



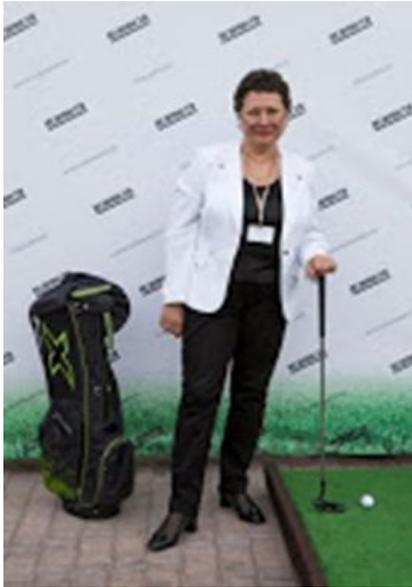
МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕРТИФИКАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ КОУЧИНГУ INTERNATIONAL COACH UNION (ICU) УРОВНЕЬ PROFESSIONAL COACH



**Куратор программы: Михаил Дернаковский
бизнес-тренер, ген. директор консалтинговой компании
«Коучинг Центр» (Москва, Минск, Вильнюс, Варшава, Киев).
Соучредитель и Мастер Тренер International Coach & Trainer
Association (ICTA), аккредитованный Мастер Тренер ICU**

<http://www.coachunion.org/>

<http://www.coachunion.ru/>



О.Н.Александрова
к.э.н., доцент ВШГА МГУ
и ВШКУ РАНХиГС при президенте РФ
Профессиональный Мастер Коуч ICU
Бизнес-тренер по организационному
и профессиональному развитию

Супервизия командного коучинга 4 модуль

2017

План модуля

- Динамика работы в тройках и шестерках.
- Супервизия коучинг-тренинга.
- Модель П.Сенге. Самообучающаяся организация.
- Системные процессы в коучинге. Системный коучинг.
- Модель SOAR.
- Культура коучинга в менеджменте.
- Модель Коттера – модель изменений в организации.
- Коучинг в работе с конфликтами.
- Коучинг в медиации.



Навыки командного коуча

1. Базовые навыки классического коуча.
2. Навыки вербального и невербального управления группой (управляющие жесты, маркирование, якоря, использование пространства, психогеография, методы «уходов» от дискуссий).
3. Владение риторическими приемами (сигналинг, риторические вопросы, маркирование, тропы).
4. Владение приемами управления 1 и 2 фазами динамики группы.
5. Навык создания коучинг-тренинга.
6. Навыки организации процесса поиска креативных решений в процессе командного коучинга (владение различными методами мозгового штурма, модеративными методами, методами поиска решений через ассоциации)
7. Владение моделью Коттера.
8. Владение моделью Сенге.
9. Использование модели SOAR с целью проведения коучинг-сессии на основе системных процессов.
10. Владение технологиями коучинга для разрешения конфликтов и коучинг в медиации. Стратегии управления конфликтами.
11. Навыки использования коучинга в менеджменте

Литература



- **Гараедаги , Дж.** Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессам: Платформа для моделирования
- **Дж. Стек** Большая игра в бизнес 2015
- **Детмер У.** Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию 2007
- **Ксенчук Е.В.** Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира 2011
- **Коттер, Джон П.** Ускорение перемен. Как предать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире 2015
- **О Коннор Дж., Макдермот И.** Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем 2012
- **Отсервальдер А.** Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора
- Практика обучения действием под ред. **Педлера М.**
- **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации
- **Уитмор Дж.** Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом
- **Шервуд Д.** Системное мышление для руководителей: Практика решения бизнес- проблем 2016



Зачем – Что – Как – Что если

СУПЕРВИЗИЯ КОУЧИНГ- ТРЕНИНГА

Супервизия



от латинского *supervidere* «смотреть сверху»:

метод теоретической и практической **поддержки, консультирования и обучение коллег** с целью профессионального развития.

Зачем мне это надо?

- **Необходимо получить обратную связь об эффективности своей работы от более опытных коллег**
- **Понять причины трудностей**
- **Осознание сильных и слабых сторон**
- **Важно осознать точки роста и найти пути развития**
- **Обкатать демо-версию тренинга,**
- **Найти решение трудных профессиональных задач**
- **Требуется общение с коллегами, обсуждение профессиональных вопросов**
-

Содержание квалификационных уровней становления в профессии коуча



Первый уровень: «стажер»

- Знает, но не может применить на практике

Второй уровень: «практик»

- 1 ур. + могу применить на практике

Третий уровень: «технолог»

- 2 ур. + может разрабатывает новые приемы и инструменты

Четвертый уровень: «конструктор»

- 3 ур. + может конструирует новые знания

Пятый уровень: «наставник-консультант»

- 4 ур. + может транслировать знания

Шестой уровень: «коуч-концептолог»

- 5 ур. + может создавать концепции и помогает продвигаться в познании деятельности

Служение мастерству



Андерс Эрикссон

У вас есть **1250** ваших тренерских дней чтобы стать мастером



Практик
(2000-6000)

Профессион
ал
(6000-10000)

Мастер
(10000... ∞)

Формула мастерства

-

$(ЗУН)^{Ос} \times Отв \times Тв = М$





Виды групповых супервизий

Интервизия – групповая СВ равных по статусу

Балинтовская* (Balint M.) группа –
дискуссионные групповые семинары



Процесс супервизии

Шаг 1. Формулирование запроса на супервизию

Шаг 2. Наблюдение

Шаг 3. Анализ

Шаг 4. Обратная связь

Шаг 5. Фиксирование зоны развития

Структура коучинг-тренинга (с.21)

- **На первом этапе** выявляем запросы и мотивы потребности в обучении. Происходит расстановка и прояснение основных целей и приоритетов в обучении.
- **На втором этапе** мы проводим стандартный тренинг с использованием широкого набора упражнений и игр для достижения цели тренинга сформулированных на первом этапе. Общая модель тренинга - цикл: «Рассказ-Демонстрация-Тренировка».
- **На третьем этапе** анализируем полученные результаты (достигнуты ли поставленные цели?) На этом этапе выявляются мешающие обучению препятствия, возможные проблемы. А также рассматриваются мероприятия по переносу полученных навыков в рабочую среду.

