет лучшим решением? Обращаю внимание на удивление, которое вызывает мой вопрос о лучшем решении. Вероятно, в этом месте разговора возникает стереотип о том, что ведущий (тренер, учитель) должен знать ответы на все вопросы. Снова возвращаюсь к идее того, что ответы есть у команды. Задача фасилитатора – сделать так, чтобы эти ответы появились, родились, увидели свет. И команда увидела и приняла эти ответы. И пришла к пониманию, что «говорим-то об одном и том же, только разными словами».

4. Созревание

Отслеживаю, что меняется. Даже в пространстве. Садимся ближе. Уже на листе бумаги появляются первые мысли. Фиксирую, чтобы потом вернуться на этапе контракта. Вижу по движению глаз и по паузам, что внутри заказчика шаг за шагом, вопрос за вопросом, как будто складывается пазл, и зарождается замысел, идея, видение.

Отвечаю на уточняющие вопросы заказчика. Делюсь своими идеями «как это можно сделать».

5. Озарение

Это как открыть дверь из темной комнаты в зал, освещенный 100 000 ламп. Мощный приток энергии и желания творить. И у меня, и у заказчика. Для меня открывается канал идей с ответами на вопрос «Как?» и «Как еще можно?». Имеет место эффект заражения – заказчик тоже включается в процесс создания.

6. Приспосабливание

Сейчас важно сказать себе: «Стоп!». Времени – 1 день. А идей уже на целых два и больше. Предлагаю: а что, если сделать две сессии – одну – вводную, а вторую – через 2-3 недели. Вот – это как раз то, что нужно. Спрашиваю по ощущениям – туда пришли? По радостной улыбке и блеску в глазах могу предположить, что именно туда, куда надо было прийти.

7. Финализация

Иду по своим записям, подвожу итоги встречи. Уточняю план сессии. Еще раз про цель – как теперь она формулируется заказчиком. Задачи – делаем это и это. Результаты – придем к этому и к этому.

8. Закрепление

Закключаем окончательный контракт. Подтверждаем договоренности. Оставляю дверь чуть-чуть приоткрытой – важно сказать, что план – это план, дорожная карта. Главное – цель! Возможно, группа выберет пойти другим путем. Будем сверяться по ходу работы.

Радость. Энергия. Огромное желание сразу углубиться в подготовку.

Направление предложения заказчику

«Как корабль назовешь, так он и поплывет...». В ходе обработки записей по итогам встречи с заказчиком откуда-то извне приходит название проекта: «Opportunities 1.0».

Opportunities!

Opportunity – это удобный случай, стечение обстоятельств, благоприятная возможность, шанс, перспектива. Если посмотреть еще глубже в этимологию, находится интересное.

Слово «возможность» (англ. «opportunity») восходит к латинскому *opportunitas*, которое образовано от приставки *ob-*, обозначающей «к» и *-portus*, в значении «дверь» (“port”). В обиход это слово пришло во времена расцвета мореплавания (XIII-XV вв), когда матросы использовали команду «*ob portus!*» для обозначения оптимального сочетания ветра, течения и приливного уровня моря для входа в гавань. Таким образом, единственно возможным способом воспользоваться таким благоприятным сочетанием погодных условий было положение флагманского корабля, капитан которого четко видел порт назначения. Знания о погодных условиях без знания курса было бесполезным. Следовательно, корабль находился в состоянии «возможностей» тогда, когда капитан принимал решение, в какой порт заходить и как это сделать. С течением времени значение слова претерпело изменения и стало обозначать внешние условия, исключая при этом самого индивидуума, который мог бы ими воспользоваться.

Если мы восстановим историческое значение слова «возможность» (*opportunity*), то увидим, что мы сами являемся той возможностью, которую ожидаем. И мы можем осознать всю полноту ответственности за наши действия и начать создавать будущее, которое мы хотим для себя сами. Конечно, что-то непредвиденное может произойти, но, если мы осознаем нашу личную ответственность, мы сможем в полной мере воспользоваться возможностями, которые благоприятствуют достижению наших целей и преодолеть возможные препятствия на пути к ним.

Этимология слова «возможность» помогает нам увидеть, что для успешного достижения любой цели нам нужно найти и раскрыть в себе свои лучшие качества. Стать самим для себя той самой лучшей возможностью, приняв решение о том, кем мы хотим быть, в чем мы видим для себя свою миссию. (Romero, Luis E. (2014), *You Are the Opportunity You Were Waiting For: The Philosophy of Success in 21 Timeless Principles* (оригинальный текст <https://www.leromero.com/2013/07/30/opportunity/>))

Направив заказчику предложение (см. Приложения – **Предложение заказчику**), начал подготовку дизайна фасилитации.

Обратная связь от заказчика

В обратной связи от заказчика единственным сомнением было, смогут ли участники прочитать предложенные книги, но идея с книгами была поддержана.

Также согласовали ряд технических моментов (бумага, маркеры).

И заказчик направил своей команде информационное письмо.

Предварительное информирование команды

Уважаемые коллеги!

Принимая во внимание процессы глобальных изменений, которые имеют место и оказывают влияние как количественно, так и качественно на наш образ жизни в текущих условиях, очевидно, назрела необходимость обучения ключевых сотрудников департамента.

Цель: *создать ЭФФЕКТИВНЫЙ подход к процессу обучения вновь нанимаемого персонала и удержания новых сотрудников для формирования яркой, успешной команды профессионалов своего дела.*

Для достижения поставленных целей из большого числа профессионалов своего дела выбран Захаров А.Н.

Детали и приглашение на тренинг Вам будут направлены персональным приглашением. Дата проведения тренинга 27.02.17 г.

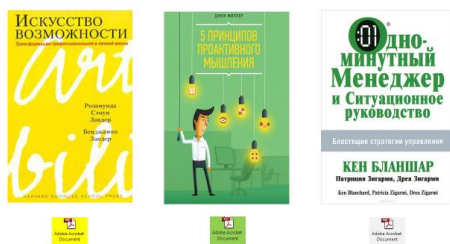
Готова ответить на Ваши вопросы.

Ирина

Руководитель отдела по расчетам с контрагентами и казначейских операций | AGC Glass Europe

Так нашему кораблю «Opportunities» был дан старт. И пусть на первых парах тип был определен несколько не корректно, что можно было ожидать – это была прекрасная возможность проговорить в начале сессии и показать, что наша сессия – это не тренинг. А вот научиться на ней можно много чему.

До начала сессии команда получила подборку книг.



К назначенной дате все было готово для проведения сессии.

Проведение первой сессии

Уверен, но все равно волнуюсь.

Уверен в своих силах, в своей позиции, в том, что делаю то, что мне нравится, так, как мне нравится. Уверен в том, что продумал основные этапы – а главное, то с чего и как начну. Тут в помощь мне всегда визуализация и позиция внешнего наблюдателя.

Волнуюсь, таким приятным волнением. Это даже не волнение. Это – предвкушение. Это, как космонавт за минуту до старта его космического корабля.

5 минут. Минута. Ура! Доброе утро!

Задачи, исходя из согласованной и обозначенной заказчиком цели сессии я сформулировал так:

- Определить видение – как должно быть?
- Ответить на вопрос – почему нужно что-то менять?
- Определить измерители результата – как мы поймем, что подход создан и работает?
- Создать личный опыт для осознания своих возможностей для достижения личных целей
- Ответить на вопрос – в чем моя роль?
- Определить мотиваторы – зачем это необходимо мне? Моему отделу? Моей компании?
- Определить выгоды – что лично я получу от реализации подхода? Что получит мой муж? Моя семья? (факультативно)
- Определить ресурсы – А что у нас уже есть?
- Определить помехи на нашем пути – Что может нам помешать?
- Определить, как мы отпразднуем нашу Победу? – мечтаем...
- Определить, какой будет мой (лично каждого) первый шаг.

По итогам сессии мы приходим к следующим **результатам**:

1. Представлено видение руководителя подхода к построению системы обучения и удержания новых сотрудников.
2. Сформирована продуктивная атмосфера для взаимодействия группы Кураторов.

3. Проработан и осознан аспект Роли куратора в создании системы и в процессе обучения и удержания.
4. Определены факторы мотивации, личной и корпоративной выгод от внедрения подхода.
5. Заложены основы для дальнейшего повышения эффективности коммуникаций и взаимодействия в команде.
6. Определен план ближайших индивидуальных и командных действий по реализации задач по созданию подхода к обучению и удержанию новых сотрудников.
7. Осознана ответственность каждого за общий результат

Формат работы, который я предложил участникам был для них новым. Поэтому для себя я решил двигаться постепенно, сверяя собственные ощущения и реакцию группы на предлагаемые мной формы работы.

После краткого выступления руководителя о целях и задачах, я предложил участникам «познакомиться». Само предложение мое вызвало легкие улыбки – еще бы, мы ли не знакомы?

Тогда я начал с представления себя: Кто я и моя роль. Что я делаю? Как я делаю? Какие результаты? Зачем мне это все нужно – моя миссия. Эту форму самопрезентации я разглядел на сессии, которую вели Дана Карман и Хейди Гутекунст. Такая логика мне показалась очень понятной, структурированной, и я взял ее себе на вооружение.

Я чувствовал волнение перед тем, как озвучить мою миссию. Во-первых, сама формулировка моей личной миссии была мной сформулирована не так давно. Во-вторых, я предполагал, что сам факт наличия у человека личной миссии может быть не привычен для участников. И в-третьих, «Удвоить количество работающих людей в моей компании, довольных своей работой» могла прозвучать очень амбициозно.

Показав пример самопрезентации, я вновь обратился к участникам и предложил им также представиться, ответив на вопрос – Кто я? Какая я? И как я себя чувствую сейчас? Я часто использую этот прием знакомства с группой. Мне кажется, что это эффективный способ погрузить участников в сессию, актуализировать их во времени и пространстве, а также дать им возможность начать взаимодействие в группе. Вопросы могут показаться простыми, но они позволяют мягко помочь участникам начать говорить о себе (роль), о своих качествах и чувствах.

Пользуясь той же структурой, я кратко рассказал о наших планах на сессию:

- Что мы будем делать?
- Как мы будем делать?
- Зачем мы здесь?

Отдельно остановился на правилах, которым мы следуем, кратко рассказав, что значит каждое. Следуя принципу уважительного отношения к каждому и к тому, что каждый высказывает в группе. Безопасность и Конфиденциальность. Мое намерение – создать доверительную атмосферу и способствовать тому, чтобы участники чувствовали себя достаточно комфортно, чтобы больше открывать себя друг другу.

Коснулся правила «Осознанность». Спрашивать себя – что я здесь делаю?

Правило «Рука» - это знак ведущему и группе, что есть что-то, что хочется сказать.

Открытость и Уважительная Забота. Привлек внимание к тому, что, если кто-то в группе рассказывает что-то из своего глубоко личного контекста, то все группа стремится уважительно отнестись к тому, что эта история может значить для человека. И нам всем очень важно относиться к этому так, как если бы мы слушали нашего очень близкого человека.

Присутствие – где сейчас мое внимание? Это правило обозначил из намерения помочь участникам справиться с возможной тревогой по поводу работы.



Для создания еще большей атмосферы открытости и доверия я использовал карты из игры Dixit

([https://ru.wikipedia.org/wiki/Dixit_\(%D0%B8%D0%B3%D1%80%D0%B0\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Dixit_(%D0%B8%D0%B3%D1%80%D0%B0)))

Использую этот инструмент часто в своей работе. Образы на картах помогают участнику достаточно быстро найти что-то о себе и рассказать. Картинка дает большое пространство для фантазии и

рассказ удерживает внимание группы и эффективно снимает напряжение на начальных этапах работы. Метафорические карты помогают «убрать» защиты человека, потому что рассказывать о себе, опираясь на визуальные образы, гораздо проще и безопаснее. Ко всему прочему, карты метафоричны. Они в завуалированной форме содержат в себе различные послания, которые могут означать реальные потребности, ценности, страхи человека.

После перерыва, в качестве перехода к этапу накопления и **ролевой игре «Молодой и Опытный»**, рассказываю о моей работе в качестве фасилитатора и проведении сессий организационного развития с группами. Мой опыт говорит о том, что на сегодняшний день ничего мощнее коллективного разума не придумано. У группы знаний больше, чем у отдельного человека. Совместными усилиями группа способна найти более эффективный способ решения задачи, нежели один человек.

Я предлагаю группе обратиться к опыту каждого участника для того, чтобы всем вместе «здесь и сейчас» погрузиться в образ «новенького». Для этого использую ролевую игру «Молодой и Опытный». Ролевые игры могут применяться как эффективный инструмент погружения в контекст, проблематизацию и для исследования личного опыта участников группы. В ролевой игре участник временно «принимает» определенную социальную роль и демонстрирует поведенческие модели, которые, как он считает, соответствуют ей. Для ролевой игры не создается дословно описанный сценарий действий персонажа. Задается только социальная роль, конкретные же действия, подразумеваемые ею, участники определяют сами. Ролевая игра очень близка к разыгрыванию т.н. «сценок». Поэтому, этот инструмент легок и доступен для участников группы и его реализация вызывает энтузиазм и поддержку с их стороны.

Ролевая игра позволяет в динамичной форме обналичить прошлый опыт участников. Отмечаю включенность в этот процесс всех. Особо отмечаю поведение и роль руководителя в процессе. Из роли наблюдателя руководитель отмечает важные моменты и записывает свои наблюдения.

После того, как все участники побыли в роли Опытного и Молодого, организую групповую дискуссию. Цель дискуссии – определить, почему часто происходит именно так. Т.к. группа небольшая, мы структурируем все вместе тот материал, который у нас получился. Есть несколько списков причин. Чтобы нам лучше разобраться в ситуации и ее причинах, я предлагаю использовать для структурирования инструмент, который называется «интегральная карта».

Основные причины, которые мы увидели в итоге нашей ролевой игры выявили, что определенное поведение новых сотрудников в первую очередь связывается с негативными установками и страхами, что влияет на отношения молодой-опытный, и происходит при определенных внешних системных условиях, вернее, усиливается отсутствием комплекса определенных условий – именно такой системы адаптации, обучения и удержания, цель создать которую мы и ставим перед собой в нашем проекте.

Важным выводом, который участники сделали - в наших силах что-то изменить в этой ситуации, в наших силах создать эффективную систему. Главный вопрос – что конкретно мы хотим создать.

Недирективное влияние на группу позволяет участникам самостоятельно прийти к ключевым выводам по основной цели. Отмечаю высокую степень заинтересованности и «заряженности» участников. Происходящее на сессии позволяет им глубоко осознать, что возможности изменить ситуацию, свобода в выборе путей решения и ресурсы лежат в зоне доступа. Как будто группа находится в преддверии творческого процесса и в этом состоянии есть высокая готовность к дальнейшей работе.

Парковка

По ходу работы возникали интересные темы и вопросы, которые фиксировались на отдельном листе – «парковке».

К этому моменту сессии на парковке собралось уже некоторое количество заметок и перед обеденным перерывом мы решили посвятить некоторое время разбору парковки.

Мы коснулись следующих тем:

- Намерение
- Контакт
- Заметить состояние – свое и другого
- Послание «Ты сможешь!»
- 5 Почему

Я замечаю, что в потоке обсуждения примеров по этим темам мы так или иначе касаемся трех личных планов:

- Я
- Дети
- Супруги

В ходе этой работы я ощущал мощную материнскую энергию, которая шла от участников. В результате дискуссии, глядя на все наши записи, я вдруг пока еще неосознанно пишу на флипчарте слово M O M I N G. И смотрю на него...

Так мы дали имя тому процессу, тому явлению, которое непосредственно здесь и сейчас зарождалось с нашим участием.

Как корабль назовете...

После обеденного перерыва предлагаю начать нашу работу с темы благодарности. Мое намерение – это обратить внимание участников на важность установки на благодарность. Установка на благодарность играет очень важную роль в укреплении Основы Доверия (термин автора Matrix Leadership А. Нолан (Amina Knowlan) – Ground of Health).

Итогом этой работы стал «Букет Благодарности».

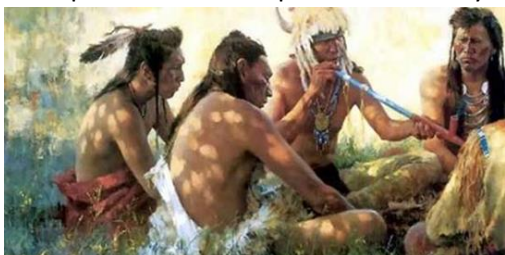


Установка на благодарность позволяет человеку получать дополнительную энергию. Это созидательная энергия, которая позволяет справиться с негативными импульсами и преодолеть препятствия, возникающие при взаимоотношениях. Еще важным и благотворным является осознание роли в нашей жизни других людей и вклада в наш успех, которые мы можем принимать как дар. Работа с установкой на благодарность подготавливает участников к освоению навыков обратной связи.

