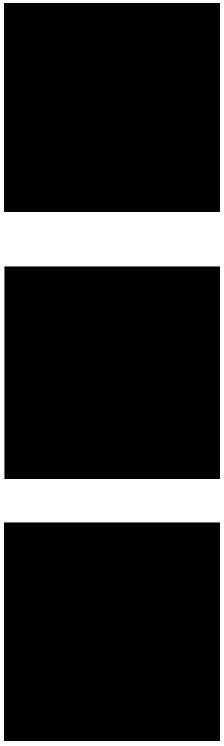
Тренинг

Инструменты формирования команды

Цель тренинга – освоить управленческие инструменты, направленные на повышение уровня результативности команды.

СОГЛАШЕНИЕ



Мобильные телефоны

Время ценим

Ответственность

ЗНАКОМСТВО

1. Представьтесь: Ваше имя и должность

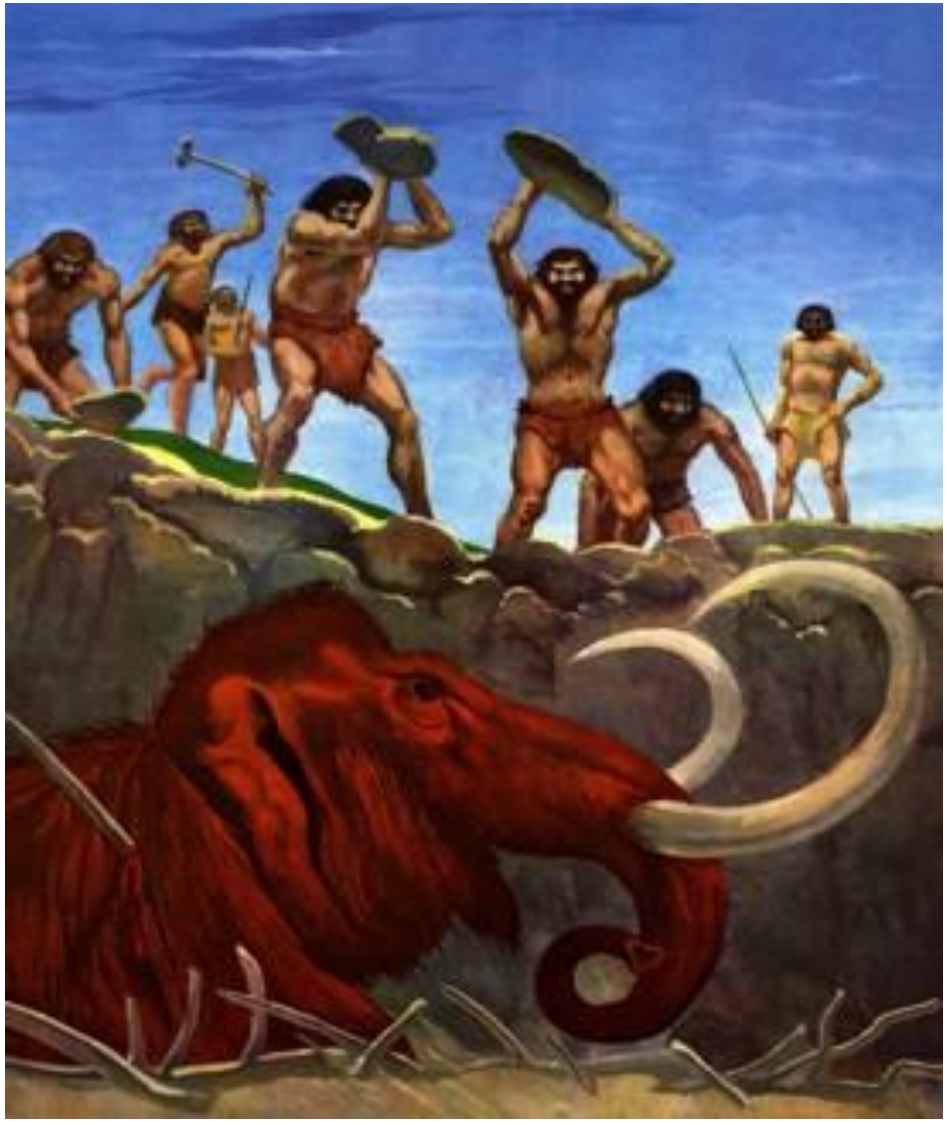
2. Продолжите фразу «Команда мечты это….»