Супервизия коучинг-тренинга (с.46)

- Обращаем внимание на:
 - Раппорт и контакт с группой
 - Удержание коуч-позиции
 - Речевые инструменты (сигналинг, вопросы, маркеры, якорение, использование пространства, психогеография, методы «уходов» от дискуссий).
 - Баланс поддержки и фрустрации
 - Протяжка
 - Важные моменты в сессии
 - Структура модели GROW...
 - Структура кубика (зачем – что – как - что если)
 - Использование ролей (волшебник, лидер, мудрец, помощник...)



Когда ДАЕМ обратную связь ПОМНИМ:

- Сказать надо так, чтобы это позволило человеку вырасти.
- Сказать так, чтобы создать ресурсное состояние.
 - Сказать так, чтобы человек увидел ближайшую зону развития.
 - Сместить фокус на таланты, это позволит быстрее улучшить процесс.
- Обращаем внимание на интонацию.
- Создать атмосферу мудрости.
- Модель «гамбургера».



Когда ПОЛЧАЕМ обратную связь ПОМНИМ:

- Поблагодарить за внимание к тому, что ты делаешь.
- Отнесись ответственно и убедись в том, что ты понял, что хотели донести до тебя, без отстаивания своей точки зрения.
- Возьми из обратной связи ровно то, что способствует твоему развитию.

Упражнение

«Супервизия коучинг-тренинга»



- Делимся на 3 группы.
- Проводим коучинг-тренинг 40 мин.
- Нечетные дают обратную связь коучу.
- Четные дают обратную связь на обратную связь.
- Супервизируемый, дает обратную связь самому себе и определяет самое важное для себя, благодарит группу.



- Какие открытия в упражнении были?
- Что полезно?
- Над чем надо работать?
- Где в своей практике использовать?
- С чего и когда начнете действовать?

Зачем – Что – Как – Что если

КОУЧИНГ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (МОДЕЛЬ П. СЕНГЕ И МОДЕЛЬ Д.КОТТЕРА)



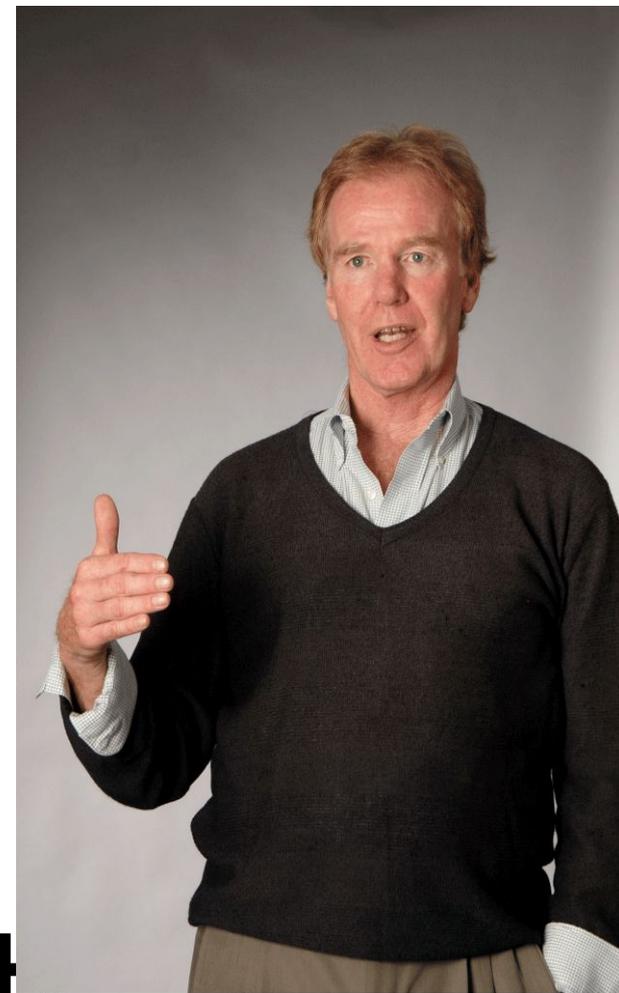
Самые ценные навыки

«PricewaterhouseCoopers» 2014

- Умение действовать в условиях неопределенности
- Способность принимать верные решения в срок
- Умение вести за собой других, и добиваться результатов
- Способность действовать на опережение
- Гибкость и изобретательность
- Эмоциональная зрелость
- Глубокое понимание бизнеса
- Способность обучения на опыте

Зачем – Что – Как – Что если

МОДЕЛЬ ПИТЕРА СЕР...



Самообучающаяся организация (с.29)

- Организация которая в состоянии постоянно учиться, изменяться и нацелена на устойчивое развитие



Обучающаяся организация	Традиционная организация
1. Статус работника зависит от его знаний, умений и навыков	1. Статус работника определяется его должностью и полномочиями
2. Решения менеджера диктуются видением и оценкой ситуации	2. Решения менеджера основаны на правилах и прецедентах
3. Работник имеет право на принятие самостоятельного решения в пределах его полномочий	3. Работник лишен права принимать полностью самостоятельные решения, он является преимущественно исполнителем
4. Отношения в организации не носят формального характера, допускаются разногласия во мнениях, дискуссии	4. Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы
5. Менеджеры рассматривают работников как партнеров	5. Менеджеры рассматривают работников как подчиненных исполнителей
6. Внимание уделяется взаимоотношениям в группе, повсеместно укрепляется дух кооперации и сотрудничества	6. Кооперация между работниками из разных подразделений исключена или крайне затруднена
7. Цели и задачи организации и ее подразделений обсуждаются на всех уровнях	7. Господствует «туннельное» видение, из-за недостатка информации работники не в состоянии представить картину в целом
8. Коммуникация развивается во всех формах как между подразделениями организации, так и между ее членами	8. Значительная часть информации засекречена или недоступна по иным причинам, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам

Предпосылки появления модели обучающейся организации П. Сенге

- Особенности развития внешней среды:
 - Меняется стремительно
 - Непредсказуемо
 - Неуправляемо
- Обучение на рабочем месте происходит более быстрыми темпами чем в образовательной вертикали
- Появление концепции LLL (Lifelong Learning 1996)
- Деятельность является самым мощным информационным источником
- Повышение значения преемственности в бизнесе
- Появление концепции устойчивого развития и гибкости в устойчивости
-

Пять элементов модели П. Сенге (с.29)



1.Общее видение

Будущее

Сценарии
развития

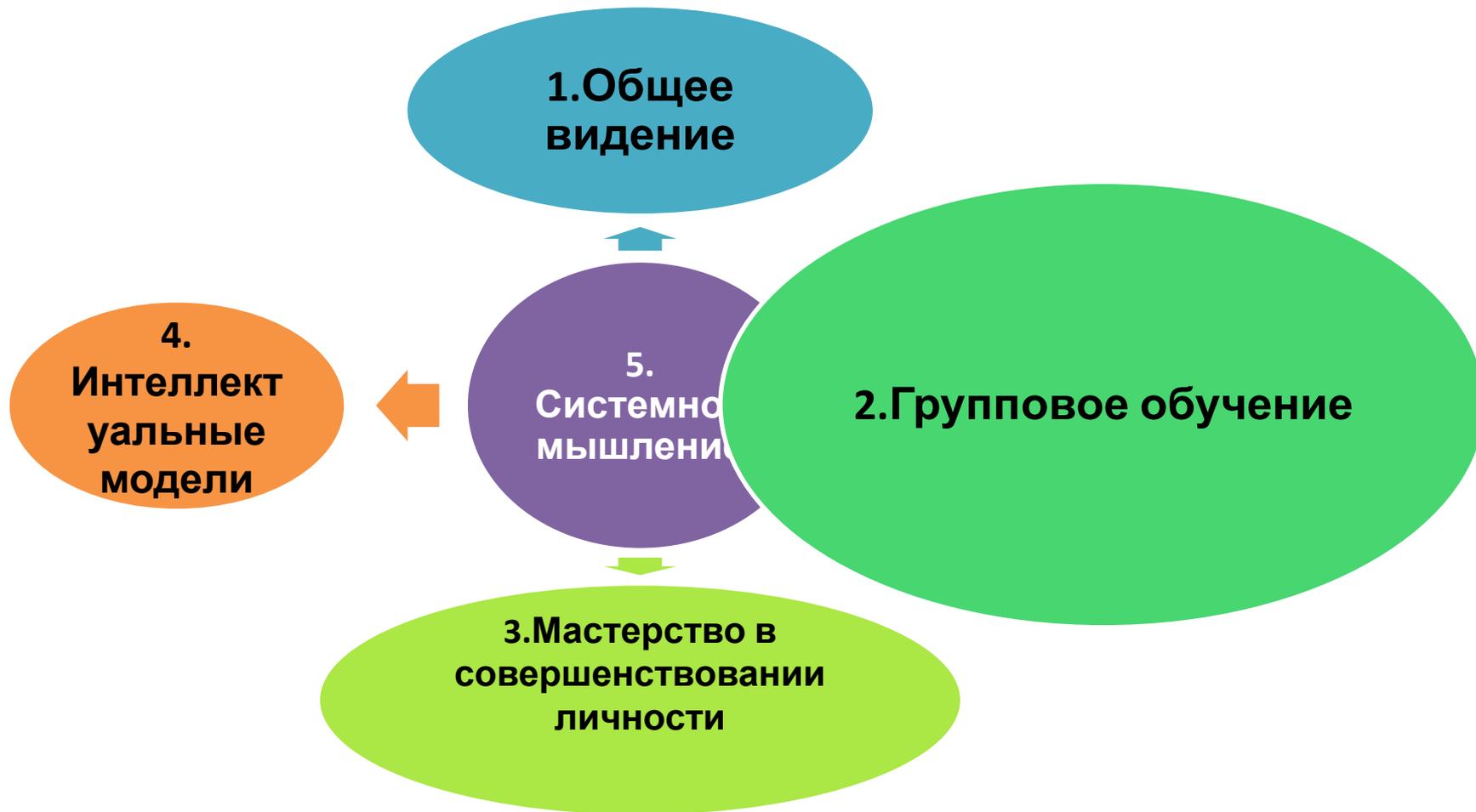


← Организационные ценности



Настоящее

Обучающаяся организация (П. Сенге)



2. Групповое обучение



«Обучаться всем вместе в процессе работы, чтобы перед тем, как внедрять изменения, вместе их разрабатывать в рамках сферы влияния каждого из участников»

Тьерри Ренар –директор
по коллективному разуму
в **SNCF**



Конус обучения Эдгара Дейла



Через 2 недели в памяти остается:		Вовлеченность в обучение:
90% того, что мы говорим и делаем	Реальная работа	Активная
	Имитация реального опыта	
	Ролевая игра	
70% того, что мы говорим	Проведение бесед	
	Участие в дискуссиях	
50% того, что мы видим и слышим	Наблюдение за реальным процессом	Пассивная
	Просмотр презентации	
	Наблюдение за демонстрационным процессом	
	Просмотр фильма	
30% того, что видим	Просмотр иллюстраций	
20% того, что слышим	Прослушивание выступлений	
10% того, что читаем	Чтение	





Принципы обучающего лидера (с.30)

- Неудача – возможность начать все сначала
- Старайся забраться на верхушку дерева там самые сочные плоды
- Человек считающий что задание не выполнимо не должен мешать остальным
- Лучше стараться совершить великое дело и преуспеть, чем стараться преуспеть ничего не делая

Обучающаяся организация (П. Сенге)



Превосходное бизнес-лидерство

Видение

Развитие

последователей

Устойчивость

Самоосознание
и
Служение
делу

Эмпирическая
креативность

Сочетание
свободы
и дисциплины





Откройте для себя свое подлинное лидерство

Самосознание

Ценности

Мотивации

Группа поддержки

Цельность жизни

Упражнение: Ваше подлинное лидерство

Самосознание	Какова моя история? Каковы мои сильные стороны, и что мне нужно для развития?
Ценности	Каковы мои самые глубоко хранимые ценности? Какие принципы направляют моё лидерство?
Мотивации	Что движет мной? Как я привожу в баланс внутренние и внешние мотивации?
Группа поддержки	Кто те люди, на которых я могу рассчитывать и которые направят, поддержат меня на моем пути?
Цельность жизни	Как я могу совместить все аспекты моей жизни и реализовать себя? <small>©.tsal@shndrova@list.ru</small>

Обучающаяся организация (П. Сенге)



Как превзойти конкурентов если... что делать, все знают?