И снова несколько человек искренне благодарны родителям и своим мамам. Итак, теперь мы уже точно знаем. Мы уже точно определились - нам нужен Маминг (Moming).

На следующем этапе нам предстоит рассмотреть комплекс вопросов, и я предлагаю группе сделать эту работу, используя формат «Толтекского круга».

Я кратко рассказываю историю (уже много раз слышанную от А. Савкина) о коренных мексиканских Толтеках. О том, что, если племя сталкивается с какой-либо сложной задачей, собирается Совет Старейшин. На обсуждение выносятся один вопрос – как поступить вождям и



племени в сложившейся ситуации. Традиция эта свято сохраняется в племени и передается из поколения в поколение. Старейшины садятся в круг, раскуривают трубку и начинают говорить по очереди, передавая трубку из рук в руки, внимательно слушая друг друга. Требуется менее час времени, и само по себе, как бы из ниоткуда возникает решение.

Мы берем на эту работу час.

Результаты обсуждения представлены в таблице.

1. Мотиваторы и выгоды - Зачем

Я:	Отдел -> Мы:	Компания
<ul style="list-style-type: none"> - Определить модель поведения - Работать легче - Отпуск + чувствовать безопасность - Декрет - Профессионализм макс уровень - Побывать наставником, другая роль - Исполнитель -> менеджер - Передать опыт, научить смену 	<ul style="list-style-type: none"> - Быть сильным, - Баланс работы - Потенциал - Работа в команде - Близость - Взаимозаменяемость - Самостоятельность - Мы - сильное звено - Доверие - Дружба - Взаимопонимание 	<ul style="list-style-type: none"> - Мы - пример! - Сохранить кадры - Сформировать культуру отдела - Растить новые кадры - Система грамотного обучения - Слаженность работы - Имидж - престиж/ дух - Распространение опыта Moming дальше

2. Ресурсы – Что у нас уже есть?

- Ресурсы - что у нас уже есть?
- Знания
- Опыт неудач и пути их решения
- Опыт дружбы и взаимопонимание
- Большое желание
- Библиотека знаний и документы
- Тех оснащенность, soft is a solution
- Люди
- Наша уникальность wow!
- Коллектив
- Имя компании AGC
- Идеи
- Осознание необходимости, важности

3. Помехи – Что может нам помешать?

- Мы сами - субъективизм
- Предвзятость
- Перенос
- Коллеги из других отделов
- Чувства/ ревность
- Тех база - PC, рабочие места
- Лень, настроение
- Несистемность Moming vs recruitment

4. Как мы отпразднуем Победу?

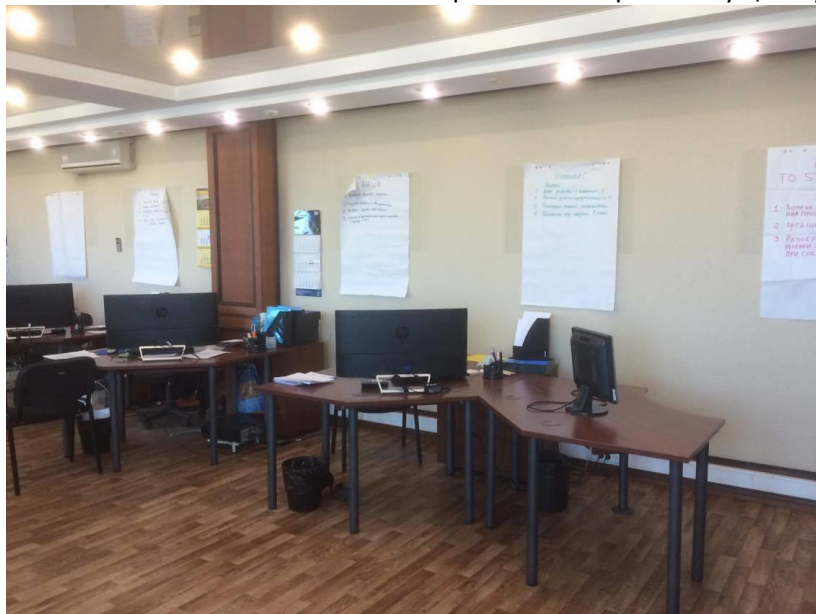
- 7 дней отпуска
- Морской круиз
- Бонус - два месяца круиза
- Элтон Джон + Басков

- Награда "Проект года"
- Обучение детей
- Вставить в ДМС пластику

Не удивил меня тот факт, что на 4-ом вопросе о праздновании нашей Победы в кругу случился прилив энергии и радости – мало праздника в жизни нашей бухгалтерии, мало!

Мои первые шаги в направлении цели (2-3 шага)

После небольшого перерыва мы переходим к завершающему этапу сессии. Мое намерение как ведущего помочь каждому участнику сформулировать для себя простые и конкретные шаги из зоны его ближайшего развития и в рамках существующих полномочий.



Как ведущий, осознаю, что у участников есть ощущение законченности процесса и что время на сессии было проведено с большой пользой. Появилось понимание, куда идем, как идем и зачем.

Завершение.

В итоговой, завершающей части сессии, я делаю обзор того, как мы шли по дню, что было сделано, на какие вопросы ответили и что у нас есть в результате работы сегодня. Результат значимый, весомый.

Прохожу еще раз по достигнутым договоренностям, акцентируя ключевые моменты. *Запоминается последняя фраза — это Штирлиц вывел для себя, словно математическое доказательство. Важно, как войти в нужный разговор, но еще важнее искусство выхода из разговора.*

Для «завершения разговора», предлагаю группе оценить некоторые параметры нашей работы. Мое намерение – это зафиксировать через шкалирующий вопрос обратную связь участников. Оцениваемые параметры фиксирую на флипчарте.

Ясность или понятность

А) – Насколько язык, на котором мы сегодня говорили, является для меня доступным?

Б) – Насколько мне понятно содержание того, о чем мы сегодня говорили?

Приверженность – смысл и важность

А) – Насколько мне понятен смысл того, что мы здесь делаем?

Б) – Насколько обоснована своевременность этой встречи?

Готовность

А) Насколько я лично заинтересован в том, чтобы реализовать задуманное?

И прошу тремя словами (т.к. время под конец сессии всегда работает против фасилитатора) поделиться :

- мое состояние сейчас по итогу работы сегодня
- что было самым новым и необычным
- что было самым ценным

И вот он – момент финала. И я уже произнес – спасибо вам за вашу работу... Но, все сидят на своих местах. Я очень ценю такие моменты. И сам в роли участника много раз испытывал такое чувство – как будто ты прирос к стулу. Пора, а уходить не хочется. Хочется продолжить.

И я испытываю большое удовлетворение от того, что получилось. Получилось почти на 8. Этот тот момент, в котором я живу осознанием – вот это оно, это то состояние, за которым я пришел в Институт Коучинга. Это волшебное ощущение потока, который за 2-3 минуты вновь наполняет меня энергией, силой, желанием продолжать, творить.

И я абсолютно верю: у нас не просто все получится. У нас получится так, как мы сами от себя не ожидаем. Мы еще до конца сами не осознаем, то, что уже зародилось и получило жизнь.

Есть у меня в арсенале простой способ, чтобы разрядить такую ситуацию. Разрядить во вполне прямом, физическом смысле. И я предлагаю подарить друг другу и всем нам аплодисменты в благодарность за чудесно и с пользой проведенный день.

По итогам сессии направляю сообщение участникам. Основное намерение – отработать некоторый материал, который был «запаркован» в течение сессии.

1. Коснулись темы «Ненасильственного общения» М. Розенберга (в 2015 году по ней делали обучение для наших клиентов в регионе (было 5 сессий + 1 сессия для нашего клиентского сервиса) поделился наработками – памятка + книга. Предложил возможность проведения сессии по работе на этой темой.
2. Также отправил книгу «Игры...» Эрика Берна, которая, как мне кажется, может быть очень полезна участникам, как профессионалам-бухгалтерам, так и как мамам.
3. Сообщил грандиозную новость: **MOMING** – как явление, не известен Интернету. Более того, не известен самому крутому словарю <http://www.multitrans.ru/c/m.exe?l1=1&l2=2&s=moming>. Значит, мы первые!
4. Предложил сформулировать в одном предложении ответ на следующие ТРИ вопроса:
 - a. Что мы создаем?
 - b. Как мы это создаем (2-3 действия)?
 - c. Моя личная роль в процессе создания?

По итогам работы на этой сессии руководитель принимает решение о дальнейшем сотрудничестве по этому проекту, проведению второй сессии и определении перспектив совместной работы по реализации цели и создания Маминга.

Выводы по первой сессии

Как себя чувствовал.

- Осознавал чувство уверенности в позиции ведущего. Даже, несмотря на то, что в некоторые моменты, когда в разговоре участники как будто отходили далеко от темы и возникало беспокойство, что не успею выполнить намеченное, получалось осознать эту эмоцию и взять себя в руки.
- Мысль «я знаю, как вернуть группу к главной цели» успокаивала и возвращала меня к уверенному состоянию.
- Также уверенность придавала подготовленность, опыт работы в лабораториях и в сессиях, опора на полученные знания и навыки.
- Осознание намерения - вести группу к заданной цели – придавало силы и наполняло энергией.

Что получилось.

- Отработать с заказчиком запрос на сессию.
- Установить раппорт с группой и с каждым участником.
- Реализовать намеченную программу.
- Продемонстрировать должный уровень владения профессиональными компетенциями.

- Сделать комплексный фокус внимания участников при рассмотрении тем сессии и в ходе практики – на себя и другого, на Я и Мы, на профессиональные и личные отношения.

Что не очень получилось.

- На мой взгляд, не очень получилось дать достаточно пространства участникам в группе для того, чтобы они могли открыться больше.
- Старался удерживать присутствие, но были моменты, когда осознавал, «что не здесь». Влияние этого на группу не было значительным.

Чему научился.

- Отмечу, основываясь на обратной связи от участников – позицию «на равных», не учитель, тренер, а партнер, тот, кто рядом, друг.
- Восстанавливать качество контакта с группой.
- Быть понятным в объяснениях, не углубляться в теорию.
- Замечать телесные сигналы и мягко возвращать участникам – увидел, как это работает.

Что сделал бы по-другому.

- Размышления по этому пункту заняли больше всего времени. Несколько раз принимался за обдумывание, но приходил к выводу, что при проведении сессии это «сделал бы по-другому» находило свое воплощение непосредственно в сессии.
- Лучше продумывать примеры и истории.
- Добавить динамики – ролевая игра «Молодой и Опытный» дала важный импульс в развитии сессии.

Что важно учесть на следующую сессию.

- Обязательно при подготовке к сессии (особенно в новых проектах) проводить интервью с участниками.
- Предоставить больше пространства участникам для самораскрытия.
- Развивать присутствие, качество контакта.

Вторая сессия

Перед началом второй сессии в целом уточняем с заказчиком по целям и задачам.

Уточняем приоритеты. Я испытываю радость от наблюдения за по-прежнему горящим глазами руководителя. Хочется вкладываться и выкладываться, когда твой заказчик сам делает это вместе с тобой.

Вторую сессию проводим через 10 дней после первой.

Еще до начала встречи получаю обратную связь от заказчика. Участники ждали сессию. Во многом, благодаря тому, что я открыл им свои новые стороны. Даже не столько стороны моей личности (хотя и не без этого), но в большей степени новые грани HR'а, о которых они раньше и не догадывались. Я в свою очередь принимаю эту обратную связь и конвертирую ее в кредит доверия команды мне.

Следует отметить, что и форма проведения сессии, недирективный подход и методы - все это влияло на повышение и закрепление мотивации на дальнейшую работу.

На вторую сессию уточнена цель, задач запланировано меньше – мое намерение дать больше пространства участникам для общения.

Цель второй сессии – продолжить работу по созданию Morning'a – эффективного подхода к процессу обучения и удержания новых сотрудников для формирования яркой, успешной команды профессионалов своего дела.

Задачи:

- Освоить практику шеринга и познакомиться с Матрицей лидерства
- Уточнить видение Morning – как должно быть?
- Сформировать подход - принципы/ процесс - этапы / Morning
 - Что
 - Как
 - Действия
 - Роли

- Определить приоритеты с помощью инструмента «Колесо»
- Сформировать план действий по приоритетным целям
- Познакомиться с концепцией баддинг, отработать 2-3 ситуации с бадди,

Результаты:

1. Освоены базовые практики Матрицы Лидерства
 - a. Основа доверия
 - b. Шеринг
 - c. Диалог в матрице
 - d. От человека к человеку
 - e. Внимание к целому
 - f. Обратная связь – как предоставлять, как принимать, как запрашивать
2. Уточнено видение системы адаптации, обучения и удержания – Morning
3. Сформулирован подход к системе:
 - a. Что
 - b. Как
 - c. Действия
 - d. Роли
4. Освоен инструмент приоретизации «Колесо»
5. Сформированы пары бадди для дальнейшей работы

Вторая сессия началась с поздравлений с прошедшим праздником. Уже по тому, как участники заходят и располагаются в аудитории, замечаю два момента. Первый – что как будто ушло напряжение, которое было на первой встрече. Второе – ощущение большего комфорта, большей степени доверия со стороны участников – и друг другу и ведущему.

На вторую сессию задачи более масштабные, и их решение основывается на коммуникации между участниками сессии. Мое намерение познакомить участников с концепцией Матрицы Лидерства связано с несколькими причинами:

1. Начиная с 2013 года, поступательно, мы внедряем идеи Матрицы Лидерства в нашей компании на разных уровнях.
2. За прошедшие 4 года такой подход, принципы, недирективные инструменты и методы управления и коммуникации прошли проверку, и мы смогли увидеть действительность и эффективность этого подхода для нашей компании.
3. Мой личный опыт участия в сессиях, где использовались инструменты, а также опыт использования техник в роли ведущего сессий, определенно подтверждает возможность и применимость подхода в этом проекте.

Первая часть сессии посвящена теме базовых практик Матрицы Лидерства:

- a. Основа доверия
- b. Шеринг
- c. Диалог в матрице
- d. От человека к человеку
- e. Внимание к целому
- f. Обратная связь – как предоставлять, как принимать, как запрашивать

Первой практикой включаю практику Шеринга.

Предлагаю участникам рассказать о событиях, произошедших в их жизни с момента нашей первой сессии.

Проводим в несколько этапов:

1. Что нового и важного - про себя?
2. Что стали делать по-другому?
3. Что заметила в отношениях с новыми сотрудниками?

Практика шеринга позволяет включиться в работу сессии, вновь почувствовать то состояние, ту атмосферу, в которая была создана на предыдущей сессии. Участники могут послушать других, соотнести информацию из их рассказов с тем, что произошло лично у него, и затем поделиться своими мыслями, чувствами, опытом. Некоторые общие аспекты в группе

становятся более заметными и очевидными: кто-то стал более чутко прислушиваться к своим переживаниям, кто-то больше внимания стал уделять состоянию собеседника, кто-то «поэкспериментировал» с детьми или супругами....

Для меня очень ценно то, о чем говорят участники в первой части сессии. Возможность привлечь внимание группы к одному говорящему также имеет важное значение для формирования и укрепления связей в группе. Обращаю внимание на реакции и телесные сигналы – улыбки, качание головой в знак согласия, удивленно поднятые брови – чувствуется, что качество связей между участниками претерпело трансформацию за период с первой сессии.

Некоторые рассказы о событиях весьма откровенны и касаются глубоко личного плана – что свидетельствует о возросшей степени доверия в группе и об ощущении безопасности.

В концепции Матрица Лидерства Ground of Health или Основа доверия – это первый элемент в системе эффективной коммуникации в группе. В основе доверия лежат идеи и осознание того, что

- каждый из нас человек со своей жизнью;
- важен искренний интерес друг к другу (+любопытство+);
- большую пользу приносит поиск необычного в обычном;
- важно вести поиск общего и отличного; того, что дополняет нас, и того, что усиливает;
- возможность услышать и почувствовать важные истории из жизни и своеобразие человека, то, из чего соткана его личность способно обогатить и качественно усилить наш контакт.

Для раскрытия Основы доверия использую практику «Окно Джогари».

	ЗНАЮ Я	НЕ ЗНАЮ Я
ВИДЯТ ДРУГИЕ	Открытая зона	Слепое пятно
НЕ ВИДЯТ ДРУГИЕ	Скрытая зона	Черный ящик

Работа с окном Джохари заключается в том, чтобы сделать светлыми и понятными для себя все четыре поля, а главное — максимально расширить первую – открытую зону за счет остальных. Эта методика помогает понять, какая часть личности человека находится на свету, а какая — в тени; более того — Окно Джогари способно стать прекрасным инструментом для саморазвития.