3. Что будет наилучшим результатом за эти 2 дня?

Время на подготовку – 3 минуты
Время на выступление - 1 минута

ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ – «КОМАНДА»?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?



КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА ИЛИ НЕТ?

КОМАНДА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Группа людей с определенным составом, объединенных совместной деятельностью для достижения общей цели

- **Определенный состав**
- **Наличие общей цели**
- **Совместная деятельность**

Формула эффективности: **1+1=2**

КОМАНДА. КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД

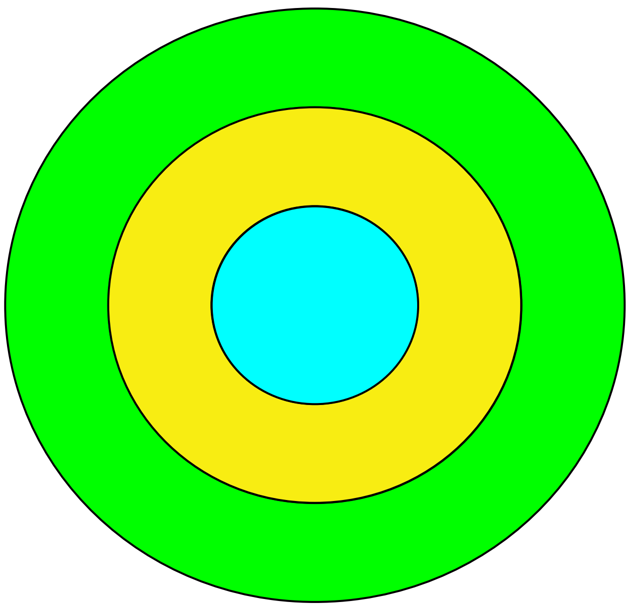
Сплоченная группа единомышленников, создающая эффект синергии в работе

- **Разделение цели. Принятие ответственности за результат**
- **Высокий уровень доверия, «чувство локтя»**
- **Самоорганизация, координация усилий**
- **Максимизация сильных сторон и компенсация слабых сторон участников команды**

Формула эффективности: 1+1=3

КОМАНДА. КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД

3 уровня групповой сплоченности



Уровень 1 – "ядро" (совместная деятельность и цели)

Уровень 2 – (ценностно-ориентационное единство)

Уровень 3 – психологическая защищенность (право на ошибку)

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

поведение людей

Создание	Бурление	Нормирование	Функционирование
-вежливость; - осторожность; - слабая заинтересованность общим делом; - поверхностное общение; - отсутствие личных взаимосвязей	- выявление личных интересов и ожиданий; - проявление личных качеств; - разделение на микро группы; - конфронтация; - конфликтное поведение - оспаривание ранее принятых правил и норм; - «проверка» друг друга; - уход из группы;	- выработка и принятие новых общих правил; - «притирка»; - формирование способов взаимодействия друг с другом; - формирование способов взаимодействия с внешним миром; - консолидация вокруг общей цели;	- близкие личные отношения; - поддержка друг друга и доверие; - гибкое взаимодействие; - комфортная атмосфера; - эффективное достижение общих целей; - личное и профессиональное развитие;

СТАБИЛЬНОСТЬ: «ЗА» И «ПРОТИВ»

