

Построение  
сообщества  
единомышленников

Сильный  
управляющий

# Эмпатия

Предполагать, ЧТО СДЕЛАЕТ  
другой человек

Почувствовать, КАК думает, что  
ЧУВСТВУЕТ

# Технологии эффективных совещаний

---

# Виды групповой работы в команде

## Планерка

- Основная функция планерки заключается в *синхронизации индивидуальных планов по отношению к общему приоритету*. Участники обозначают планы и согласовывают их исходя из общего результата, который должен быть достигнут. Также они координируют совместную работу. *В итоге утверждается план.*

## Собрание

- На отчётном собрании участники декларируют достигнутые результаты (план-факт) для того, чтобы наметить направление дальнейшего движения. Основная цель отчётного собрания – *выяснить причины происходящих отклонений и спланировать работу по их устранению.*

## Совещание

- Основная идея совещания – не в том, чтобы разобраться, кто прав, кто виноват (это на собрании), и не в том, чтобы согласовать планы (это планёрка), а в том, чтобы *создать решение*. Цель совещания – получить внятную экспертизу от каждого из присутствующих по отношению к создаваемому решению, чтобы остальные могли задать вопросы, покритиковать и внести свои предложения. На выходе должно получиться качественное решение.

# Цели совещаний

---



Сбор идей



Поиск решений



Выработка  
договоренности  
й



Анализ и оценка

# Фасилитация

5 важных принципов организации групповой работы:

---

1. Тщательное проектирование
2. Управление энергией группы и своей собственной
3. Постоянное вовлечение
4. Искренне верить в способности людей
5. Быть искренним и открытым



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

Главное:  
уважение и  
доверие

Мнение  
каждого важно

Нет фейков!

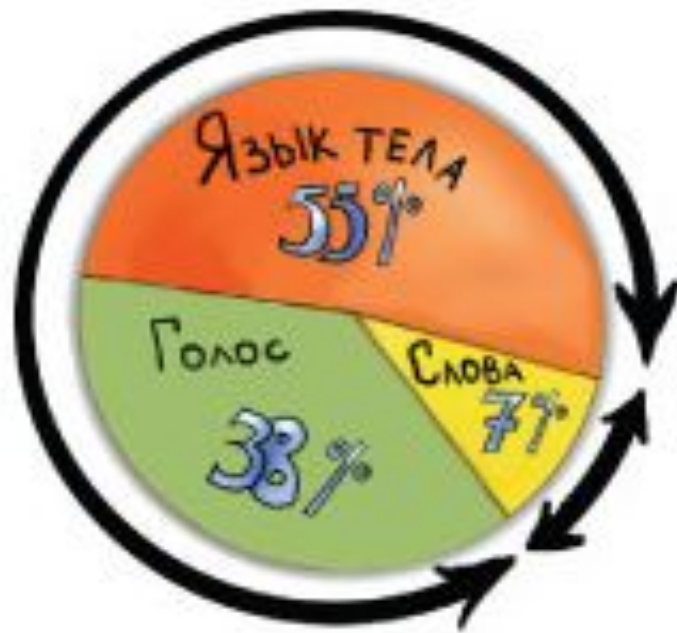
Без осадков

4Д: Достаточно!  
Давайте  
двигаться  
дальше!

Остаемся в  
рамках темы

**НАШИ  
ПРАВИЛА**

# Метасообщение



невербальное сообщение, посылаемое нашим телом, голосом, движениями, которое напрямую воспринимается бессознательным собеседника и в итоге оказывает сильное влияние на восприятие самого сообщения.



# Мета-сообщения

---



Мы знакомы с детства



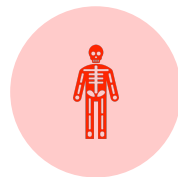
Я – эксперт



Нога на горле



Дикий запад



Я самый «красивый»  
(подставь свое)



Разговор окончен

## Рассмотрение спорных вопросов

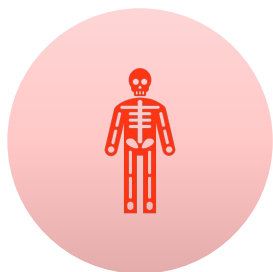
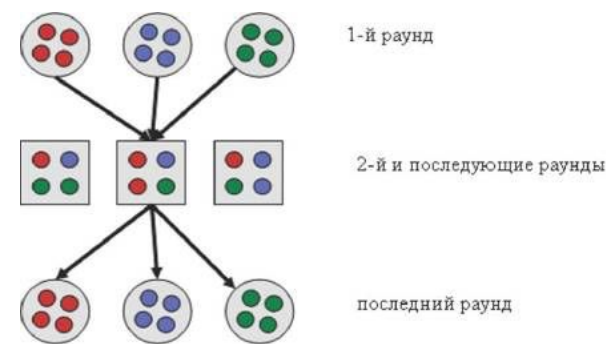
**Предложите всем поделить лист  
бумаги на три части и записать**

Все вопросы

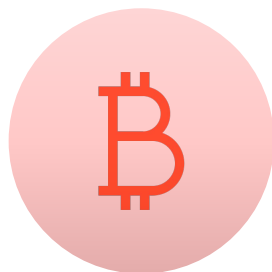
Сомнения

Возражения

# WORLD CAFE



В КАЖДОЙ ГРУППЕ ВЫБИРАЕТСЯ «ХОЗЯИН СТОЛА», ЕГО ЗАДАЧА — ФИКСИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ И ПЕРЕДАВАТЬ НАРАБОТАННОЕ ПОСЛЕДУЮЩИМ ГРУППАМ. ВСЕ ИДЕИ ПРИНИМАЮТСЯ БЕЗ КРИТИКИ.