Используя эту практику в сессии, я делаю фокус внимания больше на следующем шаге – это рассказы участников о своих результатах работы с инструментом. Предлагаю участникам на основании полученных данных рассказать о некоторых своих качествах из Скрытой зоны.

Для визуализации каналов коммуникации используется клубок веревки. Передавая клубок участники «плетут» замысловатую сеть, которая как будто проявляет те связи, которые существуют между участниками. Двигаемся к большей открытости, и в то же время, не знакомая практика вызывает незначительное опасение у участников (говорят медленнее, как бы подирая слова, уходят от визуального контакта). Постепенно, поднимается энергия в группе, и высказывания становятся более уверенными. Особенно привлекает внимание информация, которая действительно не была известна участникам. Говорить от человека к человеку – и практика диалога в Матрице - как будто открывает следующий этап или уровень в коммуникации в группе и во взаимоотношениях. Благодаря визуализации связи между участниками («труба», «канал» ...), появилась возможность использовать эмоциональную проекцию на этот «канал» и использовать метафору качественных изменений «канала» для обратной связи между участниками.

По окончании упражнения в уже освоенном формате шеринга предлагаю обменяться впечатлениями.

Получаю огромное удовольствие сам от процесса, от реакций участников на глубоко личную информацию друг о друге. Возникает ощущение, что с каждым мини-рассказом о себе участники становятся все ближе и ближе.

Во время перерыва происходит важное событие для команды. Раньше я не относился к перерывам, как ко времени, в котором тоже идет работа – и коуча с группой, и участников, и руководителя.

Мне задают вопрос: *(и в начале разговора вопрос по тональности звучит тревожно).*

Участник 1: У нас сложная ситуация. В понедельник *(а мы встречаемся в пятницу)* после переезда придут новенькие. Для всех есть рабочие места, но мы не знаем, кого куда посадить, чтобы все были довольны.

Ведущий: И...?

Участник 1: Хотим у вас совета попросить, как сделать?

(Эксперт мой уже почти было начал, но мой Наблюдатель успел раньше)

Ведущий: А что было бы наилучшим решением этой задачи как для вас, так и для новеньких?

(К этому моменту вся группа уже собралась вокруг нас и с вниманием наблюдала за нашим разговором).

Участник 1: *(после недолгой паузы)* ...Ну, наверное..., дать им возможность каждой самим сделать свой выбор.

Ведущий: Звучит интересно. А почему это важно?

Участник 1: Если они сами выберут место, то это будет их выбор.

Ведущий: Так. *(тут подключаются другие участники, и я понимаю, чтобы уже снова в формате сессии, только происходит процесс спонтанно, естественно. Осознаю, что у меня уже сложилась картинка того, как можно было бы организовать процесс выбора. Также осознаю, что инсайт уже близок – и решаю удерживать свою позицию, не вмешиваться).*

Участник 2: Но если они будут сами выбирать – все захотят выбрать, например, одно и то же место. Опять будут недовольные!

Участник 3: А, может быть, сделать лотерею? Ведь там – уж как повезет...

(Эта идея и есть та капля, которая переполняет чашу. Только в нашем случае не чашу терпения, а чашу энергии.)

Участники: Да! Точно!

Далее идет обработка идеи. Цветные карточки...Те же цвета на мониторах... И записка «Я твой компьютер. Привет! Рад тебе!!».

Кто-то из участников спохватывается – время перерыва-то закончилось, но я успокаиваю, что все хорошо. Руководитель, явно доволен ситуацией. (потом, по завершении, она мне сообщила, что до этого сломалось не мало копий об этот вопрос. А здесь – 15 минут и вот оно решение).

Участникам удалось создать комфортную атмосферу для дальнейшей работы. Я отмечаю высокую готовность у группы перейти к уточнению видения новой системы адаптации, обучения и удержания новых сотрудников. Переходим к дальнейшей работе.

Предлагаю в формат «Броуновское движение» для дальнейшей выработки ответа на вопросы о системе адаптации.

Итог этой работы

1. Что создаем?

- Систему обучения, поддержания и передачи знаний.
- Линию поведения внутри коллектива, модель, принципы работы.
- Кадровый резерв.
- Команду, с использованием маминга.

2. Как?

- Вместе
- Обдуманно
- Целенаправленно

- Постепенно (с накоплением опыта)

3. Действия

- Выбор (отбор, подбор) сотрудников
- Обучаем и учимся сами
- Наблюдаем
- Защищаем
- Создаем базу знаний

4. Личная роль в создании

- Слушатель
- Аналитик
- Наблюдатель
- Учитель
- Куратор (от англ. Cure)
- Помощник
- Техническая поддержка
- Тамада
- Психоэмоциональная поддержка

Еще раз задаю вопрос: Итак, что же такое маминг?

Переходим к чистому листу флипчарта. По итогам получается следующее:

Moming

- Библиотека знаний
- Обучение новых
- Развитие нас
- Персонализированные рабочие места
- Межличностное общение
- Защита от «внешних факторов»
- Мотивация

Таким образом, участники достигли своего первого группового результата.

Следующим шагом, на основании полученного списка компонентов маминга, я предлагаю участникам познакомиться с инструментом «Колесо», который мы сможем использовать далее для определения приоритетов, главного направления, оценки текущего состояния, формирования видения и детального плана шагов для достижения поставленной цели по главному направлению.

В итоге этой работы участники определили, что приоритетом будет Межличностное общение.

Оценка текущего состояния (от 1 до 10) – 4.

Желаемое состояние – 10



В ходе дискуссии пришли к следующему результату: то, что нужно будет сделать каждому участнику в отношении нового сотрудника в ближайшие 2,5 (до 30.05)

1. Поговорить 1 – до 13.03 (+ 1)
2. Поговорить 2 – до 14.04 (+ 2)
3. Поговорить 3 – до 01.05 (+ 3)
4. Поговорить 4 – до 30 .05 (+ 4)

Так мы окажемся в «точке перехода»

(термин участников).

На следующем этапе – это будет уже по окончании срока испытания при приеме на работу новых сотрудников – провести общую встречу в формате «опытные + новички». И, как единодушно заметила группа своему руководителю: «Желательно с тем же ведущим и в выездном формате!»

Таким образом, участники, отталкиваясь от сформированного группой видения составных компонентов Маминга. Им удалось глубоко проработать и обсудить текущее состояние по

направлениям Маминга, оценить текущее состояние и желаемое в будущем. Каждый участник смог высказать собственное мнение, оно было услышано и учтено. Группа определила главный фокус своего внимания на компоненте «Межличностное общение» и договорилась о дальнейших совместных шагах для достижения улучшений в межличностном общении со своими подопечными.

В результате этой работы проявляется осознание приоритетной важности в формировании системы адаптации уделять внимание развитию коммуникативных навыков и открывается перспектива обсуждения с руководителем (заказчиком) дальнейшей работы по освоению не только общих коммуникативных компетенций, а, в первую очередь, продолжить освоение адаптивных навыков и недирективных методов управления.

Используя инструмент «Колесо», еще раз убеждаюсь в высокой эффективности этой практики, её универсальности, простоте и понятности для участников.

В завершении сессии провожу формирование пар для баддинга.

Баддинг - метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и (или) установлении объективной и честной обратной связи. Баддинг подразумевает поддержку в достижении целей (личных или корпоративных), а также в приобретении новых навыков.

Советы, рекомендации и иная информация передаются в двустороннем порядке — в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «обучающий» и «обучаемый».

Пары бадди обсуждают и фиксируют 4 ближайших встречи. Этот процесс позволяет в дальнейшем использовать пары при работе во время сессий. С развитием адаптивных навыков у участников эффективность такой парной коммуникации будет повышаться.

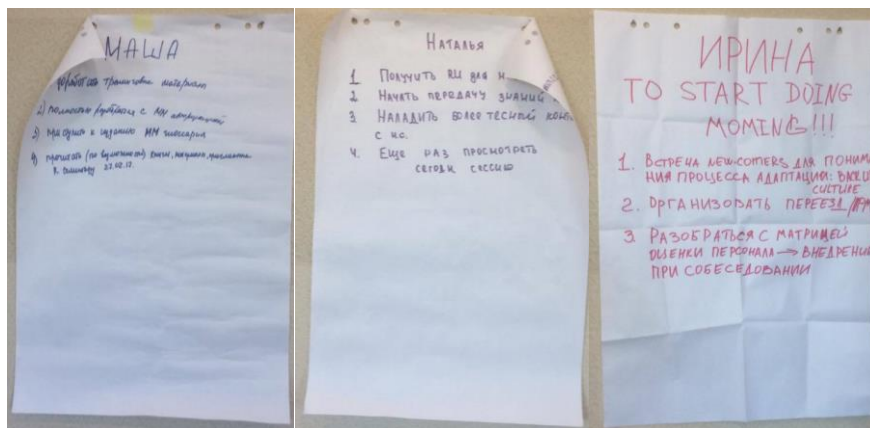
Подвожу итоги нашей работы во второй сессии. Делюсь некоторыми своими наблюдениями о нашей работе и искренне благодарю участников. Из наблюдений отмечаю открытость, доверие, уважение, проявление заботы и внимательное отношение. Благодарю участников за проявление этих качеств и за возможность участвовать в проекте.

Финальным аккордом, «вишенкой на торте», стало откровение руководителя от имени всей группы в адрес ведущего о том, что «у нас полностью поменялось мнения о вас. Мы думали, что вы HR – из тех что бумажки перекладывают. А вы, оказывается... вот!».

Через два месяца после сессии провел блиц-интервью с каждым участником.

Цель интервью – в формате личных бесед поговорить и узнать, что участники определяют для себя как ценность сессий, форм и методов недирективной работы с группой, какие результаты получили участники. Также возможность уточнить, какие рекомендации могут быть даны ведущему.

Здорово было, зайдя в тот самый кабинет, увидеть на стенах флипчарты. Как пример:



Подробные ответы участников приведены в таблице в Приложении. Пропуски ответов в таблице связаны с тем, что некоторым респондентам было сложно разделить первую и вторую

сессии, ценность и результат, для себя лично и для группы. Поэтому в ряде ответов не соблюдена хронология по сессиям или логика вопросов. Тем не менее, ценность ответов по содержанию эти факты нисколько не умаляют!

Выводы по второй сессии

Как себя чувствовал.

- Чувство удовлетворения и радости по окончании сессий – и ощущение, что сделал еще один шаг к мастерству в профессии.

Что получилось.

- Пережить в моменте благостное чувство, когда слышал слова благодарности близким участникам – маме, родителям, мужу, дочери... Осознавал, что я тоже достоин благодарности в моих ролях и мои дети также будут благодарить меня.
- Познакомить с основными принципами Матрицы Лидерства.
- Привести группу к результатам и наметить перспективы дальнейшего развития проекта.

Что не очень получилось.

- По второй сессии изначально был включен блок по эмоциональному лидерству. Данную тему исключил по ходу сессии, т.к. она не вписалась в логику сессии.
- Аналогично с темой источников энергии. Предполагал сформировать с группой Колесо Энергии. Не вписалось в логику сессии.
- Удалось тем не менее сохранить инструмент «Колесо» и эффективно использовать его в сессии для решения другой задачи.

Чему научился.

- Вести группу к цели, позволяя отходить от намеченного плана сессии, возвращать к главной цели.
- Быть с группой в едином поле интереса – это не демонстрировать интерес. Это действительно осознавать заинтересованность и увлеченность процессом, который развивается как будто сам по себе.
- Осознал, что после возвращения в присутствующее состояние что-то как будто исчезало из пространства – контакт сохранялся, а его теплота, какая-то мягкость терялись.

Что сделал бы по-другому.

- То, что по-прежнему остается в зоне моего развития – это оформление записей на флипчарте.
- Возможно, для формирования лучшего образа Маминга можно было использовать коллаж.
- Использовать творческие техники рисование.

Что важно учесть на следующую сессию.

- Лучше прояснять запрос перед сессией с заказчиком.
- Предусмотреть материалы для рисования – возможно для женской аудитории в этом проекте это будет полезным инструментом.
- Продолжать работать с присутствием, с качеством контакта.
- Планировать минимум теории – можно что-то припарковать и прислать теорию после сессии.

Несколько раз переносилась встреча с заказчиком для обсуждения планов и запроса на третью сессию. В рабочей коммуникации обсуждалось выездное мероприятие под рабочим названием «Пикник». Моей целью было выяснить запрос и ожидания. За два дня до даты выездной сессии провел встречу с несколькими сотрудниками отдела. Выяснилось, что максимум по времени можно рассчитывать на 4 часа; по количеству – планируется 23-25 человек. Особенность в том, что на эту встречу приглашены не только Опытные и Молодые сотрудники, но также еще и Многоопытные – заслуженные работники 50+. Т.о. получалось присутствие одновременно на сессии трех поколений. После встречи с «активом» удалось провести собеседование с руководителем для уточнения его запроса на сессию.

Запрос руководителя на сессию №3

Основной фокус внимания руководитель направил на наблюдение за тем, как сотрудники будут взаимодействовать между собой. «Я хочу вывести их за рамки кабинета и увидеть, как они будут общаться».

Также мы уточнили контекст, в котором развивается наш проект. Руководитель рассказал, что его подразделение играет роль «армейского карантина»: приходят новые сотрудники в департамент, проходят процесс адаптации и обучения, а затем их «вытаскивают» в другие подразделения.

Как вывод: опытным сотрудникам в подразделении действительно необходим высокий уровень развития адаптивных навыков для того, чтобы максимально эффективно решать задачи по адаптации и обучению вновь приходящих сотрудников, при условии, что велика вероятность их перехода в другие подразделения.

Кроме этого, в ходе обсуждения с заказчиком уточнил ближайшие шаги по нашему взаимодействию в проекте, а также обсудил контракт на год и мою готовность:

1. К проведению 2-3 сессий – по запросу руководителя;
2. К работе в индивидуальном формате с Опытными сотрудниками (индивидуальные сессии), включая самого заказчика;
3. К поддержке и сопровождению дальнейшего развития системы адаптации и обучения в подразделении;
4. По итогам выездной сессии провести встречу с Опытными по обратной связи и формулировке цели на следующую сессию;
5. После утверждения формулировки цели провести повторную сессию с Опытными (через 2 недели) по обсуждению задач и результатов и подготовке плана сессии (минимально 1 день).

Вызовом для меня было, кроме того, что в группе будут представители трех поколений, то, что по плану проведение сессии планировалось на улице и было важно при планировании учесть возможные изменения погоды.

Поскольку часть идей по программе была предложена участниками – «Угадай сказочного героя» и «Инсценировка сказки», основными фокусами внимания для себя я определил 3 момента:

1. Начало сессии – первый раз в таком составе, выездной формат, погода
 2. Динамика сессии – логика активностей (от простых к сложным), совмещение с едой (подготовка, сервировка стола, приготовление блюд), включенность участников в процесс
 3. Завершение сессии – обратная связь, планы на будущее, удовлетворённость заказчика
- В день сессии, когда собирался выехать к месту проведения сессии, прокручивал в голове сценарий... Интуиция подсказала мне 3 важных момента:
1. Взять клубок с веревкой (на всякий случай).
 2. Взять побольше маркеров (на всякий случай).
 3. Взять достаточное для группы количество ручек и бумаги.

Структура 3-ей сессии сложилась следующим образом (фотоотчет по сессии - см. Приложение №4)

1. Знакомство – провести несколько практик на создание комфортной для общения атмосферы, открытости, готовности к сессии, правила общения.
2. «Холодные закуски» - в двух командах, каждая на своей половине стола готовит холодные закуски – запустить командную работу, наблюдать за определением лидеров, за творческим процессом, за процессом взаимодействия Молодых и Опытных, за тем, как создаются связи и происходит кооперация. После завершения – обсуждение по ходу процесса.
3. Перерыв
4. «Угадай сказочного героя» - улучшение коммуникации. Работа в 4 подгруппах. После завершения – обсуждение по ходу процесса.
5. Перерыв и шашлык

6. «Инсценировка сказки» – «Теремок» в разных жанрах (криминальная драма, комедийный сериал, мыльная опера, итальянская сага)
7. Завершение – параллельно с чаем
 - a. Шеринг – как прошла встреча? мысли, впечатления, что удивило? Что было ценным?
 - b. После этого – пишем Письмо себе в следующий год.

Выводы по третьей сессии

Как себя чувствовал.

- Перед началом сессии – легкое волнение и, в то же время, радость и уверенность.
- После сессии – эмоциональный подъем и удовлетворение от проделанной работы

Что получилось.

- Создать комфортную, непринужденную атмосферу.
- Установить контакт с группой и участниками.
- Способствовать тому, что участники смогли лучше узнать друг друга.
- Провести процесс целостно и результативно.
- Дать внимание каждому участнику.