Исследование команд НБА 1980-1994

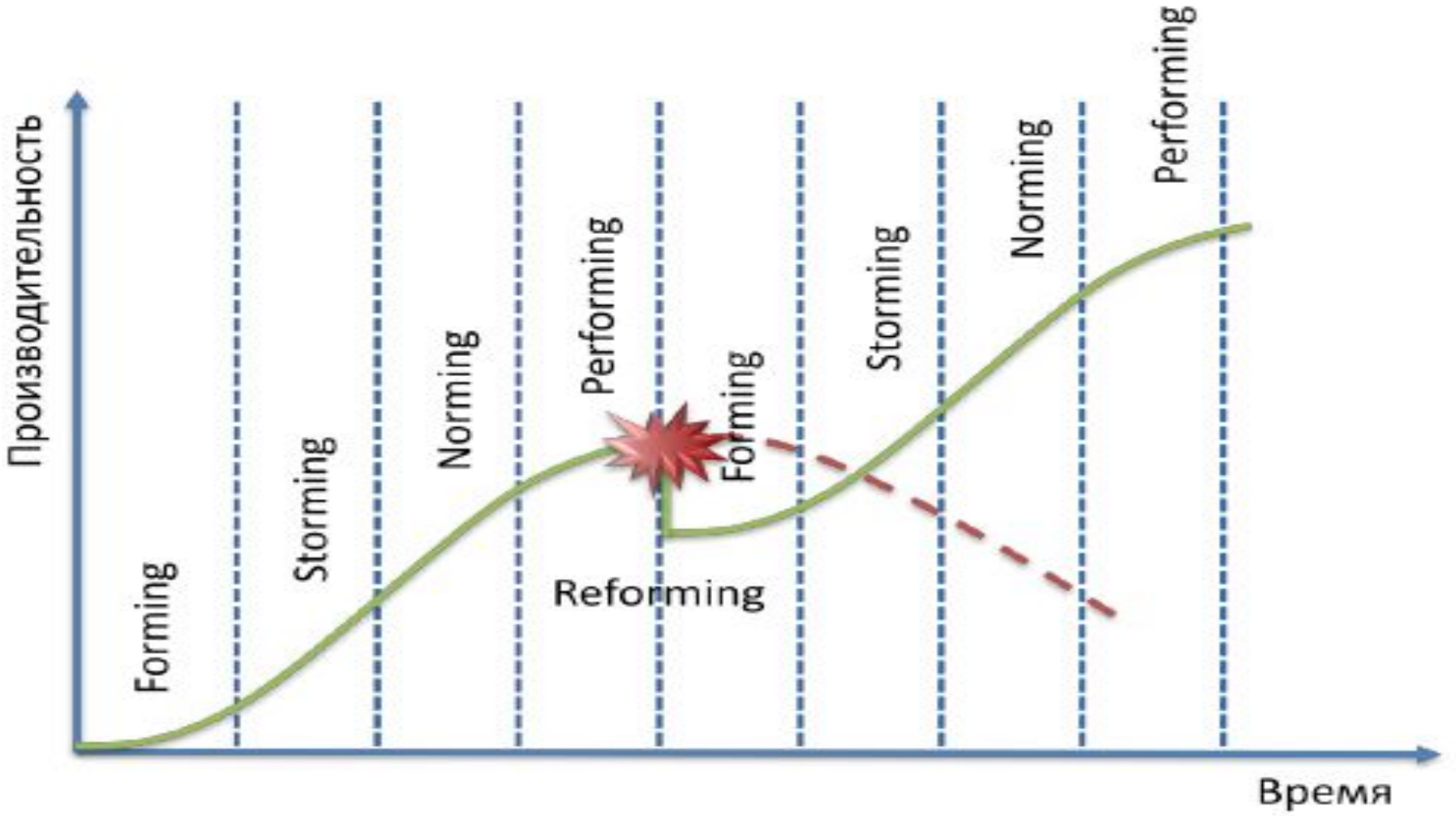
Стабильные команды выигрывают больше игр отчасти благодаря большему количеству результативных пасов…

Преимущества стабильности ограничены:

- Появляются рано, достигают пика в течение нескольких лет, но потом быстро уменьшаются.
- Стабильные команды прекращают совершенствовать игровые приемы
- Конкуренты вырабатывают противодействие
- Та же стабильность состава, которая приносит первоначальный успех, затем постепенно

Вывод: необходим динамический подход, сочетающий стабильность с ротацией игроков и тренеров.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ



КОМПЕТЕНЦИЯ ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

1. **Этап создания команды**

   Лидерство как инструмент формирования команды

   Подбор. Как взять в команду нужных людей

2. **Этап бурления**

   Основы управление конфликтами в команде

3. **Этап нормирования**

   Ситуационное руководство

4. **Этап функционирования**

   Формирование мотивационного климата

   Развитие сотрудников

Кофе-брейк

ЛИДЕРСТВО

УПРАЖНЕНИЕ «КТО Я?»

В рабочей тетради напишите минимум 5 ответов на вопрос «Кто я?»

ЛИДЕРЫ – РЕАЛЬНЫЕ ЛЮДИ

- Вспомните реальных людей. Попробуйте ранжировать своих знакомых, коллег и руководителей, построив свой личный рейтинг лидеров (4-8 человек).

- Выделите тех, кто обладает наиболее проявленными лидерскими компетенциями и тех, кто ими не обладает или обладает в меньшей степени.

- Не указывая конкретных имен, разместите этих людей и себя на графике проявленности лидерских компетенций.