- Система управления качеством (TQM)
- Управление по целям (MBO)
- Концепция управления «Шесть сигм»
- Логистическая концепция «Точно в срок» (JIT)
- Философия постоянного совершенствования (Kaizen)
- Планирование ресурсов (ERP)
- Система управления отношениями с клиентом (CRM)
- Информационная система персонала (HRIS)
- Реорганизация системы ведения бизнеса
- Программа бездефектных поставок
- Управление отношениями с поставщиками
- Сервисное обслуживание клиентов
- Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO)
- Система сбалансированных показателей (KPI).....



4. Интеллектуальные модели

- Интеллектуальные модели — это таящиеся глубоко в сознании предположения, обобщения или даже картинки или образы, которые влияют на наше понимание мира и на выбираемый нами способ действия.

Особенности принятия решений



Трижды Нобелевская премия в области экономики присуждалась за работы по совершенствованию концепции принятия решений

- в **1978 г. Г.Саймону** за исследование процесса принятия решений (основная идея – нахождение **решений, приемлемых для всех**),
- в **1986 г. Дж. Бьюкенену** за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (основная идея – принятие **решений, исходя из интересов** участвующих в этом процессе лиц).
- В **2002г. Даниель Канеман** за поведенческую экономику, отражающую и доказывающую иррациональность принятия решения.



Почему мы упускаем самое важное

- Слепота невнимания
- Мотивированная слепота
- Слепота постепенных изменений
- Подвергаемся влиянию среды

Обучающаяся организация (П. Сенге)



1.Общее
видение

5.

**Системное
мышление**

2.Групповое
обучение

4.
Интеллектуаль
ные модели

3.Мастерство в
совершенствовании
личности

Системное мышление



- Система – целостное единство взаимосвязанных элементов
- Внутреннее устройство системы характеризуется структурой элементов
- Система существует благодаря взаимодействию элементов, чтобы ее понять надо наблюдать за ней в действии
- Границы системы определяет наблюдатель

Законы системного мышления (П. Сенге)



- Причины и следствия разделены во времени и пространстве
- Сегодняшние проблемы – результаты вчерашних решений
- Сила действия равна силе противодействия
- Часто легкий выход – путь назад
- Тише едешь – дальше будешь
- Результаты малых воздействий бывают очень значительны, но трудно найти рычаг
- Разделив слона на пополам не получишь двух слонов
- Винить некого



В будущем, преуспеют те организации,
которые сумеют задействовать
приверженность людей
и способность учиться на всех уровнях
организации.

Петер Сенге

Самообучающаяся организация

- **подход :**
 - Коллективный интеллект
 - 5 дисциплин Питера Сенге (системное мышление, мастерство в совершенствовании личности, общее видение, групповое обучение, интеллектуальные модели)
- **СПОСОБЫ:**
 - Обучающие сети
 - Коучинг взаимодействие
 - и т.д.
- **МЕТОДЫ:**
 - Пространство для обсуждения
 - Рабочие группы
 - Совместное развитие
 - Совместная разработка
 - Оценка (бенчмаркинг)
 - Обучающие экспедиции
 - Развивающая обратная связь
 - Конференции, дискуссии и т.д.

Упражнение

«Самообучающаяся



организация»

- В группах по 5-6 человек.
- **Задние:** создать самообучающуюся организацию на необитаемом острове (потерпевшие кораблекрушение).
- **Условия:** ближайший остров на расстоянии в 500км. Ближайший корабль будет через 1 год.
 - определить видение, миссию группы (выживание, это не миссия);
 - продумать модель организации и функционал каждого участника;
 - продумать кодекс (ответственность каждого участника, правила);
 - продумать совместные ритуалы;
 - внутренние СМИ на острове - информирование, поддержка, пропаганда.
- В группе 1 коуч. Согласовать правила. Коуч не меняется. В конце упражнения группа дает ему обратную связь.

КОУЧИНГ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (МОДЕЛЬ Д. КОТТЕРА)

Сколько процентов своего потенциала обычно люди используют на своем рабочем месте?