Что не очень получилось.

- Включить в процессы Многоопытных сотрудников. С другой стороны, они взяли на себя роль в приготовлении стола и были полностью вовлечены в «Инсценировку».

Чему научился.

- Всегда продумывать альтернативные варианты развития сценария сессии.
- Быть гибким и следовать за тем, как развивается процесс.
- Распределять внимание во время работы малых групп.

Что сделал бы по-другому.

- 4 часа в выездном формате – крайне недостаточно. Возможно, рекомендовать заказчику предусматривать больше времени.
- Уделил бы больше внимания организационным моментам – место проведения сессии, организации пространства.
- Продумал бы плюс 2-3 практики на знакомство в формате «все со всеми» (броуновское движение).

Что важно учесть на следующую сессию.

- Список участников запрашивать заранее, если это первая сессия или планируются новые участники.
- Продолжать работать с присутствием, с качеством контакта.
- Включить в программу работу с телом – например, «метафора команды».
- Больше внимания уделить обсуждению по итогам практик – например, в тройках или мини-группах по 4 человека.
- Детально прорабатывать тот минимум теории, который важно привнести.
- Уточнять по источникам (книги, авторы) заранее, как вариант, делать список, быть конкретным, когда ссылаюсь на авторов и книги.

Встреча с представителями заказчика по итогам сессии №3.

В контракте с заказчиком была достигнута договоренность о проведении сессии обратной связи через два дня после проведения сессии. Время на сессию ОС – 90 минут. Участники – Опытные сотрудники (5 человек).

В начале встречи я определил ее цели:

1. Обменяться мнениями о том, что
 - a. стало наиболее ценным результатом встречи и
 - b. на что важно обратить внимание при организации следующих подобных мероприятий.
2. Мы продолжаем наш проект и у нас есть перспектива сотрудничества. Поэтому важно обсудить, какой следующий шаг нам сделать для достижения главной цели. И это

обсуждение и определение должно быть сделано вместе с опытными сотрудниками. И основной вопрос: что вы хотите дальше?

По обмену мнениями по первой цели я определил несколько фокусов внимания:

1. Что мы делали?
2. Как это происходило?
3. Что вы наблюдали во взаимодействии: что вы увидели или услышали?
4. Какие выводы мы можем сделать сейчас?

Основными аспектами того, что запомнилось, понравилось, мы выделили следующие.

1. У нас все получилось. Получилось даже лучше, чем могло бы быть.
2. Эта первая выездная сессия с новым, средним и старым коллективом (Молодые, Опытные и Многоопытные) прошла непринужденно. Это первая встреча, общение в нерабочей обстановке. В таком формате и с такой тематикой. Это было первый раз. Люди зажигались интересом к процессу, к тому, что делали.
3. Некоторым (совсем новеньким, которые в коллективе 1-2 дня) общение давалось тяжело. Но все поймали позитивную волну, энергетику и участвовали в процессах.
4. Это происходило за счет того, что ведущий, управляя групповой динамикой, поставил всех участников на один уровень, убрав иерархию. Не было структурной градации.
5. Руководители общались наравне как со старым коллективом, так и со вновь прибывшими сотрудниками. Все были равны. Никого не выделяли из коллектива. И они наравне со всеми принимали участие в процессах.
6. Часть коллектива (4-5 человек) не была задействована на 100% (занимались приготовлением стола).
7. Задержка руководителя, с одной стороны, не позволила задать направление сессии с начала, но с другой, дала возможность расслабиться участникам и войти в колею. И к моменту приезда (через 1,5 часа) все уже были расслаблены, такие, как и должны были быть для дальнейших процессов.
8. Пожелание: больше внимания уделять процессу организации и предварительному информированию участников о таких мероприятиях.
9. Для каждого процесса формировались разные составы групп: не было постоянного разделения на группы, что дало возможность всем повзаимодействовать со всеми в течение сессии.

По тем сложностям, с которыми мы столкнулись:

1. Необходимость внести изменения в первоначальную программу, связанную с погодными условиями – поиск помещения, решение вопросов размещения в новом помещении, затраты времени.
2. Разделение участников для приготовления стола. Нам пришлось пожертвовать участием части группы во всех процессах для того, чтобы сохранить динамику основного состава участников.
3. Некоторым участникам давались тяжело личные высказывания в кругу. Особенно Молодым. Вероятно, можно было объединять участников в меньшие группы для знакомства.
4. На процессе с клубком, было сложно рассказать про себя то, что никто не знает. Возможно, что было опасение раскрываться, т.к. это было на совсем начальном этапе.
5. Есть предположение, что у молодых участников было опасение произвести неправильное впечатление. Казалось, что им было, что сказать, но также было видно, как некоторые смущались.
6. Общее время на сессию – 5 часов, с учетом задержки из-за поиска помещения, потребления еды, насыщенности программы, явно недостаточно.
7. Понимание цели участниками. В зависимости от цели строить и сессию по программе, участникам, времени, месту и т.д.
8. Совмещение ролей – было напряженно и организовывать мероприятие, и участвовать. Хотелось прийти и участвовать на 100%. Также для тех, кто был в роли организаторов было меньше интереса, неожиданностей, т.к. им был известен сценарий.

Что не понравилось:

1. В мероприятии приняли не все сотрудники службы, некоторые остались на работе. Это вызвало несколько негативный отклик у тех, кто участвовал, вызвало также негатив у тех, кто не был приглашен по отношению к тем, кто ездил. Если мероприятие направлено на все подразделение, приглашаем всех.

Отдельно обсуждалась тема алкоголя. Я изначально предложил заказчику обойтись без веселящих напитков. Аргументировал это тем, что некоторое количество алкоголя помогает человеку преодолеть стеснение и раскрепоститься, но тогда пропадает «чистота эксперимента» и становится не понятно, какой новый опыт общения был приобретен. В целом по этому вопросу обсудили то, что в будущем нужно предусматривать больше времени на мероприятие и разделять работу в сессии и отдых после нее.

Вторая часть обсуждения была посвящена перспективам.

1. Отметим важность понимания конечной цели и понимания, для чего мы продолжаем процесс. Как мы будем достигать нашей цели через проведение сессий?
2. Сейчас нет понимания результата. Что будет являться идеалом? Будет ли это ситуация, когда Опытный сотрудник может уйти в отпуск и быть на 100% уверенным в том, что Молодой полностью справится в его отсутствие?
3. Мы можем выстраивать отношения с человеком, но он должен обладать достаточным профессиональным уровнем, чтобы можно было на него положиться. Вопрос открытый – что это за уровень и при каких условиях мы сможем полагаться на Молодого сотрудника?
4. При отсутствии системного профессионального взаимодействия между некоторыми сотрудниками в подразделении, выстраивание отношений в личном плане становится более ценным. Нет рабочих точек соприкосновения, поэтому важно создавать условия в подразделении для общения Опытных и Молодых друг с другом.
5. Возникает вопрос – о совместном поиске таких условий, с привлечением Опытных и Молодых. (На полях обсуждения кратко рассказал о методе Уолта Диснея «Мечтатель-Реалист-Критик»)
6. Личный опыт общения и профессиональный опыт общения (корпоративное общение). У начинающих сотрудников этот опыт отсутствует. «Всегда можно спросить, но не всегда нужно спрашивать».
7. Все люди разные. И некоторым людям наши сессии могут и не помочь, он останется таким же, как и был в силу своего характера. (Возможно, здесь именно и будет интересна для обсуждения тема различий и полярностей, как их диагностировать и использовать для получения созидательной, а не разрушительной энергии внутри команды).
8. Вопрос о том, как организован процесс отбора Молодых сотрудников и участие в отборе Опытных сотрудников стал кульминационной точкой в обсуждении, т.к. вывел нас на «заряженную» тему.
9. Образ нашего подразделения как «армейского карантина» нашла отклик в участниках. Действительно, ситуация в том, что наше подразделение часто служит источником кадров для других подразделений.

На следующую встречу, мы определили следующие темы для обсуждения:

1. Принимая во внимание формулировку цели «Создать яркую и успешную команду профессионалов своего дела», определить:
 - a. Что значит «команда»?
 - b. Что значит «яркая команда»?
 - c. Что значит «успешная команда»? Что значит «успех» и как мы его меряем?
 - d. Что значит «профессионал своего дела»?
2. Какие мы можем создать условия для улучшения общения между Опытными и Молодыми сотрудниками?
3. Возможно, обсудить стили общения и уровни развития сотрудников и их готовность выполнить то или иное задание (Ситуационное руководство, «Одноминутный менеджер» К. Бланшара)

4. Возможно, предложить руководителю как одну из подтем тему различий и полярностей как на уровне индивидуумов, так и на уровне социо-профессиональных подгрупп внутри коллектива («Молодые», «Опытные»).
5. Процесс отбора кандидатов – оценивать в процессе работы, а как возможность: привлекать к собеседованиям 2-3 Опытных, и потом принимать окончательное решение. «Мой/ Не мой человек», «Человек, с которым я буду чувствовать себя на равных».
6. Если бы вы были в роли заказчика, и у вас был бы ресурс в виде сессии, и вам важно сформулировать запрос для вашего коллектива, на что вы хотели бы направить фокус вашего внимания, общие усилия на эту встречу?
 - a. Сложно ответить. Не знаем, какие цели у других. Сделать человека более раскрепощенным; вывезти, чтобы люди расслабились (в границах этики). Т.е. определить, какие между нами могут быть еще барьеры в общении, выявить и посмотреть на эти барьеры, обсудить и договориться, что с ними делать в ближайшее время, чтобы превратить барьеры в ресурсы.
 - b. Или что-то наподобие «День спортивных эстафет». Мы участвовали. Вся служба участвовала. Такая форма объединения, поболеть за свою команду. И в конце небольшой фуршет. Было душевно.
 - c. Выезд – свободно пообщаться. Пикник – просто пообщаться, по-человечески,
 - d. У нас есть две группы – «Старенькие» и «Новенькие». И «кучкуются» они все вместе. Например, приходишь на кухню, и там сидят одни студенты... Они и тут занимают место быстрее стареньких. (В этом месте один из участников со вздохом: «Кухню надо расширять...»). Делаю остановку и привлекаю наше внимание к т.н. «слабым сигналам» или «тихим голосам» - это может оказаться голос именно того решения, которое мы все вместе ищем, но не находим, вернее, не слышим, как оно предлагает нам эффективный способ выхода из ситуации). Возможно, что-то нужно нам, чтобы мы как «старенькие» могли понять их «новеньких». И перед выездом для нас провести какие-то тренинги, по мотивации, чтобы они могли больше с нами общаться. Учить нас, как правильно с ними общаться. «Их» больше, и они не идут к нам. Мы смотрим на них, и тоже не идем к ним». Они сидят в разных местах, но собираются вместе.
 - e. Студенты обсуждают наше поведение внутри группы и делают, как мы (могут прийти позже, уйти раньше) – тема, вызвавшая наибольший подъем энергии: что мы делаем такого, что они не могут себе этого позволить? Какие условия у нас созданы/не созданы? Почему так можно в принципе?
 - f. Так поучилось, что набрали много людей из одного места, и у них уже есть свои связи.
 - g. Мы как два лагеря!
 - h. Да, и у нас теперь вопрос – как это не разрушать, а как это использовать, управлять, контролировать и извлекать из этого пользу. Возможно, подружиться с ними. Возможно, эта группа хочет что-то нам сообщить про нас самих (если нас что-то задевает в их поведении).

Подводим итоги. Особенно отмечаю, как мы взаимодействовали в самом конце и благодарю за откровенность и смелость высказываться.

Проговариваю договоренности о том, как будет представлен материал (выжимка) по нашей встрече. Сначала согласуем с участниками, и затем направляю руководителю.

Вторая встреча с представителями заказчика по итогам сессии №3.

Через две недели мы снова встретились для дальнейшего обсуждения теперь уже с участием руководителя.

На обсуждение был вынесен ключевой вопрос о перспективах нашего дальнейшего взаимодействия.

Цель – совместно с командой сформировать план дальнейшей работы.

В Приложении 5 – детальный фотоотчет о прошедшей встрече.

Команда совместно с руководителем определила дальнейший план шагов по развитию как собственно команды ключевых сотрудников, так и действия по вовлечению всего коллектива и распространение, «пропитку» идеями и смыслами всего коллектива подразделения.

Принято решение:

1. Провести до конца года 3 встречи в однодневном формате.
 - a. Сессия по формированию видения и определения смыслов понятий:
 - i. Что значит «команда»?
 - ii. Что значит «яркая команда»?
 - iii. Что значит «успешная команда»? Что значит «успех» и как мы его меряем?
 - iv. Что значит «профессионал своего дела»?
 - b. Сессия с коллективом подразделения, в ходе которой одной из целей станет поздравление с днем рождения руководителя департамента с вовлечением каждого сотрудника.
 - c. Сессия «Перспективы» - обсуждение и совместный поиск ответа на вопрос: Какие ещё мы можем создать условия для улучшения общения между Опытными и Молодыми сотрудниками?

Итоговое интервью по работе с марта по июнь.

После завершения рабочей встречи с командой я провел интервью с руководителем-заказчиком.

Цель интервью – подвести итоги пяти месяцев работы, получить обратную связь по моей работе в ходе сессий в роли ведущего, а также подтвердить договоренности по дальнейшей совместной работе и уточнить о возможности распространения полученного опыта на другие подразделения компании. В частности, получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие изменения отмечают руководителем в коллективе?

- Изменения, которые бросаются в глаза – это коммуникации по рабочим вопросам. Что мне особенно нравится – молодые не боятся обращаться по этим вопросам к опытным: как исправить ошибки, например. И это влияет на качество работы всего отдела – сейчас мы получаем намного меньше претензий от смежных подразделений. Я объясняю это быстрым ростом профессионализма, что, в свою очередь, является следствием коммуникации между сотрудниками.

Я также заметил между ними желание общаться. И я вижу возможности для расширения баддинга.

Также, появились креативные решения. Например, для каждого молодого сотрудника купили ведерки, в которые можно посадить растение и будет видно, как оно растет вместе с его хозяином.

2. Какое влияние оказывал ведущий во время сессий?

- Управление ситуацией полностью. Особенно, я это увидела в группе, когда опоздала на выездную сессию. Я сильно нервничала: сценарий был задуман великолепный, но вмешалась погода и работа (так, что я была вынуждена приехать только через два часа после начала сессии), но я была уверена в ведущем. И когда пришла, увидела, что участники уже с горящими глазами и с пониманием, что происходит. К своим ошибкам по организации отношу то, что не организовано было обслуживание и несколько человек были вынуждены заниматься приготовлением стола, и не все были вовлечены с самого начала. Но в то же время, я видела, как все были вовлечены в работу во время творческой части со сценками.

Я слышала отзывы от сотрудников о компетентности ведущего и о том, насколько сбалансирована была его работа.

3. Что получалось лучше всего?

- Я бы сказала одним словом – то, что получилось – это удивлять. Все ехали на пикник, со стандартными ожиданиями, типа, перетягивания каната и т.п. А здесь были найдены такие формы работы, которые раньше не встречались. Например, формирование групп с использованием необычных номеров – «диван»/ «кровать». И

еще, я видела, что говорят люди и что они говорят – это для меня было, в некотором смысле, открытие этих людей с новой стороны. Т.е. удалось создать пространство для того, чтобы люди смогли раскрыться – и за счет упражнений, которые делали и за счет того, как ведущий реагировал и как организовывал работу всей группы.

4. Что можно было бы сделать лучше?

- На что обратить внимание.... Сложно сказать. Например, в упражнении «Угадай, кто я», мне очень понравилась помощь, которую давал ведущий, если участник находился в затруднении. Это было крайне необходимо.

5. Что важно учесть (с обеих сторон – Заказчик и Ведущий) на будущее?

- Важно, чтобы «бытовуха» не отвлекала.

6. Какие договоренности вы готовы подтвердить по нашему взаимодействию?

- Обсуждение подготовки к поздравлению руководителя департамента с днем рождения единой командой – август

- Сессия по поиску и обобщению смыслов по тому, что составляет видение (команда, ярких, профессионалов...) – начало октября

- Большая сессия – пропитка большого круга – всех сотрудников

- Еще я хочу показать все отделам, как хорошо, когда работает единение. Мои сотрудники, которых мы сейчас обучаем, в дальнейшем пойдут работать в другие отделы. Это как круги по воде. У меня взамен будут новые кадры. И мне кажется, что прозвучало ранее, что наш отдел используют как низший уровень, подготовительное звено. А я считаю, что это важная роль, и мы можем этим гордиться и это важно также обсудить. Чтобы опытные сотрудники воспринимали свою роль в выстраивании связей – что те, кто от нас уходит, он продолжает быть частью нашего коллектива.