- Расскажите своему коллеге, почему Вы разместили этих людей в такой последовательности в этой шкале, приведите примеры и иллюстрации, обосновывающие Вашу оценку. (5 мин)

АНАЛИЗ ЛИДЕРСКОГО РЕЙТИНГА

- Почему люди оказались на первых местах в рейтинге? Приведите примеры проявления этих людей.

- Почему на последних? Приведите примеры. Кто Вам симпатичнее в этом рейтинге?

- Где хотите оказаться Вы в глазах других людей?

ЛИДЕРСТВО

Это любая попытка оказывать **ВЛИЯНИЕ** на другого человека.

То есть сделать так, чтобы

он изменил свое мнение или поведение.

Человек приходит в Компанию,
а уходит от руководителя
народная мудрость

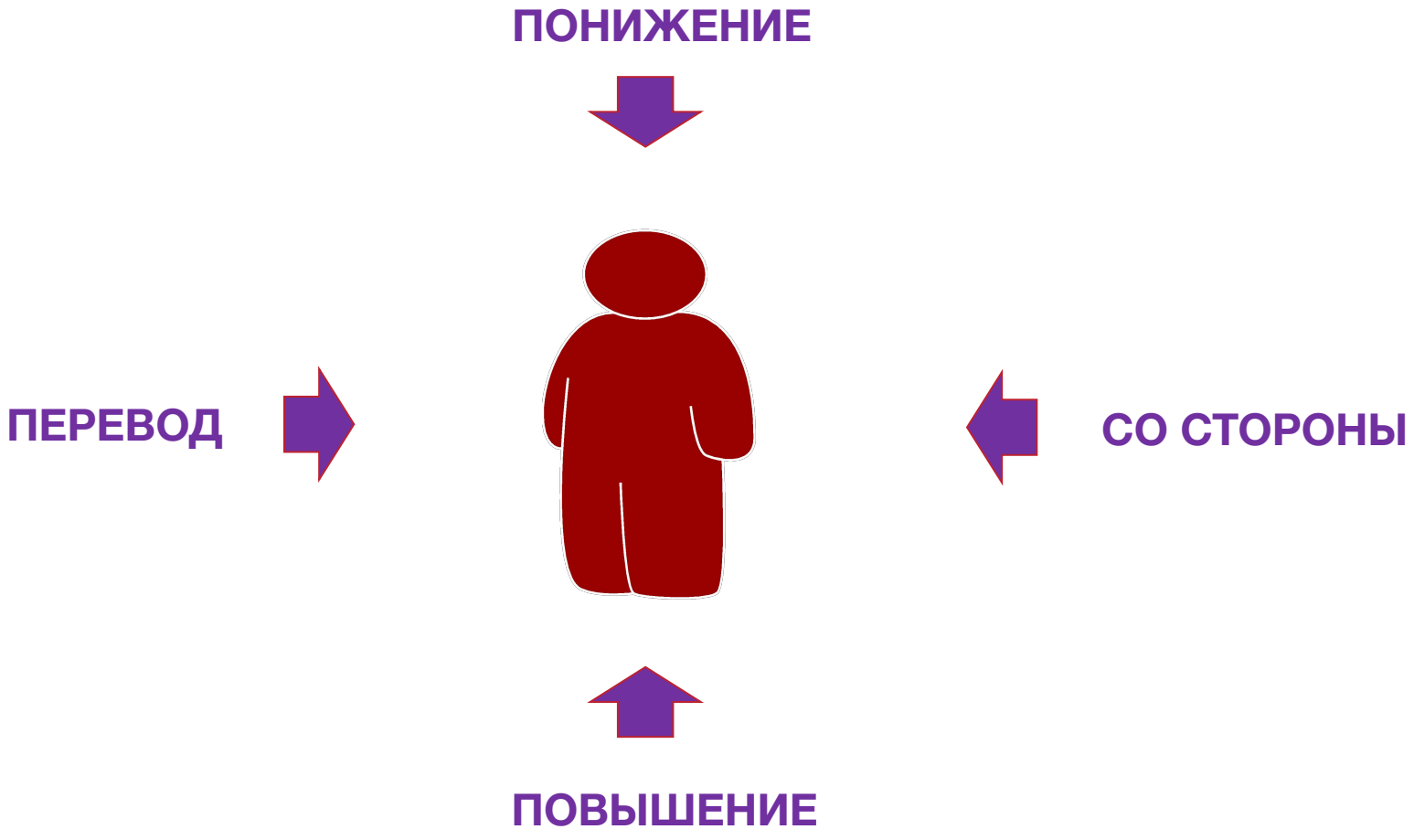
Лидер [англ. leader — ведущий] — член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях.

МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ

- **ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ** – формальное право отдавать распоряжения и контролировать результат работы
- **РЕФЕРЕНТНОСТЬ** – авторитет, экспертная позиция в значимой для человека сфере деятельности
- **АТТРАКТИВНОСТЬ** – эмоциональный статус, способность привлекать к себе, вызывать симпатию

ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

4 ПУТИ СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ



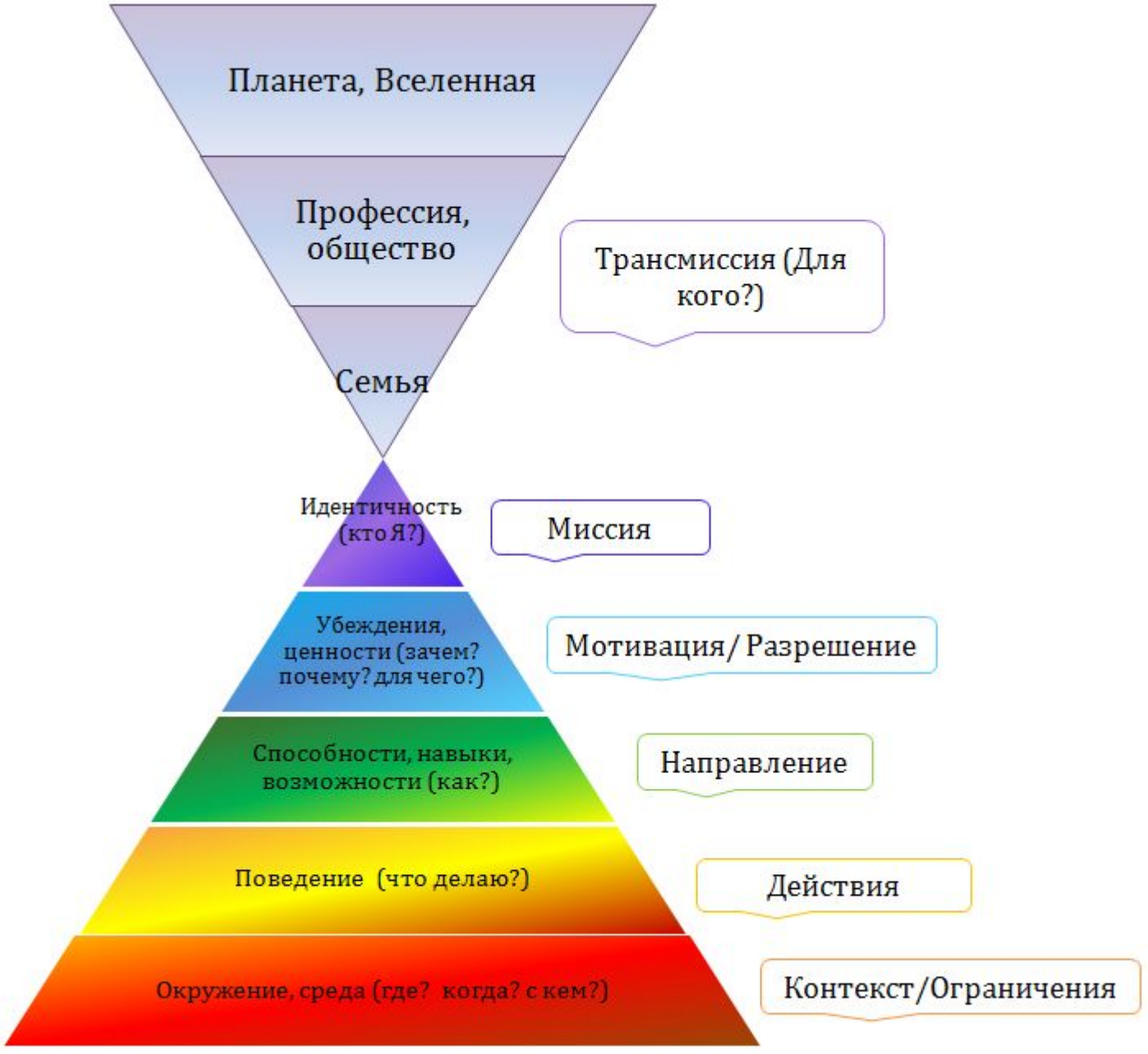
С какими сложностями может столкнуться новый руководитель?