- 10%
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
- 80%



Коучинг в менеджменте порождает

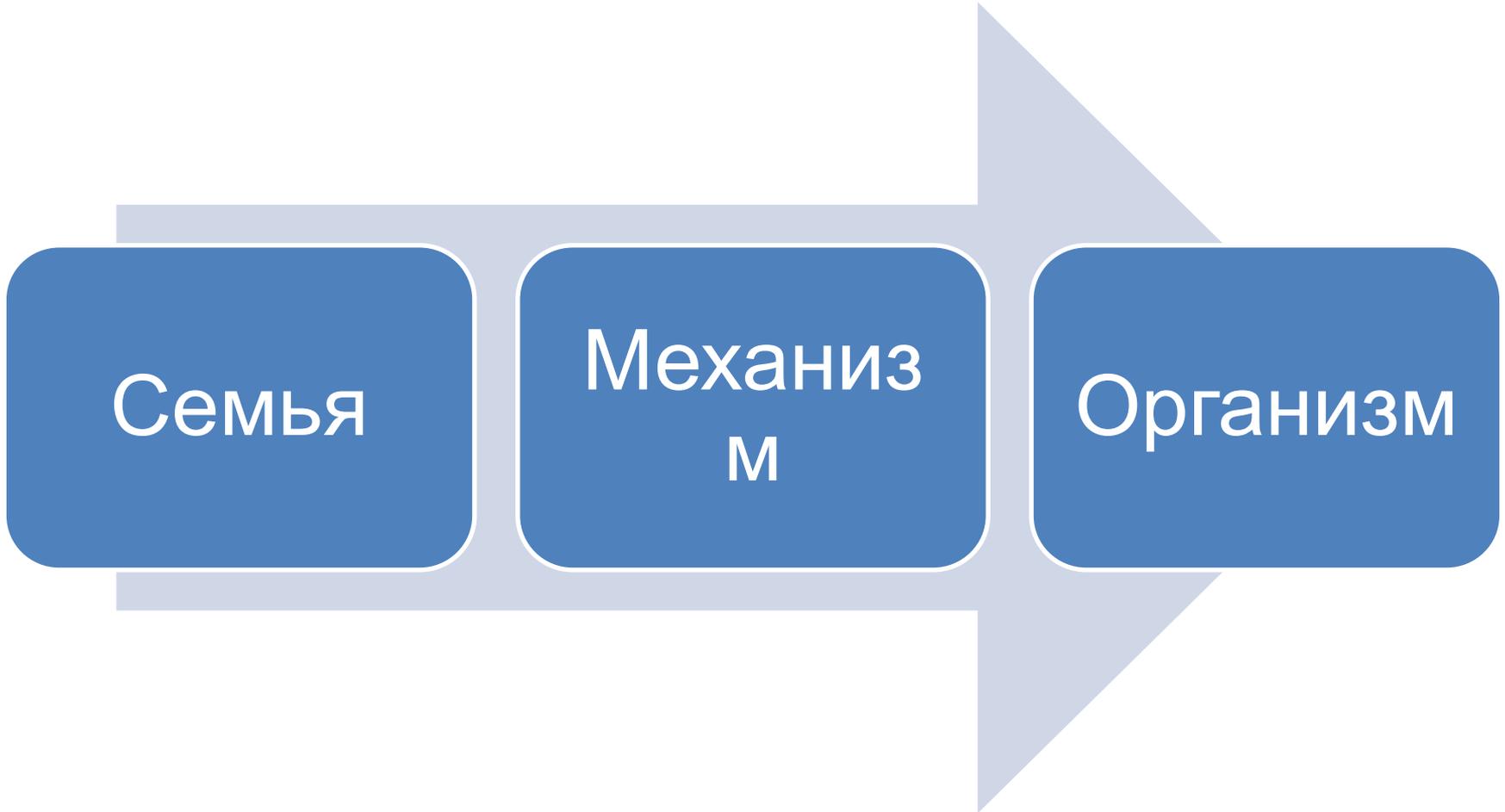
Осознанность Количество и качество входящей информации			Ответственность Личный выбор и контроль		
Вопросы и ответы на вопросы	Активизация памяти	Интерес	Индивидуальность	Самоуважение	Инициатива
Качество работы	Обучение	Радость	Потенциал	Уверенность	Внутренняя мотивация
<p>Повышается эффективность персонала</p> <p>Повышается эффективность бизнеса</p>					

Форматы использования коучинга в менеджменте

- Проведение совещаний (meeting) на основе методологии коучинга
- «Коридорный» коучинг (неформальный коучинг)
- Классический коучинг
- Командообразование
- Сопровождение внедрения изменений
- Стратегические сессии
- Управление изменениями
- Подготовка преемника
- Мотивационные беседы с персоналом.....



Этапы развития организаци



Проблемы с которыми сталкивается организация

Неадекватная политика процедуры набора персонала
Запутанная организационная структура
Неадекватный менеджерский контроль
Недостаточное количество тренировок
Низкий уровень мотивации
Недостаточный уровень творческого подхода
Слабая работа в команде
Проблемы с философией управления
Неудачное планирование или развитие менеджмента
Неясность целей
Несправедливая система поощрений
Косность персонала

Модель комбинированной системы управления Дж. Коттера

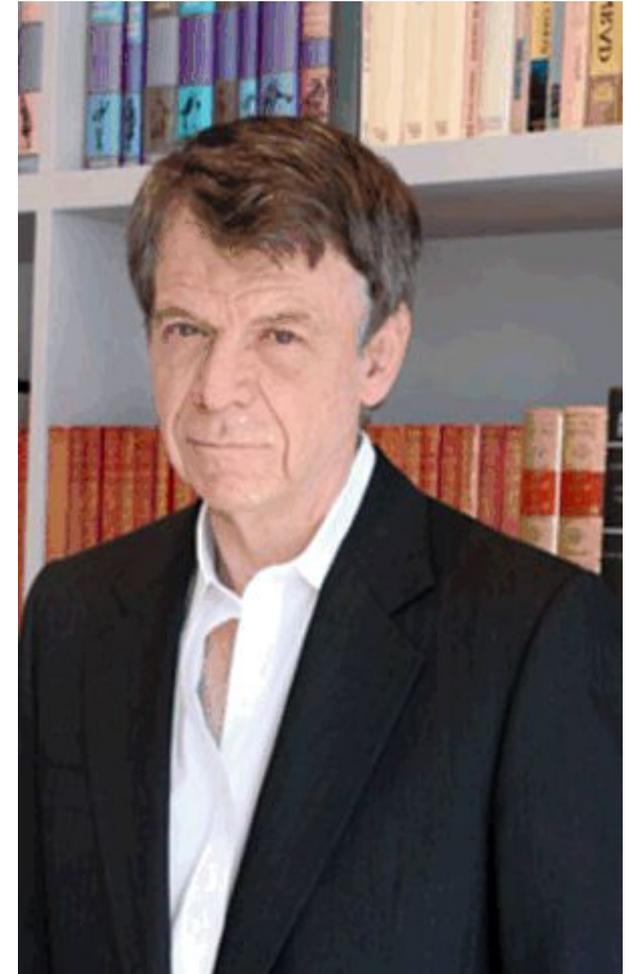


ПРИНЦИПЫ ПОТРОЕНИЯ

- Множество проводников перемен
- Установка «стремлюсь», а не вынужден
- Обращение к разуму и чувствам
- Больше лидерства, а не управления
- Неразрывное партнерство иерархической и сетевой