7. Видите ли вы, кому конкретно в настоящий момент была бы важна работа по улучшениям и изменениям в аналогичном формате?

- Это наше смежное подразделение. Это было бы очень интересно – с той точки зрения, что то, что мы прошли и наработали (маминг, форматы общения и обучения). Нас (руководителей) надо тоже еще обучать. Можно предложить также и топ-команду обучить. Ведь если мы готовим здесь молодых, вкладываем в них, очень важно, чтобы в смежных подразделениях могли и умели их принять.

Подводя итоги работы на этом этапе проекта, важно отметить следующие ключевые результаты по **4 аспектам**:

А) Видимые результаты – индивидуальные

То, что можно организовать свое взаимодействие с коллегами по-другому – стало значимым результатом для каждого участника.

Осознание ответственности за то, в каком направлении будет продвигаться развитие (как профессиональное, так и личное) и принятие этой ответственности заложило основание для формирования устойчивого отношения к постоянно меняющейся внешней ситуации как к источнику дополнительных возможностей.

Существование «другой стороны». Работа в проекте показала, что важен баланс между решением производственных задач и достижением личных целей. Стремление к такому балансу дает энергию для повышения скорости и качества процессов в подразделении.

И то, что даже в таких зарегулированных структурах как бухгалтерия есть место творчеству, радости и получению удовольствия от своего участия, от отдачи сил и времени для решения как рабочих вопросов, так и вопросов формирования новой культуры отношений в и организации рабочих мест («оживление» новой территории) – стало открытием для большинства участников, т.к. личностные особенности каждого сотрудника, невзирая на срок принадлежности Компании, очень востребованы и ценны.

Б) Видимые результаты – коллективные

Три аспекта, которые сразу выделяются при анализе изменений в подразделении:

1 – это скорость обучения и работы. За счет того, что у Опытных сотрудников после проведения сессий появилась большая осознанность своей роли в процессе, были освоены новые навыки недирективного управления, Молодые сотрудники на начальном этапе их работы смогли получить нужный объем внимания со стороны Опытных, что в значительной мере помогло им быстрее освоить функциональные обязанности и повысить качество исполнения функций. А это, в свою очередь, привело к снижению ошибок в работе и сокращению потерь времени для их устранения.

2 – это качество работы. Стремление к взаимопомощи и понимание общности целей и задач в значительной мере повысило и качество работы и взаимодействия с сотрудниками «смежных» подразделений, а также с другими структурными подразделениями компании.

3 – это качество отношений и связей. Сотрудники посвящают больше времени общению за рамками работы. Выстраиваются более открытые и доверительные отношения. За счет работы в сессиях и открытия своих интересов, увлечений и талантов у сотрудников появились общие интересы за рамками работы. Ушла боязнь конкуренции у Опытных сотрудников. В осваиваемой «мягкой» модели взаимодействия друг с другом и с Молодыми сотрудниками, они не видят Молодых в качестве конкурентов, забирающих у них работу. Психоклимат в коллективе подразделения позитивный, способствующий эффективной работе.

В) Результаты на уровне культуры – индивидуальные

Каждый участник получил новый опыт взаимодействия в коллективе. То, как будет построена работа в подразделении, то, как будут выстраиваться отношения зависит от каждого в отдельности и от согласованности на уровне команды.

Г) Результаты на уровне культуры – коллективные

Благодаря проекту и проведению сессий, удалось привлечь внимание руководства к подобному рода работе с персоналом. Была создана история успеха внедрения «мягких» недирективных методов управления в одном из подразделений финансового департамента. Определены перспективы дальнейшей работы с пилотным отделом и достигнуты договоренности о расширении круга отделов, участвующих в проекте для распространения передового опыта на сотрудников этих подразделений.

Однозначно можно сказать, что внедрение «мягких» методов управления – это большая каждодневная работа как сотрудников – осознание своих областей развития, ограничивающих убеждений, переосмысление ценностей; концентрация внимания на своем поведении и его соответствующие корректировки; пересмотр существующих моделей во взаимоотношениях между сотрудниками по всем направлениям - Опытные к Молодым, Молодые к Опытным, Опытные к Руководителю, Руководитель к Опытным, Опытные между собой, так и руководителя – по тем же направлениям.

Мои результаты и выводы

Первое, и, наверное, главное, чему я научился в этом проекте – это ценить каждую сессию. Может быть, это сессия на два часа, на полдня, на день или на два – в каждый момент моего взаимодействия с группой и с каждым участником происходит важный процесс. С моей стороны – процесс влияния (на группу в целом или на отдельного участника сессии); со стороны участников – это процесс изменения.

Второе – это осознание того, что изменения под влиянием ведущего имеют свой собственный масштаб. И только в процессе дальнейшего взаимодействия с участниками для ведущего становится очевидно, какое глубокое влияние может оказать на картину мира, на поведение, на взаимоотношения участников один приведенный пример, взгляд на ситуацию с другого, нового, ракурса.

Третье – благодарность за внимание и за позицию «на равных». Это происходит за две секунды: контакт глаз и присесть так, чтобы, сохраняя этот контакт, привести его на один уровень. Это получить в свой опыт благодарность от человека, заряженную огромной силой, просто за занятую моим телом позицию в пространстве. Так сработало нешаблонное, непривычное для

участника поведение ведущего. По факту, предположу, что это один из кратчайших путей к внутреннему ребенку человека, с которым мы работаем.

Четвертое – порождающее состояние потока. Это состояние, в которое получалось входить во время работы с группой. Это волшебное ощущение, когда, как будто я вижу, скорее даже, чувствую мой следующий шаг, мою следующую фразу, адресованную группе. (даже сейчас, когда пишу и вспоминаю это состояние, осознаю, что тело реагирует «мурашками», а дыхание становится глубоким и ровным, и внутри, словно волна, подступает и откатывается теплая энергия.

Пятое – открыться, чтобы открыть. «А я думала он просто HR». Это откровение одной из участниц своим коллегам. Звучит для меня, как высокая награда. Быть «не просто HR'ом» - это то, к чему я всегда стремился. Открыть для других свою скрытую от многих глаз часть, открыть свою миссию, открыть для других неизвестную часть своей личности – это стать примером того, что, оказывается, можно быть «не просто (здесь поставить любую корпоративную функцию – менеджером, руководителем, специалистом, бухгалтером)». А можно быть тем, кто помогает тебе развиваться, открывать для себя новые возможности, открывать в себе новые грани.

Перефразирую слова известной песни на стихи Ю. Каменецкого: «Есть у эволюции начало, не у эволюции конца». Быть катализатором перемен, источником, компасом; сопровождать в пути, подсвечивать цель, подсказывать, помогать преодолевать трудности; верить в успех и быть свидетелем трансформации, присутствовать при рождении нового в человеке – это то, что влечет меня в профессию коуча. Способствовать росту другого и расти самому, постоянно развиваясь и совершенствуясь – это способ самому прожить ощущение приближения к границам, к мастерству, когда за секунду до этого приходит осознание, что это не финишная черта, а всего лишь новая стартовая линия. И это бесконечно; и в этом неисчерпаемый источник энергии, вдохновения, возможностей.

И вот когда я оглядываюсь назад, на проект, как будто слыша вопрос: «А что бы ты сделал по-другому?», в ответ я говорю: А я также уже не сделаю!

И я верю, что впереди еще много сессий, много опыта, много ошибок. Но также я верю в то, что следую своей миссии, я следую по своему пути – с удовольствием, с ясностью, с радостью!

И если заранее уважаемый читатель моей работы вдохновится ей и осознает у себя стремление стать «не просто HR'ом», то вот несколько «хитростей жизни для начинающего коуча», или как сегодня модно говорить, лайфхаков. Получилось в форме императивов и весьма директивно. И я предлагаю за этой формой рассмотреть, расслышать, расчувствовать суть, глубинный смысл. И он, конечно же, свой у каждого. Останется только сделать свой свободный выбор!

- Задумал сделать такой проект в своей компании – **«Сделай один шаг!»** Начни с вопроса: что я хочу и зачем мне это нужно?
- **«Найди заказчика!»**. Уверен, твой заказчик есть в твоей компании. Наблюдай. Слушай. Задавай вопросы. Настоящий заказчик – это тот, кто хочет что-то изменить. С настоящим заказчиком ты чувствуешь себя легко. Настоящий заказчик с легкостью может посмотреть в одну сторону с тобой. Настоящий заказчик даст тебе кредит доверия.
- С. Кови озаглавил одну из своих книг «Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие». Возможно, тебе пригодятся мои «главные вещи»:
 - **«Будь настоящим!»** - у тебя будет роль. Ведущий. Коуч. Фасилитатор. Но всегда у тебя будешь ты. Особенно по началу, когда ты еще имеешь мало такого ролевого опыта, оставайся собой.
 - **«Слушай себя!»** - ты будешь говорить. Вопрос. Монолог. Диалог. Учись слушать себя. Слушай сколько ты говоришь слов. Какие это слова? Английский физик Оливер Лодж в своей книге «Жизнь после смерти или общение с Раймондом» сказал так: «Иногда одно слово стоит целой пламенной речи». В работе коуча это верно на 100%. Помни!

- **«Открой глаза и види!»** - у тебя появится шанс наблюдать. Смотри в оба (глаза)! Мои учителя часто повторяют фразу о том, что «тело не врет». Научись замечать, как ты влияешь и что происходит с участниками, с их позами, ногами, руками.
- **«Разреши зайти к тебе!»** - в тебе увидят друга, помощника, защитника. Будь гостеприимным. Согрей. Может быть, ты – единственный, а им так этого не хватает. Научись встречать гостей. Научись провожать так, чтобы хотелось прийти к тебе снова и снова.
- **«Создай доверие!»** - ты можешь быть всего лишь зеркалом. Помогай другим лучше увидеть то, что у них есть. Это не просто, но в этом один из секретов мастерства в нашем деле.
- **«Будь готов!»** - ты идешь впереди. Ты мудр и знающ. К тебя захотят обратиться с вопросом, с просьбой о волшебной пилюле, которая может решить проблему. Помни – ты не знаешь и не можешь знать ничего об этом. Будь готов просто дать человеку внимание. Может быть, он только за этим и приходил.
- **«Собирай подарки!»** - ты показал себя. Ты удивил. Принимай с достоинством и благодарностью обратную связь. Цени ее.
- Сделав первый шаг, ты начал движение. **«Ступай плавно, но уверенно!»**. Помни, что никто не знает, кроме тебя, как должно было быть на самом деле. И, оказавшись в... трудном положении, помни: выбор за тобой – можно продолжить движение, а можно повернуть обратно. Главное – не стой! Делай! Действие меняет ситуацию!
- **«Будь гибким!»** - Случиться может все. Меняйся! Импровизируй! Экспериментируй! Играй!

Заключение

Вот проходит два года. Главное осознание – это осознание чувства достигнутой цели.

Чувства, которое возникает у корабеля, видящего, как построенный его руками корабль, сходит со стапелей в бурлящие под его днищем волны.

Чувство, которое переполняет каждого, кто смотрит финал выступления российской команды по синхронному плаванию, в той точке, когда звучит финальный аккорд музыкальной композиции, сопровождавшей выступление.

Наверное, это и есть то состояние, которое называют «внутренней улыбкой» – наполняющее светом от кончиков волос до кончиков пальцев.

И хочется благодарить. Всех, кто участвовал – т.е. был (и останется) частью моего успеха. Тех, кто отдал частичку своего времени, внимания, заботы, нежности, понимания, любви, терпения; своего опыта, знаний, своих воспоминаний (особенно, от шишек, набитых танцами на граблях); сил, энергии – и веры в то, что я смогу, что я уже могу, что у меня всегда это было.

Благодарю, что помогли узнать себя в себе!

Индивидуально и внутри – к этим чувствам добавляю формулировку моей личной миссии:

Удвоить число людей, довольных своей работой в моей компании!

Индивидуально и во вне – почва-то под ногами, оказывается, твердая, а прошлая неуверенность походки – она в голове.

Ум твой – враг твой!

Коллективно и внутри – обретая большую открытость, привлекаю больше людей. Влияю. Получаю, принимаю и предоставляю (по запросу!) обратную связь.

Матрица Лидерства действительно существует!

Коллективно и во вне – осознаю, что на протяжении уже 15 лет формирую новое понимание и представление о роли HR'а в организации. И имя ей – фасилитатор.

Фасилитатор – с улыбкой и легко!

Один пример. Начало второй сессии проекта «Маминг». Проводим шеринг по прошедшим трем неделям. Доходит очередь до одной из участниц. И она рассказывает: «А у меня чудо произошло. Мне мой муж впервые за 20 лет подарил цветы. Он считал все время, что цветы – это пустая трата денег. Мол, все равно, завянут завтра и выбросим. А тут! Это настоящее чудо!»

Я смотрю на нее и задаюсь вопросом: что поменялось в ней за эти несколько дней, что так отразилось на ее супруге...? И пусть это остается для меня вопросом. Сама для себя, скорее всего, она ответ знает!

Что такое «белая зависть»? Мне случается испытывать это чувство каждый раз, когда я оказываюсь на разного рода мероприятиях, таких как, например, ReForum (<http://winningthehearts.com/>). Я вижу людей из компаний, где люди проходят через трансформационные процессы, создают такие условия, в которых хочется творить, достигать поставленных целей, реализовывать свой потенциал и развиваться. Превращать организацию на в место, где работают, а в место, где Человек реализует свою миссию.

Я вижу, что мое влияние на людей в моей компании и за ее пределами (наши клиенты и партнеры, с которыми я тоже взаимодействую в ходе клиентских и партнерских встреч), основанное на моей миссии, приносит плоды – плоды радости.

Я испытываю чувства, которые схожи с чувствами родителей, чей ребенок только что сделал свой первый самостоятельный шаг.

Оставляя след в душе человека, ты оставляешь его навсегда.

Заботься о том, чтобы это был светлый след,

а не отпечаток грязной ноги.

Платон. Полное собрание нескazanного

Приложения

Приложение 1

Предложение заказчику

OPPORTUNITIES® 1.0



**Предложение о проведении сессии организационного развития
Для сотрудников Отдела по расчетам с кредиторами и кредитных операций
ООО «Эй Джи Си Флэт Гласс Клин» (Группа компаний АГС в России)
27 февраля 2017 года**

Цель сессии

Создать эффективный подход к процессу обучения и удержания новых сотрудников для формирования яркой, успешной команды профессионалов своего дела.

Задачи сессии

1. Определить:
 - a. видение – как должно быть?
 - b. измерители результата – как мы поймем, что подход создан и работает?
 - c. мотиваторы – зачем это необходимо мне? Моему отделу? Моей компании?
 - d. выгоды – что лично я получу от реализации подхода? Что получит мой муж? Моя семья? (факультативно)
 - e. ресурсы – А что у нас уже есть?
 - f. помехи на нашем пути – Что может нам помешать?
 - g. как мы отпразднуем нашу Победу?
 - h. какой будет первый шаг.
2. Ответить на вопрос – почему нужно что-то менять?
3. Ответить на вопрос – в чем моя роль?
4. Создать личный опыт для осознания своих возможностей для достижения личных целей

Участники сессии

Ключевые сотрудники РК и КО

Результаты сессии

1. Представлено видение руководителя подхода к построению системы обучения и удержания новых сотрудников Центра
2. Сформирована продуктивная атмосфера для взаимодействия группы Кураторов
3. Проработан и осознан аспект Роли куратора в создании системы и в процессе обучения и удержания
4. Определены факторы мотивации, личной и корпоративной выгод от внедрения подхода.
5. Заложены основы для дальнейшего повышения эффективности коммуникаций и взаимодействия в команде Центра.
6. Определен план ближайших индивидуальных и командных действий по реализации задач по созданию подхода к обучению и удержанию новых сотрудников Центра
7. Осознана ответственность каждого за общий результат

Подготовка участников к сессии:

Подборка книг в электронном виде направляется участникам

Формат сессии:

За основу берется модель GROW – <http://mastercoaching.ru/model-grow/>

Программа сессии нацелена на одновременную проработку 3-х уровней:

1. «Я» или «Личность» - фокус внимания ведущего направлен на включенность в процессы сессии и принятие ответственности каждым участником за содержание и смысловое наполнение дискуссий и решений.
2. «Мы» или «Отдел» - раскрытие качества контакта между участниками, обеспечение создания основы для формирования доверия и уважения.
3. «Компания» - обзор системного характера принимаемых решений и предпринимаемых шагов

Программа сессии включает в себя 3 этапа:

Этап 1: Подготовка сессии

Подготовка программы сессии, дизайн, отбор практик и материалов

Этап 2: Проведение сессии

Проведение групповой сессии с ведущими сотрудниками РК и КО 2 дня по 7 часов.