ХОЗЯИН СТОЛА БЕЗ КРИТИКИ ФИКСИРУЕТ ИДЕИ. ВРЕМЯ НА ОБСУЖДЕНИЕ — ОТ 10 ДО 20 МИНУТ, НЕ МЕНЬШЕ, Т.К. САМЫЕ ЛУЧШИЕ МЫСЛИ ПРИХОДЯТ НЕ СРАЗУ, А ПОСЛЕ НЕКОТОРОЙ «РАСКАЧКИ». НО И БОЛЬШЕ ТОЖЕ МАЛОЭФФЕКТИВНО: СЛИШКОМ УТОМИТЕЛЬНО И СНИЖАЕТ ЭНЕРГЕТИКУ.



УЧАСТНИКИ МЕНЯЮТСЯ СТОЛАМИ (ОБЫЧНО ПО ЧАСОВОЙ СТРЕЛКЕ). ХОЗЯИН СТОЛА ОСТАЕТСЯ, ПРИВЕТСТВУЕТ НОВУЮ КОМАНДУ, ВВОДИТ В ТЕМУ И РАССКАЗЫВАЕТ О ТОМ, ЧТО НАРАБОТАНО ПРОШЛОЙ ГРУППОЙ. ВРЕМЯ НА ОБСУЖДЕНИЕ МОЖНО ПОСТЕПЕННО СОКРАЩАТЬ.



КОМАНДЫ ВОЗВРАЩАЮТСЯ ЗА СВОИ СТОЛЫ, ПОДВОДЯТ ИТОГИ ОБСУЖДЕНИЯ, СИСТЕМАТИЗИРУЮТ ИДЕИ, ДЕЛАЮТ ВЫВОДЫ И ПРЕДСТАВЛЯЮТ ИХ НАГЛЯДНО.

# ОРИП

Как с помощью метода сфокусированного обсуждения не упустить важное и запомнить главное?



Принцип действия метода



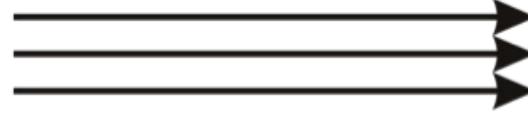
Метод предполагает открытые вопросы



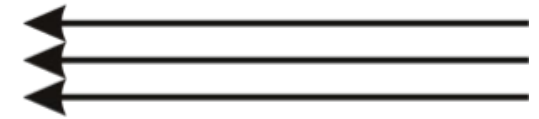
# Силовое поле

Силы, способствующие  
изменениям

Баланс сил



Силы, противодействующие  
изменениям, или силы  
сопротивления



1. Обозначьте вопрос для анализа

2. Проанализируйте изменения, отвечая на вопросы:

1. Что содействует изменениям?
2. Что мешает проведению изменений?
3. Как уменьшить силы сопротивления?
4. Как увеличить силы содействия изменениям?

3. Выберите, что вы будете реализовывать. Можно использовать способ ранжирования.

4. Создайте план действий.

# Чек-лист подготовки к любому совещанию

1. Что вы сделаете, чтобы всех разбудить и взбодрить?
2. Нужно ли вам разработать специальные правила для этой деятельности? Если да, какими должны быть регулирующие вопросы?
3. Могут ли возникнуть проблемы с заинтересованностью? Если да, то какой вопрос следует задать, чтобы привлечь людей к участию?
4. Следует ли познакомить участников с базовой информацией до совещания?
5. Какие ключевые вопросы следует задать, чтобы группа получила необходимые ей ответы?
6. Какими инструментами (практическими занятиями/процессами) вы собираетесь воспользоваться в ходе совещания?
7. Какие трудности могут возникнуть в ходе совещания?
8. Какие вопросы для оценки ситуации следует задать? В начале/середине/в конце
9. Какие аудиовизуальные и прочие вспомогательные материалы вам понадобятся?



# СЕРВИС ДИЗАЙН

предполагает создание систем и услуг,  
отвечающих желаниям клиента (гостя)

шаги обслуживания → карта путешествия гостя  
СJM

Действия

Эмоции



результат

ДО

Идет пешком до метро и хочет чего-то вкусного и взбодриться.



ВОВРЕМЯ

Выбирает и покупает классический РАФ.



ПОСЛЕ

Идет к метро и пьет кофе.