o.n.alexandrova@list.ru

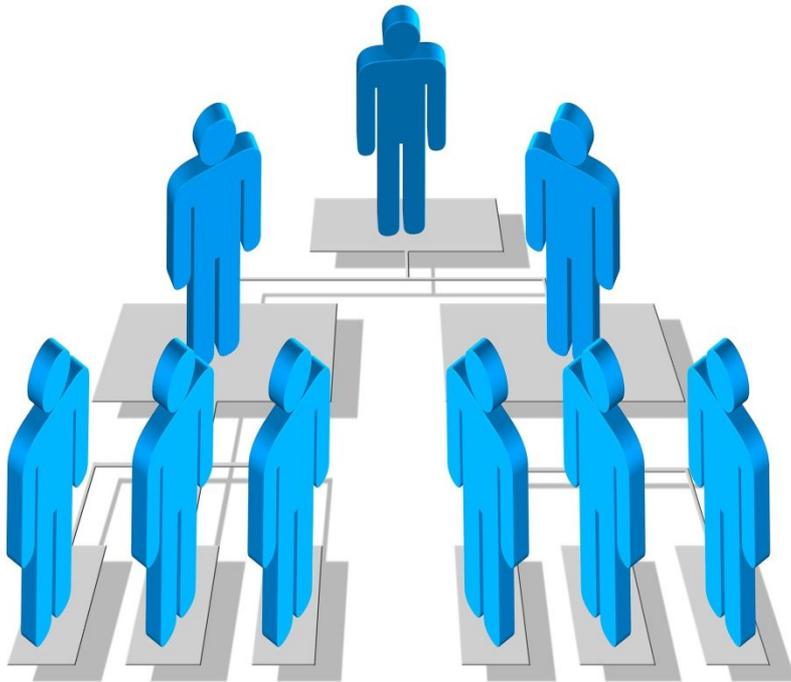
СТРУКТУРЫ



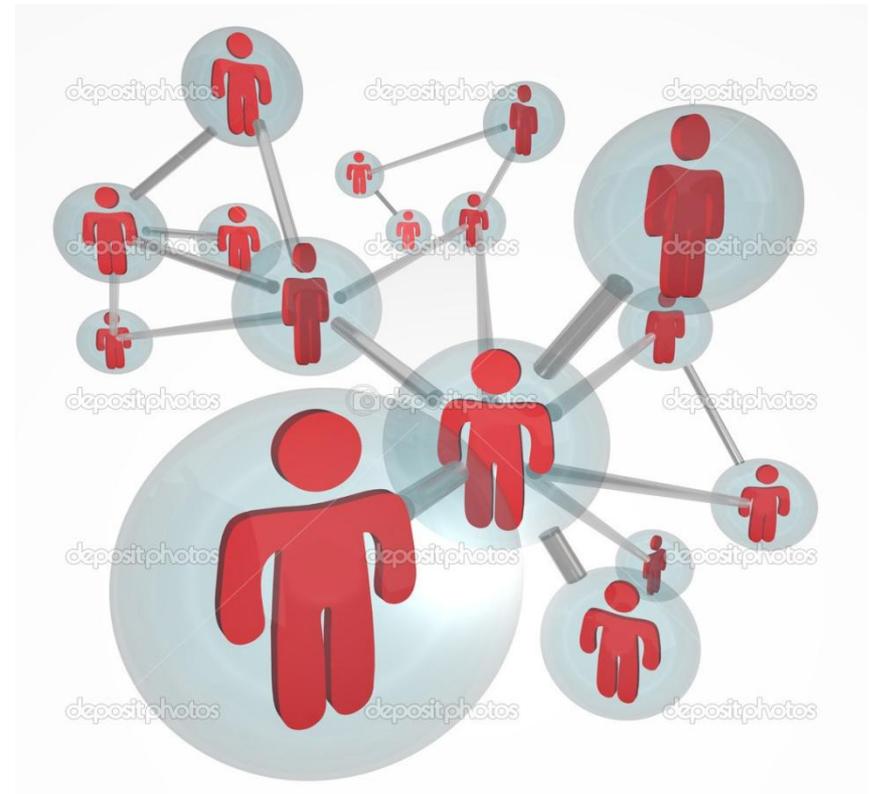
Амбивалентная организация (с.30)



Иерархическая структура†



Сетевая структура



Модель изменения в организации (Модель Д.Коттера, (с.29)



1. Создание ощущения неотложности перемен
2. Сформировать команду реформаторов
3. Создать стратегическое видение и проекты
4. Пропагандировать видение. Привлечь армию добровольцев
5. Создать условия для претворения в жизнь видения. Устранять барьеры
6. Находить победы и достижения
7. Закрепить достижения. Поддерживать темп изменений
8. Институализировать новые подходы.

Упражнение

Кейс: «Зеленое печенье»

Условия: Завод по производству хлебобулочных изделий. Владелец продает этот завод норвежцу, который решает выпускать на нем “Зеленое печенье” (лечебно-оздоровительное). Директор завода едет к норвежцу и получает задание организовать выпуск печенья, для чего привлечь хороших консультантов и, фактически, создать самообучающуюся организацию за 1 месяц. Норвежец обещает финансирование со своей стороны. **Цель:** максимальное развитие производства.

Структура предприятия: 3 рабочих, завхоз, зав.складом, 2 сторожа, зав.производством, 4 пекаря, директор.

Примечание: на заводе 2 печки, нет склада готовой продукции. Сырье будет поступать из-за границы, но в перспективе надо использовать отечественное.

Условия упражнения: Проводится сессия в течение 10 минут. Группа дает обратную связь коучу. Выбираются новые коучи, которые получают записи и устные инструкции от тех, кто был коучами только что. И так до тех пор, пока все участники не побывают в роли коучей.