Этап 3: Интервью по итогам сессий

Проведение структурированных интервью с участниками для определения результатов сессии и программы дальнейшей работы

Приложение 2

Фотоотчет командной сессии Opportunities 1.0

Название этапа	Цели, Инструкции	Время	Процесс	Реакция участников	Результаты
Открытие сессии Вступление руководителя	Цель – начать работу, определить направление	10 минут	Руководитель рассказывает кратко о целях и задачах сессии Представляет ведущего	Участники слушают внимательно	Участники готовы к работе
Самопрезентация ведущего, плана сессии, презентация методы работы, предложение правил работы	Цель – создать атмосферу открытости, безопасности Схема презентации ведущего: Кто я и моя роль? Что я делаю? Как я делаю? Какие результаты? Зачем мне это все нужно – моя миссия?	20 минут	Ведущий представляется. Ведущий вводит правила работы. Правила фиксируются на флипчарте	Участники выражают удивление и проявляют интерес и любопытство Задают вопросы	Ведущий располагает участников к себе и настраивает их на совместную работу Введены правила Осознанность «Рука» Открытость Уважительная Забота Присутствие Лас-Вегас Время и Дисциплина Стоп
Разморозка 1	«Познакомиться» Цель - создать доверительную атмосферу и способствовать тому, чтобы участники чувствовали себя достаточно комфортно, чтобы больше открывать себя друг другу. Схема для участников: Кто я? Какая я? И как я себя чувствую сейчас?	20 минут	Ведущий объясняет схему презентации Участники по кругу отвечают на вопросы. Ведущий внимательно слушает, отзеркаливает По итогам, обобщает	Участники улыбаются, На уровне телесных сигналов видно уменьшение напряжения	Участники осознают, что пространство безопасно
Разморозка 2	Цель – укрепить атмосферу	30 минут		Участники проявляют интерес и	

	<p>открытости и доверия</p> <p>Инструкция по работе с картами «Dixit»</p> <p>Выбрать карту. Посмотреть на нее.</p> <p>Отметить, что на этой карте, и почему я выбрал именно ее.</p> <p>В паре – поделиться друг с другом.</p> <p>Поделиться всем вместе.</p> <p>Диалог в группе – от человека к человеку.</p> <p>Внимание целому</p> <p>Положить карточки рядом. Что общего мы видим сразу? Что в этом для нас?</p> <p>Обратная связь по работе с карточками. Что узнали про себя и про других?</p>		Работа по инструкции	включенность в работу	<p>Вводим, пока не говоря о</p> <p>Матрице</p> <p>Лидерства, два принципа – от человека к человеку и внимание к целому</p> <p>Откликается новизна формата групповой работы</p> <p>Проявляется осознанность по поводу доступности, простоты и полезности таких форм коммуникации в группе</p>
<p>Основная часть</p> <p>Накопление</p> <p>Ролевая игра «Молодой и Опытный»</p>	<p>Цель – обналичить личный опыт участников, Актуализировать потребности нового сотрудника на первых этапах работы.</p> <p>Актуализировать сложности опытного сотрудника в процессе адаптации новичка.</p> <p>Инструкция к игре</p>	60 минут	<p>Работаем в парах.</p> <p>В ходе подготовки участники придумывают сюжет и ситуацию.</p> <p>Участники представляют свои диалоги между Молодым и Опытным сотрудником.</p> <p>После каждого выступления</p>	<p>Участники с желанием и радостью включены в разыгрывание своих ситуаций.</p> <p>Некоторые демонстрируют до этого скрытые актерские таланты.</p>	<p>Возможность творческого проявления способствует укреплению мотивации у участников.</p> <p>Повторное проживание прошлого опыта через роль позволяет глубже осознать (или даже вспомнить) мысли и чувства нового сотрудника,</p>

	<p>Нас 7 человек – я прошу руководителя быть наблюдателем. У меня есть 6 карточек. Мы вытягиваем по одной. На карточках буквы – М и О (Молодой и Опытный). Мы объединяемся в три пары по принципу М + О, и далее нам предстоит посмотреть на ситуации – их будет 6: как молодой сотрудник приходит к нам в компанию, и как мы осуществляем процесс его адаптации и обучения. У нас есть по 3 минуты на подготовку мини-сценки и где-то по 2 минуты на каждую. Потом мы меняемся ролями М -> О, О -> М. Руководитель в роли наблюдателя смотрит и старается уловить – что общего будет во всех 6 зарисовках. После я дам нам</p>		<p>мы дарим аплодисменты выступавшим.</p>		<p>опираясь на личный опыт.</p>
--	---	--	---	--	---------------------------------

	дальнейшие инструкции				
Накопление Групповая дискуссия	Цель дискуссии – определить, почему часто происходит именно так. В чем причины поведения новичков? Каковы мотивы поведения опытных?	20 минут	Участники высказываются на вопрос о причинах поведения Ведущий структурирует причины в два списка 1. Молодой 2. Опытный Ведущий подводит итоги по проделанной работе	Участники явно заинтересованы в работе, в поиске причин	Основные причины: Новые сотрудники - негативные установки - страхами Опытные сотрудники: - отсутствие комплекса определенных условий – именно такой системы адаптации, обучения и удержания Важный вывод: в наших силах изменить ситуацию, в наших силах создать эффективную систему. Главный вопрос – что конкретно мы хотим создать.
Основная часть Размышление Основы Матрицы Лидерства Основа доверия – установка на благодарность	Цель - это обратить внимание участников на важность установки на благодарность. Инструкция: Вводный вопрос: Как вы притягиваете приятные события в свою жизнь? В течение 3 минут запишите как можно больше пунктов о вашей благодарности – кому и за что	20 минут	Участники фиксируют свои мысли в блокноте. По кругу озвучивают свои благодарности Ведущий записывает за участниками на флипчарте. Активно и внимательно слушает. При необходимости,	Участники находятся в позитивном настроении.	Установка на благодарность дает энергию. Участники глубже осознали роль других людей, их участие в успехе. Участники подготовились к освоению навыков обратной связи.

	вы искренне благодарны.		отзеркаливает .		
<p>Основная часть Приспосабливание Практика Толтекский круг</p>	<p>Цель – На отдельных листах (заранее подготовленных в перерыв) написано 4 вопроса: 1. Определить мотиваторы и выгоды – зачем это лично мне? Моему отделу? Моей компании? 2. Определить ресурсы – А что у нас уже есть? Что могло бы вдохновить нас максимально? 3. Определить помехи на нашем пути – Что может нам помешать? 4. Определить , как мы отпразднуем нашу Победу? – мечтаем...</p>	60 минут	<p>По каждому из 4 вопросов участники высказываются. Ведущий внимательно слушает и записывает. Участники сами принимают решение, когда переходить к следующему вопросу.</p>	<p>Участники включены в работу. Каждый стремится высказать что-то важно для общего решения</p>	<p>Метод позволил провести открытое обсуждение, позволил каждому участнику внести свой вклад, быть эмоционально связанным с общим результатом за счет этого вклада. В этом упражнении можно проследить, как группа принимает решение и ответственность при переходе к следующему вопросу.</p>
<p>Основная часть Закрепление Мои первые шаги в направлении цели</p>	<p>Цель – сформулировать конкретные шаги и действия для достижения общей цели. Составить план личных шагов. Увидеть целостную картинку по общему плану</p>	20 минут	<p>Участники размышляют, записывают в блокнотах. Ведущий готовит для каждого лист флипчарта с именами.</p>	<p>Участники осознают ответственность за достижение общей цели. Есть понимание, что необходимы конкретные шаги каждого</p>	<p>У каждого участника есть программа ближайших действий. Все участники могут видеть, что запланировал любой другой участник.</p>

	Записать в течение 4-5 минут ответ на следующий вопрос: что я сделаю и когда, для того, чтобы начать движение к цели?			в направлении цели.	
Закрытие сессии Резюме Оценка	<p>Цель – получить от участников обратную связь по работе. Резюмировать сессию. Поблагодарить участников</p> <p>Параметры для оценки эффективности встречи</p> <p>Ясность или понятность А) – Насколько язык, на котором мы сегодня говорили, является для меня доступным? Б) – Насколько мне понятно содержание того, о чем мы сегодня говорили?</p> <p>Приверженность – смысл и важность А) – Насколько мне понятен смысл того, что мы здесь делаем? Б) – Насколько обоснована своевременность этой встречи?</p> <p>Готовность</p>	20 минут	<p>Ведущий Напоминает участникам о цели сессии, резюмирует, что мы делали сегодня, какие результаты и достигнутые договоренности.</p> <p>Участники дают оценку эффективности сессии</p>	Участники высказываются с благодарностью.	Шкалирующий вопрос – эффективный инструмент, который позволяет участникам определить различия в своих оценках (или сходства).

	А) Насколько я лично заинтересован в том, чтобы реализовать задуманное?				
Обратная связь Благодарность	Обратная связь – мое состояние сейчас по итогу работы сегодня - что было самым новым и необычным - что было самым ценным		Участники по кругу отвечают на вопросы. Ведущий слушает каждого	Говорят о своих чувствах, об удивлении и открытии друг друга, за столь короткое время узнали о себе и о других очень много нового.	Благодарность ведущего в самом конце сессии воспринята, как точная иллюстрация, как пример основополагающих принципов Матрицы Лидерства.

Приложение 3

Фотоотчет командной сессии Opportunities 2.0

Название этапа	Цели, Инструкции	Время	Процесс	Реакция участников	Результаты
Открытие сессии Вступление ведущего	Цель – настроить участников на работу в сессии Напомнить правила работы	10 минут	Ведущий делает обзор прошлой сессии, Озвучивает цель сессии Спрашивать о правилах работы. Вновь напоминает о важных правилах (безопасность, конфиденциальность, забота, уважение...)	Участники находятся в позитивном настрое и готовы работать	Поведение участников отражает два момента. Первый – ушло напряжение, Второе – есть ощущение большего комфорта, большей степени доверия со стороны участников – и друг другу и ведущему.
Разогрев Практика шеринга	Цель – установление доверительных отношений Три этапа: 1. Что нового и важного - про себя? 2. Что стали делать по-другому? 3. Что заметила в отношениях с новыми сотрудниками?	20 минут	Участники сидят по кругу. Каждый высказывается по предложенным вопросам	Реакции и телесные сигналы участников – улыбки, качание головой в знак согласия, удивленно поднятые брови	Участники включены в работу. Высокая степень доверия и открытости, безопасности Качество связей улучшено
Основная часть Основа доверия	Цель – раскрыть идеи концепции Матрицы Лидерства, лежащие в ее основе, фундаментальные принципы для создания доверительных отношений в группе Инструкция к практике Окно Джогари	30 минут	Участники работают с раздаточным материалом по инструкции.	Участники выполняют работу с интересом	Исследованы открытая и скрытая зоны. Освоен инструмент для саморазвития

	<ol style="list-style-type: none"> 1. На флипчарте изображено Окно 2. Ведущий дает рассказ о модели 3. Участники получают раздаточный материал 				
Диалог в Матрице	<p>Цель – освоение принципа МЛ от человека к человеку, любопытство и открытость, внимание к целому (используем материал предыдущего этапа)</p> <p>Инструкция к Диалогу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определить человека, которому будет говорить. - Установить с ним контакт – глаза, назвать по имени. - Говорить, удерживая внимание на собеседнике и на группе одновременно. <p>Для визуализации каналов коммуникации и связей между участниками используется клубок.</p> <p>Шеринг после упражнения</p> <p>Опорный вопрос:</p> <p>Какое влияние это оказало и</p>	30 минут	<p>Участники строят свои высказывания по модели:</p> <p>А: Про меня говорят, что я....</p> <p>Б: (если информация ему известна) Да, это так...</p> <p>Б: (если информация ему не известна) Хорошо, буду знать</p>	<p>Участники говорят сначала с небольшими опасениями. Постепенно, поднимается энергия в группе и высказывания становятся более уверенными. Особенно привлекает внимание информация, которая действительно не была известна участникам.</p> <p>Некоторые участники обращают внимание других «Кому ты это говоришь»</p>	<p>Говорить от человека к человеку – и практика диалога в Матрице как будто открывает следующий этап или уровень в коммуникации в группе и во взаимоотношениях.</p> <p>Благодаря визуализации связи между участниками («труба», «канал» ...) появилась возможность использовать эмоциональную проекцию.</p> <p>Опыт работы с практиками МЛ свидетельствует, что если происходит в группе «Кому ты это говоришь», значит практика запомнилась и участники осваивают техники МЛ</p>

	оказывает на меня?				
Основная часть Уточнение видения	Цель – завершить формирование видения системы адаптации и обучения новых сотрудников Инструкция 3 этапа - Размышление - Обмен - Структурирование	30 минут	Участники работают по инструкции. Этап размышления: Опорные вопросы: 1. Что мы создаем? 2. Как мы это создаем? 3. Что делаем для этого? 4. Моя личная роль в процессе создания? Участники записывают свои ответы Этап обмена Участники ходят по комнате. Встречаются каждый с каждым и делятся своими ответами. Слушают. Переходят к другим участникам. Этап структурирования Участники собираются у флипчарта. Каждый предлагает свою версию в режиме «не повторяться» Ведущий фиксирует на флипчарте.		
Основная часть Закрепление	Цель – определить приоритет в Маминге, оценить текущее состояние, сформировать видение лучшего	60 минут	Ведущий проводит работу по этапам. Использует флипчарт для визуализации Колеса, оценок, приоритетов и плана действий, сроков, ответственных	Участники выражают радость и включенность в процесс. Вовлечены все. Особенно нравится участникам	Проработали и обсудили текущее состояние по направлениям Маминга. Каждый участник смог высказать собственное мнение.

	<p>результата по каждому компоненту, определить дорожную карту (действия, сроки, ответственные) для достижения поставленной цели по главному направлению.</p> <p>«Колесо Маминга» Инструкция</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перенести компоненты Маминга на колесо. 2. Оценить по шкале от 1 до 10 текущее состояние. 3. Определить также по шкале лучшее состояние. 4. Определить три приоритетных. 5. Из них выбрать одно. 6. Свериться с текущим положением – как оценили и почему? 7. Что важно сделать, чтобы оценка стала на +1 по шкале? (этот вопрос циклично задается 			<p>оценивать текущее состояние и желаемое. Договоренности по оценкам достигаются быстро. Присутствует консенсус в оценках. Конструктивно идет планирование и обсуждение шагов, дат. Участники, кому определяется персональная ответственность принимают ее на себя осознанно и с энтузиазмом.</p>	<p>Совместно определили приоритет в развитии. Открылась перспектива дальнейшего развития адаптивных навыков и недирективных методов управления.</p>
--	--	--	--	---	---

	несколько раз.				
Баддинг	Цель – обеспечить постоянную взаимную поддержку изменений на основе обратной связи. Инструкция к Баддингу Мини-лекция	30 минут	<p>В ходе мини-лекции ведущий фиксирует на флипчарте ключевые понятия баддинга</p> <ul style="list-style-type: none"> - Обратная связь - Поддержка - Взаимное обучение и развитие - Помощь и Защита - Неформальное наставничество - Равноправный коучинг (peer coaching). <p>Принципы Баддинга</p> <ul style="list-style-type: none"> - Контекст доверия и конфиденциальности; - Понимание потребностей и ожиданий друг друга; - Договоренности о взаимодействии. - Безоценочность - Обратная связь – развивающие вопросы, направленные на поиск решения <ol style="list-style-type: none"> 1. Чего ты хочешь? 2. Почему это важно для тебя? 3. Как ты можешь этого достичь? 4. Как ты поймешь, что достиг результата? 5. Какую помощь я могу тебе оказать? Или В чем бы ты видел мое участие? Или 		<p>Баддинг, как форма поддержки позволяет сформировать тесную парную коммуникацию.</p> <p>Результатом взаимодействия становится практика взаимного выслушивания, задавания вопросов, практика адаптивных навыков.</p>

	<p>Определение пар</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не глядя на того человека, который, как кажется подходит на роль 2. На счет «три» 3. Подойти и встать рядом <p>Обратная связь по процессу определения пар</p> <p>Определить даты и место встречи – обеда с бадди.</p>		<p>Как я могу лучше поддержать тебя в этом?</p> <p>На счет «три» ведущего участники встают в пары</p> <p>Обсуждение Ведущий интересуется, кто как делал свой выбор.</p>	<p>Выбор совпал! Удивление и радость.</p>	
Завершение	<p>Цель – завершить сессию, предоставить обратную связь, получить от участников обратную связь по работе. Резюмировать сессию. Поблагодарить участников</p>	10 минут	<p>Участники в свободном порядке высказываются.</p>	<p>Говорят о полезности. О том, что вторая сессия была более конкретна, более продуктивна. Есть понимание, куда идем и какие шаги предпринять в ближайшее время</p>	<p>Ощущения по завершению сессии – это спокойствие и наполненность позитивом. Осознание важности момента и причастности к проекту. Желание и готовность продолжать.</p>

Приложение 4

Фотоотчет командной сессии «Пикник» (выездной формат)

Название этапа	Цели, Инструкции	Время	Процесс	Реакция участников	Результаты
Открытие сессии Вступление ведущего	Цель – настроить участников на работу в сессии Напомнить правила работы	20 минут	Ведущий приветствует участников. Представляет я. Озвучивает цель сессии Вводит правила (добровольность, безопасность, конфиденциальность, забота, уважение...) Ведущий сообщает о времени работы и основных этапах сессии.	Участники находятся в ожидании, проявляют заинтересованность и готовность.	Организовано пространство для работы на сессии. Задан общий тон на сессию. Сформирован план работы и общее понимание «что делаем» Руководитель задерживается на первую часть. Начинаем без него.
Разогрев Представление участников	Цель – познакомить участников между собой	15 минут	Ведущий повторяет свое представление и задает структуру: Имя, кто я сейчас? Какой я? (даю пример – Расслаблен (Тело), сосредоточен (Ум), рад (сердце)	Участники по кругу рассказывают о себе. Иногда возникают паузы «Не знаю, что сказать...»	Участники преодолевают стеснение, раскрепощаются. Возникает атмосфера доверия
Разогрев Дни рождения	Цель – установление доверительных отношений между участниками. Знакомство	15 минут	Участники распределяются по кругу по датам их рождения. Слева от ведущего – 1 января, справа 31 декабря. На время – 1 минута. После построения ведущий	Участники включаются в процесс, равномерно распределяются по кругу. Справляются за 1 минуту. Есть несколько совпадений по датам. В сентябре никого.	Важно, что ведущий после проверки также занимает место в круге – невербальное сообщение – «я с вами и я открыт». День рождения для каждого – особенная дата.