Нейтральное состояние по поводу покупки





# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ КОРРЕКТИРУЮЩЕГО СЕРВИСНОГО РЕШЕНИЯ



1. ЭТАПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСТЯ И ПРЕДПРИЯТИЯ
  2. ЦЕЛЬ ГОСТЯ, ЧТО ОН ХОЧЕТ ПОЛУЧИТЬ НА ЭТОМ ЭТАПЕ?
  3. ЧТО ОН ДУМАЕТ? КАКИЕ ВОПРОСЫ ОН ЗАДАЕТ?
  4. ЧТО ОН КОНКРЕТНО ДЕЛАЕТ В ЭТОТ МОМЕНТ?
  5. В КАКИХ ИМЕННО ТОЧКАХ КОНТАКТА ПРОИСХОДИТ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?
  6. РЕЙТИНГ ОЩУЩЕНИЙ ГОСТЯ, ЕГО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ  
ЭТОГО ЭТАПА
  7. «БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ» В ОПЫТЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
  8. «ТОЧКИ РОСТА» В СЕРВИСЕ
- 

# Построение агентурной сети

---

# Когда полезна модель создания Агентов Изменений

- формирование/изменение/ трансляция полезной и утилизация не ресурсной информации;
- содействие в реализации идей, целей и проектов;
- достижение максимальной вовлеченности сотрудников в жизнь организации

# Шаги вербовки



1. Осознать желаемую цель = понять, ради чего
2. Наблюдать за людьми и **определить кандидатов** в агенты(7+/-2; критерии зависят от цели);
3. Создавать **поводы для максимально частых встреч**, на которых поддерживать «животрепещущие» **для агентов** темы с мета-сообщением «мы друзья с детства».
4. Когда агенты переходят от рассказов к вопросам, **начинать вкладывать в голову убеждение**, при этом обязательно связывать с контекстом, ранее заданными вопросами и общим прошлым. Важно, чтобы агент дошел до убеждения «как бы сам».
5. Со всеми агентами **говорить на одну тему** максимально одинаковыми словами – единый язык, дополнительное внешнее (а не ваше) подкрепление – кто-то еще говорит те же мысли, так же делает и т.п.
6. Давать «**период свободы**» – сокращать общение с агентами, параллельно наблюдать, начали ли они транслировать ваше убеждение как свое.
7. **Инициировать совместные с агентами проекты**, в ходе которых «подсвечивать» подтверждение правильности убеждения и показывать, как нарушение вредит.
8. **Изменить мета-сообщение** «мы друзья с детства» на «я – эксперт».
9. **Проверить**, видит ли агент отклонения от правильных критериев сам и есть ли у него эмоция гнева по этому поводу (гнев должен быть) 😊.

# Саморазвивающаяся команда

---

Культура непрерывного развития

# В чем секрет?



- ресторан не снабжает сотрудников необходимым количеством энергии, поэтому сотруднику для выполнения работы, приходится использовать личную, например, ту, которую он получил от общения с семьей.
- Такой сотрудник быстро выгорает. Из-за недостатка энергии.

# В чем секрет?



Ресторан = источник эмоции и энергии для каждого

Но не сам по себе.

Дело в людях и команде этих людей

# Типы организации

Цирк

Театр

Церков  
ь



Признаки	«Цирк»	«Театр»	«Церковь»
Компания в целом	Компания, в которой люди работают только из-за денег. Высокая текучка кадров. Жесткие условия по планам продаж	Компания, способная передавать энергию сотрудникам через эмоции	В компании есть общее понимание «Рая», то есть светлого будущего. Свои правила и стандарты на рынке. Есть священные правила, которые не могут быть нарушены никем
Руководство	«Дрессировщики» с «кнутом» и «пряником»	«Режиссеры», которые распределяют роли	«Пророки»
Сотрудники	«Тигры», которые работают только ради денег. Хотят поменьше делать и побольше получать	«Актеры», которые понимают, на что они могут претендовать, если будут качественно «играть». «Рекламные агенты» своей компании	«Адепты» и «адвокаты» своей компании
Мотивация сотрудников руководством	«Насколько маленьким должен быть «кусочек мяса», чтобы «тигр» все же сделал нужный «трюк?» + активный поиск нематериальных стимулов	Деньги + эмоции (гордость причастности, энтузиазм, проактивность, прозрачные правила карьерного роста)	Смысл жизни (причастность к «Великому пути», «Истине») + деньги
Ради чего работают сотрудники	Только ради денег	Атмосфера, коллектив, отношения, положительные эмоции и деньги	Ради приобщения, причастности к культуре
Отношение к будущему	«Тигры» не знают, что такое будущее вообще, и живут днем сегодняшним днем	Будущее компании известно только «режиссеру»	Видение будущего пророчится лидером, а сотрудники-«адепты» распространяют его повсюду
Продукт	Конкурирует за счет низких цен, системы скидок, распродаж, акций	Конкурирует за счет эмоций и атмосферы, которые сопровождают процесс потребления.	В цену включены премиальные за созданный культ, и сторонники с удовольствием делают покупки по этой цене, не выключив скидок

### Пирамида логических уровней Дилтса



# Подумаем вместе



- Эмоция?
- Метасообщение?
- Кто агенты изменений?

Константин  
Харский