СИСТЕМНЫЕ ПРОЦЕССЫ В КОУЧИНГЕ



Основные понятия

- Система – целостное единство взаимосвязанных элементов
- Внутреннее устройство системы характеризуется структурой элементов
- Система существует благодаря взаимодействию элементов, чтобы ее понять надо наблюдать за ней в действии
- Границы системы определяет наблюдатель

Свойства системы

- **Целостность** – взаимодействие элементов выражено сильнее чем взаимодействие с внешней средой
- **Открытость** – оказывает воздействие и воспринимает
- **Иерархичность** – подсистема, надсистема
- **Эмерджентность** – системный эффект
- **Самоорганизация** – возникновение стабильной динамической структуры



Основные понятия

- Границы системы
- Система как сеть элементов
- Энтропия, энтальпия (Негэнтропия)
- Стереотипы изменения состояния системы
- Порог
- Рычаг
- Способы влияния на систему, парадоксальные воздействия
- Модель SOAR

Поведение системы





Рычаг - ключевая точка воздействия на систему.

Это либо элемент - либо особенности взаимодействия между элементами.

Когда в системе очень широкие границы, то выявить рычаг очень сложно.

Аттрактор – значимое компактное подмножество системы



Возможные рычаги. В IBM были выделены люди, которые влияют на систему.

1. Лицо принимающее решение **(ЛПР)**
2. Главное влиятельное лицо **(ГВЛ)**
3. **Блокеры** (люди, создающие препятствия)
4. **Пользователи** (сотрудники и все те, кто как-то влияет)
5. **Коуч**, который знает, что в организации происходит



Если рычагом является человек, то выявите его ключевые ценностные критерии

- Дети
- Жизнь-смерть
- Свобода и ее ограничение
- Большие деньги
- Статус престиж
- Отношения мужчина-женщина
- Отношения со значимой фигурой
- Высшие ценности (хобби, справедливость, самореализация)

Способы влияния на систему, парадоксальные воздействия



- Создание внешнего врага, который на нас давит
- Внутренние враги, которые сдают информацию
- Введение дресс-кода (сначала сопротивляются, а затем увеличивается управляемость организацией)
- Система тайминга по карточкам (управляемость снова повышается)
- Аттестация
- Переименование отделов
- Переезды
- Оценка навыков персонала

Модель SOAR (с.30)

А.Невелом, Г. Саймоном, К. Шоу

- **S - Состояние** - (операционное поле) - определение элементов системы, их взаимодействия, границ системы. В каком состоянии находится система: рост, лизис, кризис.
- **O - Оператор** -
 - определение необходимого **результата**
 - **планирование действий** (“оператора”)
 - **поиск рычага** (ключевого воздействия) - анализ тревожных и позитивных ожиданий элементов системы
 - **информационное воздействие**
 - **цепочка передачи** воздействия
 - **оптимальное время** для воздействия
- **A** - and (и)
- **R - Результат** - анализ полученных результатов, повторение SO необходимое кол-во раз (с поправкой)

Упражнение «SOAR»

1. Очертите границы системы
2. Начертите структуру системы (органиграмму)
3. Выявите циклы обратной связи
4. Выявите самые «узкие» участки
5. Найдите точки приложения рычага
6. Дестабилизируйте этот участок системы
7. Создайте новый аттрактор
8. Проведите изменение
9. Позвольте системе интегрироваться

- **УПРАЖНЕНИЕ - в парах - клиент рассказывает о какой-то своей ситуации (например взаимоотношения в группе друзей, родственников...), определяет что хотел бы изменить, что получить. Необходимо построить органиграмму системы, определить рычаг, оператор. Применить модель S.O.A.R.**



КОУЧИНГ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ



Причины конфликта в организации. (с.31)

- *Распределение ресурсов.*
- *Различия в целях.*
- *Различия в представлениях и ценностях.*
- *Неудовлетворительная коммуникация.*
- *Несбалансированность рабочих мест.*
- *Неправильный контроль.*
- *Различия в манере поведения и жизненном опыте (например, различие в поколениях).*
- *Отсутствие уважения к руководству.*
- *Личная неприязнь.*
- *Трудности с передачей информации (не выполнение договоренностей, обязательств)*
- *Личностные особенности (6-7% людей конфликтны).*
- *Отсутствие уважения к руководству.*
- *Недостаточная мотивация*

Конфликт = предмет + инцидент

(с.32)



- **Предмет** (истинная причина) конфликта
- **Инцидент** - то что приводит и запускает сам процесс.

Если нет инцидента, то говорят о скрытом конфликте.

Уровни конфликта

- Внутриличностный конфликт (борьба частей)
- Межличностный конфликт.
- Межорганизационный конфликт.
- Межгосударственные конфликты

Пять типов возмутителей СПОКОЙСТВИЯ (Роберт Брамсом) (с.32)



- **Агрессивные**

- **Танки** - не идти на них в лоб, очень корректно подходить, направить их в нужное русло.
- **Снайперы** - обеспечить ему негативное подкрепление (записывать его шутки, а затем у него же уточнять их смысл; чем быстрее с ним поговорить, тем лучше; делать это всегда!)
- **Взрывники** - говорить на вы, не заходить на его территорию, говорить с ним, когда он поел, или вечером когда устал; желательно держаться от них подальше, даже когда они в хорошем настроении. Их состояние зависит от уровня сахара в крови: чем больше - тем они мягче. Для них полезны медитация, интеграция частей.

Продолжение

- **Жалобщики.** Эти типы так красочно описывают свои "беды" «. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, - это перефразировать жалобы своими словами, дав понять, что их переживание замечено.
- **Нерешительные.** Вызывают раздражение у окружающих. Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они выполняют без энтузиазма.
- **Безответственные.** В какой-то степени - это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их войдет в рамки.
- **Всезнайки.** Они в сущности, являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что вызывают у окружающих чувство неполноценности. Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

Этапы развития конфликта (с.3)

1. **Осознание** конфликтующими сторонами своих **интересов**.
2. **Осознание законности своих притязаний**.
3. **Инцидент** – открытое вступление в конфликт, проявление вражды. Здесь делается первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие.