			<p>проходит по кругу и делает проверку, повторяя день рождения каждого. Ведущий также занимает место в круге в свой день рождения. Ведущий благодарит группу и предлагает подарить аплодисменты друг другу.</p>		<p>Воспоминание об этом дает человеку приятные воспоминания и позитивный настрой.</p>
<p>Разогрев Движение с маркерами</p>	<p>Цель – раскрепостить участников, помочь убрать барьеры в общении, Визуализировать связи</p>	<p>20 минут</p>	<p>Ведущий просит участников объединиться в пары. Каждой паре дает по два маркера. Этап 1. Встать друг на против друга в паре. Указательными пальцами зажать маркер. Этап 2. Молча начинаем движение по комнате. Маркер должен всегда быть зажат между пальцами. Вторая часть Ведущий просит убрать один маркер и встать группой в круг. Этап 1. Теперь уже в круге зажимаем маркеры указательными пальцами с нашим</p>	<p>Участники двигаются по комнате 1,5-2 минуты. Задание не сложное и выполняется легко.</p> <p>Участники встают в круг с маркерами. В ответ на команды ведущего движение получается неравномерным: кто-то сгрудился в кучу и наступает на ноги, кто-то вынужден растягиваться, чтобы не дать упасть маркеру.</p>	<p>Участники первый раз за время взаимодействия находятся на близкой дистанции друг к другу. Несмотря на простоту и легкость, упражнение помогает сократить физическую и психологическую дистанцию, лучше рассмотреть и почувствовать друг друга.</p> <p>Это упражнение показало, что мы - команда, коллектив, система. Нам важно быть на связи друг с другом. Важно двигаться в одном направлении, с одинаковой</p>

			<p>соседом справа и слева. Этап 2. По команде ведущего делаем несколько шагов вправо, потом влево.</p> <p>Третья часть – движение в парах с закрытыми глазами.</p>	<p>Участники выполняют упражнение в тишине и медленно.</p>	<p>скоростью и быть внимательным и к тому, что происходит в команде. Упражнение также дает материал для обсуждения по нашей команде. Упражнение помогает перейти на уровень сонстройки. По завершении работы есть ощущение сплоченности, расслабленности, комфорта в группе.</p>
<p>Разогрев часть Групповой диалог с веревкой</p>	<p>Цель – познакомить с концепцией связей между участниками группы (без терминологии и Матрицы Лидерства). Фокус на общении «от человека к человеку».</p> <p>Инструкция:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определичь человека, которому будешь говорить. 2. Подумать о чем-то, что другие точно не знают про тебя. 3. Намотать веревку на палец 	30 минут	<p>Ведущий демонстрирует клубок веревки и просит кого-то из Опытных рассказать, что нам предстоит сделать. Затем ведущий уточняет инструкцию. Участники начинают разматывать клубок и создавать метафору связей между ними.</p>	<p>Участники выполняют работу с интересом. Часто реагирую с удивлением, эмоционально на новую информацию друг о друге. Реакция, часто слышимая «Что, правда».</p>	<p>Работа с клубком позволяет сплотить группу за счет создания большей открытости и эмоциональных откликов. Участники раскрывают что-то личное про себя и открывают что-то личное в других. Возникает три фокуса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У каждого есть какая-то уникальная часть. 2. У нас есть что-то, в чем мы похожи – интересы.

	<p>себе и бросить клубок выбранному человеку.</p> <p>4. Сказать задуманный факт.</p> <p>5. Второй человек реагирует на эту информацию любым образом, давая понять первому, какие эмоции это вызывает.</p> <p>6. Далее остальные участники</p>				<p>3. Мы все отличаемся друг от друга в личном плане.</p> <p>Отсюда можно выходить на разговор об отличиях.</p> <p>Также создана метафора наших связей и то, как каждый связан с каждым через наши каждым посредством невидимого канала</p>
Перерыв, 30 минут					
<p>Основная часть Угадай героя сказки</p>	<p>Цель – улучшить контакт между участниками через игровую коммуникацию</p>	40 минут	<p>Ведущий предлагает группе рассчитаться на 4 команды. Каждому участнику дается лист бумаги, ручка, скотч.</p> <p>В своей команде участник придумывает и записывает на листе героя сказки.</p> <p>По готовности участники приклеивают на спину любому участнику лист и возвращаются</p>	<p>Участники включены в игру. Наблюдается, как команда помогает игроку. Процесс проходит шумно и весело.</p> <p>Участники включены в игру.</p>	<p>В этом упражнении с точки зрения динамики группы можно обнаружить, как системные ограничения (правила) могут действовать на сплочение команды – индивидуальная цель каждого угадать своего героя – разделяется командой (при том, что команда обладает точной информацией). Ярко проявляется</p>

			<p>в свои команды. Ведущий уточняет инструкцию:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цель – задавая вопросы на которые можно ответить «да» или «нет», угадать героя. 2. Возможно, вы соединитесь со своей интуицией, и тогда угадать будет проще 3. По ходу процесс ведущий подключается к командам, слушает. 4. Если возникает затруднение, чтобы сохранить динамику, ведущий либо сам «отзеркаливает» то, что «герой узнал про себя», либо просит игрока собрать информацию, либо просит команду вернуть игроку то, 		<p>намерение команды: с одной стороны, дать возможность игроку самому достичь результата (личный успех, инсайт, переживание стресса), с другой – сплочение вокруг игрока и стремление прийти на помощь – предложение вариантов, куда еще можно посмотреть в поиске ответа на вопрос игры.</p>
--	--	--	--	--	---

			<p>что он уже знает.</p> <p>По завершении, ведущий предлагает участникам рассказать, как шел процесс, что помогало, что создавало затруднения. Также ведущий задает вопрос – почему, как вам кажется вам достался именно этот герой? Какие схожие качества вы видите между собой и героем? Если герой не очень положительный (Кощей или Дуремар), ведущий фокусируется на позитивной стороне образа (Кощей – стремление к любви, несмотря на свою внешность и возраст; Дуремар – интерес к и бережное отношение к живой природе, находчивость, песенный талант)</p>		
<p>Основная часть Инсценировка сказки</p>	<p>Цель – проявить творческие способности участников,</p>	<p>60 минут</p>	<p>Ведущий переформирует команды. Участники заранее были</p>	<p>Участники выложили весь привезенный реквизит.</p>	<p>Творческое проявление имеет большое значение, особенно для</p>

	<p>дать возможность руководителю наблюдать за действиями каждого по достижению общей цели, сплотить команду через творческую деятельность</p>		<p>проинформированы и привезли с собой реквизит. Ведущий распределяет карточки с разными жанрами. Сюжет сказки «Теремок» - для опоры каждой группе выдается напечатанный текст.</p>	<p>Каждый мог пользоваться всем, что было привезено. Кульминационный момент сессии для участников. Сам процесс подготовки от команды к команде идет по-разному. Есть проявленные лидеры, генераторы идей, обеспечители (те, кто занимается поиском нужного реквизита и костюмов)</p>	<p>сотрудников «жестких» корпоративных структур – таких, как бухгалтерия. По-моему, это связано с тем, что как раз в работе существует строгое следование процедурам и места для творчества нет (- т.е. следование жестким правилам, алгоритмам, накладывает на сотрудников определенные ограничения. Также, эти ограничения могут формировать определенные паттерны поведения и установки. Раскрытие своих творческих стороны, возможность дать выход творческой энергии в команде дает бесценный опыт взаимодействия в своей команде. Дает возможность проявить себя с другой стороны, проявить лидерские</p>
--	---	--	---	--	---

					<p>качества и многие таланты (актерские, режиссерские). Отдельно важно отметить то чувство юмора, которое продемонстрировали все участники. И наградой был смех и аплодисменты зрителей.</p> <p>Видна командная работа и стремление к взаимопомощи.</p> <p>Нет борьбы за костюмы и реквизит – можно сделать вывод, что конкуренция внутри имеет слабую проявленность. Скорее наоборот: участники нацелены на взаимопомощь при решении сложных задач, готовы делиться ресурсами.</p>
Перерыв 30 минут					
Завершение Письмо себе	Цель – сделать яркий запоминающийся процесс в завершающей стадии, усилить общность	15 минут	Ведущий раздает каждому участнику лист бумаги, ручку. Дает инструкцию: 1. Представь себе на минуту себя через	Участники очень воодушевлены идеей и возможностью такого письма. Некоторые высказывают мысль, что, если не сложится работа (такая	Результат этой работы имеет влияние на формирование культуры команды – это ритуал, который объединяет и мотивирует

	<p>команды через ритуал, Раскрыть видение перспектив для каждого – в следующем году, в это же время», сформировать дополнительный инструмент мотивации у участников</p>		<p>год... Кто вы? Где вы? Что вы делаете? Кто вас окружает – близкие, друзья, коллеги? Какой вы? Какие у вас есть успехи? В чем, может быть испытываете сложности?</p> <p>2. Сейчас мы с вами напишем письмо самому себе в то будущее. Где мы и кто мы сейчас? Какие у нас планы, мечты, мысли, чувства? О чем мы заботимся? Что дает нам радость? Все, что вы считаете нужным.</p> <p>3. Далее мы запакуем письма в коробку и доверим их на хранение кому-то из нас.</p> <p>4. Через год, когда мы снова встретимся</p>	<p>вероятность есть) – письмо прислать все равно. Пишут по-разному, кто-то быстро. Большинство использовали все время. Некоторые дописывали.</p>	<p>сохранять целостность. Создание ритуала позволяет и руководителю, и команде опираться на него для обсуждения перспектив дальнейшего развития команды, организации следующих сессий.</p>
--	---	--	--	--	--

			в этом составе мы сможем открыть и прочесть.		
Завершение Слово руководителя	Цель – рассказать о своих намерениях на эту встречу, Поблагодарить организаторов и участников, Рассказать о дальнейших планах	10 минут	Руководитель и ведущий благодарят участников, Рассказывают о планах на ближайшие две недели и о перспективах на ближайший год	Участники слушают внимательно.	Главный результат для ведущего – это подтверждение на общем круге высокой степени доверия. Уверенности, что все будет сделано лучшим образом. Такое доверительное отношение передается и участникам.
Завершение Шеринг	Цель – подвести итоги сессии, Дать участникам пространство для обратной связи	20 минут	Ведущий делает обзор сессии: Что мы делали? Как это происходило? Какие чувства, эмоции у ведущего. Задаёт фокус внимания участникам: как прошла встреча? мысли, впечатления, что удивило?	Участники благодарят руководителя, ведущего, друг друга. В основном отмечена комфортная атмосфера, Ценность сессии самой по себе, как возможности узнать коллег, побыть за рамками стен офиса, в неформальной обстановке. Некоторые отмечают, что это первый «корпоратив».	Ощущения, что давно знаком с участниками. Чувствую контакт и доверие со стороны участников. Есть удовлетворенность от проделанной работы и проявленной гибкости – несмотря на погоду (дождь) и коррективы по ходу сессии, есть ощущение целостности процесса и завершенности. Участники преодолели стеснительность, смогли лучше узнать друг друга с личной стороны.

Приложение 5

Фотоотчет по встрече с представителями заказчика по итогам сессии №3.

Название этапа	Цели, Инструкции	Время	Процесс	Реакция участников	Результаты
Открытие встречи Вступление ведущего	Цель – настроить участников на разговор, сформулировать цель встречи, определить ход работы. Основной вопрос – что вы хотите?	5 минут	Ведущий приветствует участников. Рассказывает о принципиальных договоренностях с руководителем о перспективах. Предлагает обменяться мнениями по прошедшим событиям.	Участники находятся в бодром настроении	Участники включены в общую дискуссию. Ведущий демонстрирует открытость через рассказ своей личной истории (окончание ВУЗа сыном, переезд в другую страну на учебу). Задан формат обсуждения
Шеринг	Цель – сформировать атмосферу открытости для дальнейшего диалога	5 минут	Ведущий внимательно слушает, отзеркаливает, Поддерживает эмоционально каждого говорящего	Каждый участник рассказывает. Эмоциональный фон позитивный	
Обсуждение ситуации	Цель – уточнить по текущим процессам	5 минут	Ведущий дает возможность высказаться каждому участнику	Участники рассказывают о том, как на сегодняшний день выстроены взаимоотношения у них с Молодыми сотрудниками	Динамика отношений разная. Например, М. рассказала о том, что провела неделю в отпуске и в полной уверенности, что Молодой сотрудник справится. Несколько участников это подтверждают и соглашаются. Е. – пока отношения ровные, без динамики («не лучше, не хуже»).