Алгоритм представления в новом коллективе

0. Собрать информацию – о предшественнике, людях, характере отношений в коллективе, решаемых задачах и т.д.

1. Рассказать о себе – профессиональные достижения
2. Оценить работу своего предшественника
3. Озвучить задачи, которые предстоит решать команде
4. Отправить на рабочие места

ПИРАМИДА ЛОГИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ



Обед

«Пальчик»

- Удерживали ли Вы вчера фокус внимания на своих целях и ценностях в конкретных ситуациях? Или внимание оставалось внутри этих ситуаций как в случае с пальчиком?
- Что могло бы измениться, если бы Вы помнили о важном, о своих приоритетах в этих ситуациях?

ЧТО МЫ ПОНИМАЕМ ПОД ПРИОРИТЕТОМ. УРОВНИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Ценности

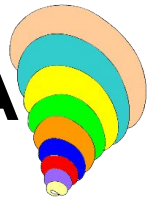
- Ценности и миссия – это личная важность, то, что я несу в мир.
- Ценность не требует измерений.
- Ценности неизменны, они могут только открываться.
- Контакт с ценностью дает энергию.

Цели

- Цель – это что я хочу получить от мира.
- Цель должна быть измерима.
- Цели могут меняться, цели можно выбирать.
- Это то, что требует вложения сил, заставляет двигаться, что-то менять.

Какие способы определения своих ценностей Вы знаете?

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА



Уровень/Мем	Цель	Ценности
Желтый	Развитие	духовность системность развитие
Зеленый	Отношения	равноправие гармония общество
Оранжевый	Успех	имидж статус рост
Синий	Правила	порядок мораль нормы
Красный	Доминирование	сила гедонизм
Фиолетовый	Безопасность	семья средства защиты
Бежевый	Выживание	все, что способствует выживанию

БЕЖЕВЫЙ УРОВЕНЬ

- Новорожденные
- Асоциальные элементы
- Жертвы стихийных бедствий, голодающие

ФИОЛЕТОВЫЙ УРОВЕНЬ

- Примитивные племена
- Секты, закрытые организации
- Дети до 3-х лет

КРАСНЫЙ УРОВЕНЬ

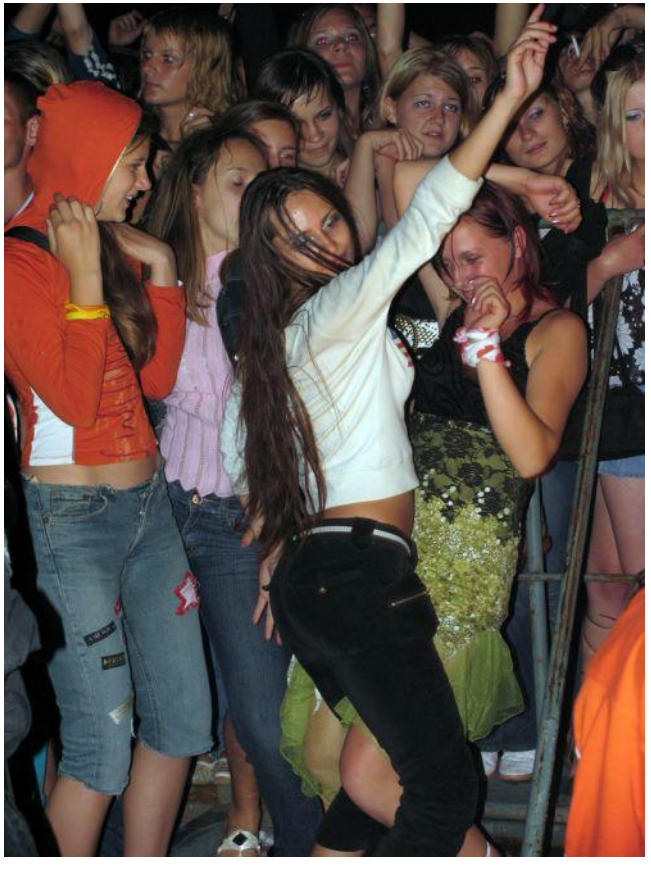
- Боевые виды спорта
- Преступные группировки
- Дети 3 - 6 лет