Если попытка не удастся, то:

3. **Разрастание и углубление конфликта.**

Конфликт необходимо ввести в определенные рамки, принять правила процедуры, которые признаются обеими сторонами или обратиться за помощью к какой-либо третьей стороне, являющейся авторитетом для обеих других.

Если же не удастся разрешить конфликт, то:

5. **Переход конфликта в антагонизм.**
6. **Разрешение конфликта.**
7. **Постконфликт.** Возможен, особенно в том случае, когда разрешение конфликта произошло путем нахождения компромисса.



Стадии 6-шагового процесса работы с конфликтами:

1. Выяснение позиций.
2. Определение отношения сторон к проблемному полю, сбор невербальной информации конгруэнтность – неконгруэнтность.
3. Выяснение целей и намерений сторон.
4. Работа с негативными эмоциями сторон
5. Нахождение не менее 3-х возможных путей реализации намерений противоположных сторон с помощью челночных переговоров.
6. Договоренность о реализации одного из путей. Проверка соглашения (на экологию).

4 базовые стратегии урегулирования конфликта(с.33)

1. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ (профилактика) - предупреждение латентного конфликта

- **Правила** (контракт),
- **Арбитраж** (авторитетный) - например суд;
- **Одна из сторон отказывается в пользу другой стороны;**

2. УЛАЖИВАНИЕ -

- **Уступки ради стратегической выгоды**
- **Контрпредложение** - уступка в замен на встречную уступку (пакетное соглашение)
- **Параллельное предложение** - выход за рамки
- **Компромисс** - частичная уступка (сделать часть того, о чем просят в обмен на встречную уступку)

4 базовые стратегии урегулирования конфликта

3. ОТСРОЧКА - решение через устранение инцидента, без устранения предмета конфликта:

- **Изменение отношения конфликтующих сторон друг к другу**
- через страх - демонстрация силы противоположной стороны;
- через стыд - ему и так не легко, он страдает; он слабый, он очень достойный...
- **Сделать предмет конфликта ненужным или недостижимым**, изменить отношение к предмету (рефрейминг) - нет смысла, есть более выгодные варианты...

4. ПОДАВЛЕНИЕ - активные действия против другой стороны (увольнение, война...).

Упражнение «Решить»



конфликт»

Условие: Компания-поставщик изготовила крупную партию кружек с логотипами компании-заказчика по устной договоренности между менеджером производителя и маркетологом заказчика. Маркетолог обещал подготовить официальную заявку в течение 2 недель. Общая сумма поставки - 500 000 рос.руб. (Себестоимость продукции - 400 000 рос.руб.)

Однако через 1 неделю зам.директора компании заказчика позвонил и сказал, что они ничего закупать не будут, тем более, что письменной заявки не было. К этому времени уже была изготовлено 50% партии кружек с логотипами. Между компаниями предварительно был заключен рамочный договор на 3 года.

Задание: Поиск возможных вариантов разрешения конфликта с учетом 4 базовых стратегий урегулирования конфликтов (“Предупреждение” не использовать).

В конце обсуждения коучи каждой группы озвучивают свои варианты урегулирования.



Альтернативный способ разрешения конфликтов

МЕДИАЦИЯ В КОУЧИНГЕ

Цель медиации

- **выработать** определенное **соглашение** по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения.

Ситуации в которых уместно прибегать к медиации



- Стороны хотят найти компромисс
- Предмет конфликта лежит не в правовом поле
- Хотят сохранить отношения в перспективе
- Речь идет о значимых отношениях для сторон
- На ситуацию влияют личные отношения и эмоции
- Стороны готовы сесть за стол переговоров



Задача коуча-медиатора

- содействовать способности участников спора разрешить свой конфликт самостоятельно, к взаимному согласию и к обоюдной пользе

Коуч в переговорах способствует созданию



- Нового будущего
- Атмосферы доверия
- Процесса осмысления и понимания
- Уважения другой точки зрения



Правила проведения процесса медиации

- **формирование условий**, благоприятных для ведения процедуры медиации, установка контакта между участниками;
- **разъяснение сторонам** сути процесса медиации и его основополагающих принципов;
- **прояснение добровольности** намерения и способности сторон участвовать в процедуре медиации;
- **согласование основных правил** по ведению процедуры, выработка регламент



Особенности процесса медиации

- Участие добровольное
- Стороны принимают участие в выработке решения
- Все решается с согласия сторон
- Результатом является подписанное соглашение (нет правых и виноватых)
- Процесс конфиденциален
- Процесс медиации относительно не продолжителен

4 этапа медиации в коучинге



- описание ситуации
- Мотивы и негативные эмоции
- Нахождение вариантов
- соглашение

1. Описание ситуации



- Прояснение информации для определения проблемы
- Выясняем с чем стороны согласны а в чем расходятся
- Пытаемся понять в чем стороны могут сотрудничать



2. Мотивы и негативные эмоции

- Как стороны общаются между собой
- Что является предметом спора
 - Конкретные позиции
 - Потребности и интересы
 - Значение и ориентация

3. Нахождение вариантов



- Мозговой штурм
- Поиск вариантов создающих дополнительную стоимость
- Выработать критерии для оценки вариантов
- Оценка последствий
- Ответственность сторон
- Оставить вопрос принятия решения открытым (решение подлежит проверке)



4. Заключение соглашения

- Составить текст на понятном языке для сторон
- Стороны могут это соглашение показать своим экспертам
- Соглашение может быть устным и письменным

Шаги в концепции «Совместных действий»



Шаг 1. Прояснить позиции

Шаг 2. Выявить интересы

Шаг 3. Разработать решение «выиграл-выиграл» получить взаимоприемлемый результат

Упражнение: Конфликт



- Заказ на 200 тыс. рублей за 2 недели
- Выполнен за 1 неделю на 50%
- Себестоимость всего заказа 120 тыс. рублей (затраты на 60 тыс)
- Отмена произошла через 1 неделю

- ЗАДАНИЕ: Выработать соглашение сторон

- СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ К ТЕМЕ