					Участник Н. – «у меня с моей Ириной » - подчеркивает, что отношения налажены «почти как с бадди». Стали ближе, нашли много общих тем за рамками работы.
Обсуждени е формата взаимодейс твия	Цель – представить два из возможных вариантов формирования видения. Помочь участникам осознать свою возможность влиять на формирование видения	15 минут	Ведущий описывает два варианта, два пути, создания видения – «от лидера к команде» и «лидера с командой». Просит руководителя поделиться своим мнением	Руководитель рассказывает. Участники слушают внимательно.	По словам руководителя: - Есть взаимопонимание - Люди информированы по процессам - Хочется продолжать двигаться, развиваться дальше. Цель для команды – определить формат этого движения. В результате обсуждения команда приняла решение о совместном формировании видения и определении дальнейших шагов по работе с коллективом подразделения.
Обсуждени е текущей ситуации	Цель – вывести участников на обсуждение текущей ситуации и сложностей,	30 минут	Ведущий предлагает каждому участнику рассказать подробнее о том, какие есть	Участники рассказывают о том, что их волнует больше всего.	Разговор о сплоченности. По шкале от 1 до 10 – 5. Чтобы было на 6 – например, расширить

	существующих на этом этапе развития		сложности на сегодня		помещение для приема пищи, чтобы можно было там собираться в обеденный перерыв и общаться. Об отношениях О том, что нужно учитывать интересы каждого. О том, что, если есть какое-то общее дело, люди смогут вовлекаться в него. О важности взаимодействия и сотрудничества по решению рабочих вопросов.
Завершение встречи	Цель – подвести итоги встречи и сформулировать договоренности	10 минут	Ведущий предлагает участникам и руководителю высказаться по итогам встречи	Основные итоги подводит руководитель. Участники комментируют.	Появилось понимание дальнейших шагов и, главное, смысла этих шагов. Как и каким образом мы будем дальше двигаться. Программу Маминга будем продолжать. По качеству работы, которое показывают Молодые специалисты – соответствует ожиданиям. Наша задача – дальнейший рост. Создание

					совместного проекта, события. Важно также включить другие подразделения департамента. Возможно, провести сначала общую встречу.
--	--	--	--	--	---

Приложение 6 Итоги постсессионного анкетирования. Ответы участников

НАТАЛЬЯ К
По первой сессии
Что было наиболее ценным?
"Сложные вещи объяснили доступным языком. Помогли совсем по-другому посмотреть "
Что стало личным результатом?
"Общение с другими людьми и как выстраивать обратную связь. Надо не только самому, но и давать человеку высказаться. Смотреть на его реакцию. На интонации, почувствовать его. "
Что можно отметить, как результат для группы?
"Больше доброжелательности в общении, без высоких тонов, люди стали общаться между собой ровно. Несмотря на то, что старше по возрасту и молодые. Общаться на равных, как партнеры. Стало легче общаться, люди идут на контакт."
На какие изменения после сессии ты обратила внимание? У себя? В команде?
В чем ты видишь причину этих изменений?
По второй сессии
Что было наиболее ценным?
Что стало личным результатом?
Что можно отметить, как результат для группы?
"Мы стали применять в общении. Например, выйти из ситуации, посмотреть со стороны. Особенно с новыми - они подходят спрашивают, не боятся. Ситуации быстрее разрешаются"
Работа ведущего
Что (в действиях, в поведении) показалось наиболее важным?
"Очень понятно, доступно, разложили по полочкам, Разъяснял. Та же позиция на равных, тесный контакт. Манера общения."
Что в поведении ведущего помогало, способствовало достижению результата?
"То, что рассказывали о личном, о семье. То, чему мы учились можно использовать не только на работе, но и лично для себя. Простые, понятные, легкие "
На что важно обратить внимание в дальнейшем для повышения эффективности работы ведущего?
"Мне не с чем сравнивать. Мне все понравилось"

МАРИЯ З
По первой сессии
Что было наиболее ценным?
"Самое главное - обращать внимание не только на человека, но и прислушиваться к себе, своему внутреннему голосу. "
Что стало личным результатом?
"У меня с новым человеком не было контакта, обратной связи с ее стороны. После встречи я переосмыслила, почему от меня должен быть какой-то паровоз. Сессия послужила толчком, что с этим человеком надо расстаться. И как можно раньше. И пришел абсолютно другой человек по складу характера. И проблем вообще никаких не стало. Я каждый раз убеждаюсь, что я все сделала правильно. Сессия послужила толчком к принятию более твердого и правильного решения. Более осознанного. И внутри меня это уже больше не тревожило."
Что можно отметить, как результат для группы?
-
На какие изменения после сессии ты обратила внимание? У себя? В команде?
-
В чем ты видишь причину этих изменений?
-
По второй сессии
Что было наиболее ценным?
"Был пример с ребенком в магазине. И для меня это было как открытие - что нужно прислушаться к другому и постараться понять: а почему он сделал так. Я во многих ситуациях теперь начинаю ставить себя с другой стороны, то мне становится легче это все переживать. Бывают больные моменты. Когда начинаешь анализировать другого человека, все эти проблемы, все эти обиды они как-то сами собой проходят."
Что стало личным результатом?
-
Что можно отметить, как результат для группы?
-
Работа ведущего
Что (в действиях, в поведении) показалось наиболее важным?
"Как вы держите аудиторию. Не было скучно. Внимание, включенность. Смена упражнений, смена тем. Динамика не дает скучать."
Что в поведении ведущего помогало, способствовало достижению результата?
"Внутренняя культура по отношению к человеку. Человеческие качества. Здесь не было грани - учитель -ученики. Здесь была позиция на равных ты и я. Был тесный контакт, одинаковый. Интеллигентное, уважительное отношение. Не было планки, что я повыше вас и вы пришли сюда ко мне учиться. Не было того, что ""это вам надо"" И я видела у ведущего интерес к нам и к работе не меньше, чем у всех."
На что важно обратить внимание в дальнейшем для повышения эффективности работы ведущего?

ЛЮБОВЬ
По первой сессии
Что было наиболее ценным?
"Познакомились в неформальной обстановке. Могли обращаться на «ты». Высказали свое мнение, какие вопросы нас мучали, какие проблемы были. Руководитель нас услышал. Поняли, как найти суть проблемы (5 почему). Смотреть за другими, их настроение, переживания, чувства, в зависимости от того, какое у них настроение, менять свое поведение. Пробовать в первую очередь изменить себя, а не их поведение и отношение, не пропустить важное - взгляд, поведение, отношение, конкретно спросить, что не так? В чем проблема."
Что стало личным результатом?
"Надо было попробовать посмотреть на себя со стороны"
Что можно отметить, как результат для группы?
"Стали более сплоченными. Мы поняли для себя основную цель. Поняли, для чего нам надо - боялись, что нас хотят уволить и заменить. Что мы нужны как наставники, учителя"
На какие изменения после сессии ты обратила внимание? У себя? В команде?
"Изменилось наше поведение и отношение и к студентам, и вообще к коллективу. Начали смотреть за поведением других. Начали сами собираться, советоваться, как нам вести отношения дальше. Внутри группы отношения стали более близкими, теплыми. С другими нашли общий язык."
В чем ты видишь причину этих изменений?
"Знания, как строить отношения."
По второй сессии
Что было наиболее ценным?
"Понравилась больше. Не было барьера, больше играли, было больше практических навыков"
Что стало личным результатом?
"Пытаюсь смотреть на себя со стороны и думать, а не действовать."
Что можно отметить, как результат для группы?
"Правильно выстраивать отношения с коллегами и с коллективом."
Работа ведущего
Что (в действиях, в поведении) показалось наиболее важным?
"Открытость, свободный формат общения, обратная реакция. Информационная поддержка - книги, доп. информация по ходу сессии."
Что в поведении ведущего помогало, способствовало достижению результата?
"Пример на практике того, что мы изучали. Теория и сразу практика. Упражнение с клубочком мне очень понравилось. Когда раскрываешь личные секреты. Тебя никто не заставляет, а тебе самому хочется рассказать. Повышается доверие очень."
На что важно обратить внимание в дальнейшем для повышения эффективности работы ведущего?
"Было больше теории. Мы были закомплексованы, а нам нужно было выходить и рассказывать. Возможно, дать нам больше практики, возможность раскрепоститься. И на первой сессии в начале мы не знали, что будет. Но мне все очень понравилось - я бы повторила."

НАТАЛЬЯ С
По первой сессии
Что было наиболее ценным?
"Я поняла, что нужно обращать внимание на слова человека. Причем, не то, что он сказал, а что он подразумевает под этим."
Что стало личным результатом?
"Что нужно настроить человека на то, чтобы он открылся тебе. Научилась тому, что нужно контактировать."
Что можно отметить, как результат для группы?
"Мы подружились. На данный момент хорошо общаемся, даже с теми, с кем были трудности. У нас есть общая цель. Мы прошли вместе и понимаем друг друга быстрее. Продолжаем двигаться в этом направлении. ТО, чему мы научились, мы это воплощаем в жизнь. "
На какие изменения после сессии ты обратила внимание? У себя? В команде?
"Стала обращать внимание на свои эмоции. Я стала больше понимать, как правильно разговаривать с другими людьми, что нужно слушать не только, что он говорит, но и смотреть на его реакцию."
В чем ты видишь причину этих изменений?
"Я услышала от вас, как правильно делать, что больше внимания уделять личности человека. Смотреть, что с ним происходит. Я теперь это применяю в жизни."
По второй сессии
Что было наиболее ценным?
"Колесо, очень ценно. Возвращаюсь к нему, вспоминаю."
Что стало личным результатом?
"У меня как-то все сложилось в одно обучение. Была общая тема"
Что можно отметить, как результат для группы?
-
Работа ведущего
Что (в действиях, в поведении) показалось наиболее важным?
"Мне понравилось все. Для меня было очень интересно, интересный опыт. Я очень довольна результатом. Вы обращали внимание на слова и на жесты, на мои реакции. Что вы это видите."
Что в поведении ведущего помогало, способствовало достижению результата?
"Вы раскрывали наши идеи. Мы говорили в целом. Вы помогали нам сформулировать наши мысли в одну цель, нас направляли, и мы смогли раскрыть нашу цель, что мы ходим создать и как мы туда хотим прийти, к нашей цели. Помогали обобщить, сформулировать."
На что важно обратить внимание в дальнейшем для повышения эффективности работы ведущего?
-

ЕЛЕНА
По первой сессии
Что было наиболее ценным?
"Для меня очень ценным была общая работа, совместная работа с людьми из моего коллектива."
Что стало личным результатом?
"Я как бы пропустила через себя. Я работаю недавно и помню хорошо, как я влилась в коллектив. И как помочь теперь другим влиться именно в этот коллектив. Я сделала выводы не только относительно других, но и относительно себя. Я много подчерпнула из той литературы, которая была рекомендована. Все по полочкам там. Это то, что касается общей практики. "
Что можно отметить, как результат для группы?
"Работу, которую мы проделали, мы проделали адаптировано под наш коллектив. Группа поняла свои ошибки, поняла не верный ход мыслей, неверное отношение к ситуации. Поняли, что большинство проблем не сами по себе, а в нашей голове."
На какие изменения после сессии ты обратила внимание? У себя? В команде?
"Могу точно сказать - т.к. вы охватили не только рабочие отношения, но еще и супружеские и родительские отношения, на своего ребенка я точно по-другому начала смотреть. Мне запомнилось, что дети изначально рождаются гениями, и только мы, взрослые, их потом заставляем думать иначе. "
В чем ты видишь причину этих изменений?
По второй сессии
Что было наиболее ценным?
"Инструмент Колесо"
Что стало личным результатом?
"Я попробовала на нашем примере построить мое семейное колесо, я по нему работаю. Я увидела, где у меня западает."
Что можно отметить, как результат для группы?
"Это было решающим этапом в сессии. Все были уже нацелены на результат и поэтому, когда мы приходим к результату, который устраивает всех - это для нас самое ценное. Мы пришли к тому, что устроило и вновь прибывших, и опытных. Мы работаем по этим целям, шагаем потихонечку."
Работа ведущего
Что (в действиях, в поведении) показалось наиболее важным?
"Вы развернули наш коллектив, вывернули его наизнанку, показали все наши проблемы. Причем, показали не то, что ткнули носом, а мы их сами выявили. Разобрали на конкретных ситуациях - что к чему, откуда вытекает и к чему приводит."
Что в поведении ведущего помогало, способствовало достижению результата?
"Вы, не забегая далеко, держались намеченного плана, шли к намеченной цели. В то же время, смогли охватить много прилегающих зон, серьезных психологических проблем. Мне это пригодилось не только для работы, но и для личной жизни. Все шло последовательно. Я была на нескольких тренингах, и такого я еще не видела. Другая форма тренинга. Постепенно-постепенно, ниточка разматывалась из клубочка. Не сразу все скопом. Вы очень тонко чувствуете каждого человека, не только всю аудиторию в целом, но и каждого в отдельности. Доброжелательность."
На что важно обратить внимание в дальнейшем для повышения эффективности работы ведущего?
"Может быть многие из нас ждали, что вы нам расскажите какие-то тайны, секреты...Чтобы раз - и одним словом покорить весь мир, заставить себя уважать и любить. "

МАРИЯ В.
По первой сессии
Что было наиболее ценным?
"Если что-то не устраивает что-то в поведении коллеги, нужно в первую очередь обратить внимание на себя. Выйти из своего я и посмотреть третьим лицом. Позиция наблюдателя. "
Что стало личным результатом?
"Я хочу отметить личностный рост (мне сложно, т.к. у нас был Тренинг Тренеров). Но точно произошло сближение с коллективом. С бадди было супер - мы сейчас с Любой как с бадди разговариваем, обсуждаем."
Что можно отметить, как результат для группы?
"Стали все приглядываться. Больше обращать внимания друг на друга, на человеческую сторону."
На какие изменения после сессии ты обратила внимание? У себя? В команде?
"Встреча новеньких. Наша идея с мониторами. Это был такой теплый, дружеский прием, и девочки раскрепостились. Мы все это так быстро придумали. Минут 5-10. И все это реализовали..."
В чем ты видишь причину этих изменений?
-
По второй сессии
Что было наиболее ценным?
-
Что стало личным результатом?
-
Что можно отметить, как результат для группы?
-
Работа ведущего
Что (в действиях, в поведении) показалось наиболее важным?
"Намерение научить нас обращать внимание на себя. Вы повторяли неоднократно - ""начни с себя"" Возврат к важному, повтор, возврат к цели. "
Что в поведении ведущего помогало, способствовало достижению результата?
"Научить нас говорить в группе не всем и никому, а выбрать кого-то одного и ему сказать. Если в группе было напряжение, то вы снимали его шутками Юмор - всегда везде спасет!"
На что важно обратить внимание в дальнейшем для повышения эффективности работы ведущего?
"Возможно, больше практических упражнений дает больше результата. "

ИРИНА, Руководитель (заказчик)
По первой сессии
Что было наиболее ценным?
"Были подняты проблемы, которых, возможно я не замечала. Эти проблемы были подняты и зафиксированы. И по ним было удобней двигаться, смотреть, что было сделано, что нет. Что потом и явилось началом второй сессии. Было очень интересно слышать мнение сотрудников, их манеру общения именно по человеческой, личностной стороне."
Что стало личным результатом?
"Пожелания и открытия, которые сотрудники мне показывали либо прямо, либо косвенно. Это было как руководство к действию. У меня расширилась картинка про моих сотрудников, и в нее добавились цвета. "
Что можно отметить, как результат для группы?
"Прежде всего для наших это была психологическая, энергетическая подпитка. Энергетика ведущего для них был праздник, как откровение. Мы проводили сессию в очень тяжелый период, было очень много проблем, но мы сделали очень много вещей. Мы стандартизировали многие процессы и им сейчас просто легче жить. Да и благодаря мамингу и студенты подросли. Они были заинтересованы, чтобы это заработало. Я им говорила, вы вырастите смену, и вам будет легче. А они боялись. Не верили. Сейчас им действительно легче. Можно видеть их глаза - они совершенно иные. Уже какое-то женское обличие появилось. "
На какие изменения после сессии ты обратила внимание? У себя? В команде?
"Над личностью и я немножечко поработала. Для меня было много открытий. Ценность в том, что то, что осваиваем на сессии можно взять в жизнь, во вне работы. Очень много технологий можно внедрить и использовать дома. Работа была уже в новом качестве, с учетом проведенного уже обучения. Отношение между сотрудниками существенно отличалось до и после сессии. Мы сделали переезд, это их объединило. Каждый написал планы и не скрывает их - они висят на обозрении. Они растили себе не замену, а сотрудников, помощников, не помощников даже, а партнеров. Пошли на сближение. И личности, которые вызывали агрессию, сейчас эти грани стираются."
В чем ты видишь причину этих изменений?
-
По второй сессии
Что было наиболее ценным?
"Люди пришли качественно совершенно другими. Они говорили не боясь, были уверены, более открыты к жизни, к общению, к эмоциям. Они многому научились. И я считаю, из-за того, что они были вместе, не разделяясь барьерами и сотрудничая."
Что стало личным результатом?
"Мне самой было очень интересно. Много приемов, которые помогают научиться контактировать. Колесо - у меня до сих пор перед глазами. Наглядно, понятно, действенно, технологично настолько, что это можно применить где угодно. Универсальный. Карманный. Доступный. Эффективный"

Применимость. "

Что можно отметить, как результат для группы?

"Тренеру удалось снять самое главное - это чувство опасности, понимание, что молодых не надо бояться. Наоборот - как их воспитаешь, так они себя и будут вести. Их наоборот нужно вести и учить. Лепить, созидать для себя. Они улыбаются."

Работа ведущего

Что (в действиях, в поведении) показалось наиболее важным?

"Игнорирование меня полностью. Я была на равных участником. Это было важным - я где-то в глубине души волновалась, что мое присутствие помешает людям, будут сидеть как на совещании. Я за это очень благодарна."

Что в поведении ведущего помогало, способствовало достижению результата?

"Для меня - с ведущим знакома давно, у меня были ожидания, и я знала, что результат будет замечательный. Это опыт, знания, энергия. И харизма тренера - ее тут не убрать. Со стороны сотрудников я это тоже увидела: они Антона Николаевича не знали абсолютно. Для них было открытие, что это не просто HR менеджер с должностными инструкциями, а грандиозная личность и мне было видно, что для них это реальное открытие, что такие люди есть рядом. И их вопрос - а когда мы будем еще что-то делать..."

На что важно обратить внимание в дальнейшем для повышения эффективности работы ведущего?

"У меня один только позитив. Два дня прошли незаметно. Может быть... непонятный этап с бадди...Было мало времени, не смогли погулять..."

Список литературы

Дауни М., «Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей»

Синек С., «Начни с вопроса "Почему?". Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать»

Кови С., «Скорость доверия»

Зандер Р., Зандер Б., «Искусство возможности. Как сыграть свою лучшую партию в карьере и жизни»

Розенберг М., «Язык жизни. Ненасильственное общение»