СИНИЙ УРОВЕНЬ

- Бюрократические структуры
- Армия
- Дети школьного возраста

ОРАНЖЕВЫЙ УРОВЕНЬ

- Подростки («новое поколение»)
- Бизнес - среда
- Предприниматели



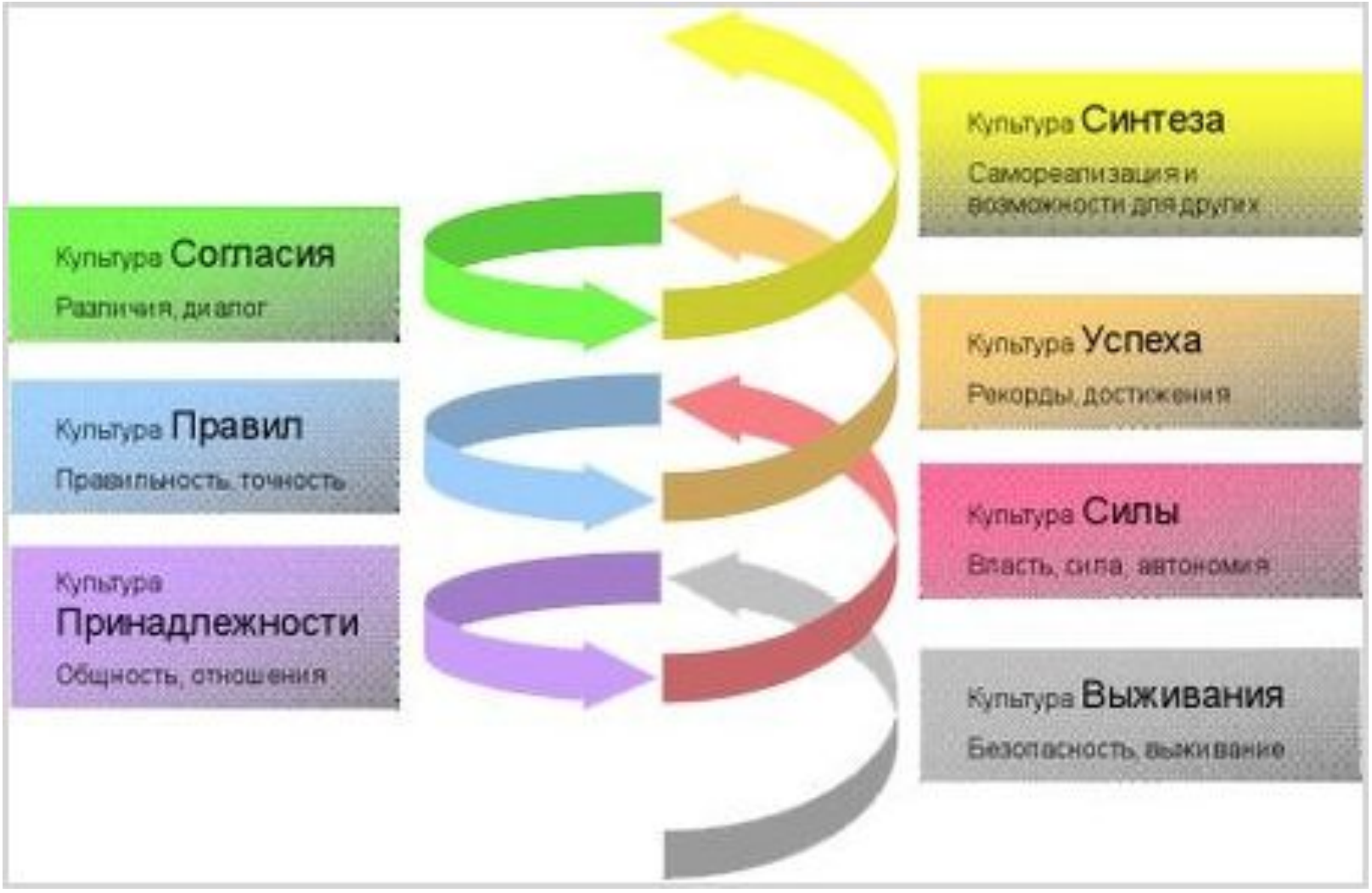
ЗЕЛЕНЫЙ УРОВЕНЬ

- Добровольцы, волонтеры
- Борцы за права человека
- Гуманистические психологи и врачи

ЖЕЛТЫЙ УРОВЕНЬ

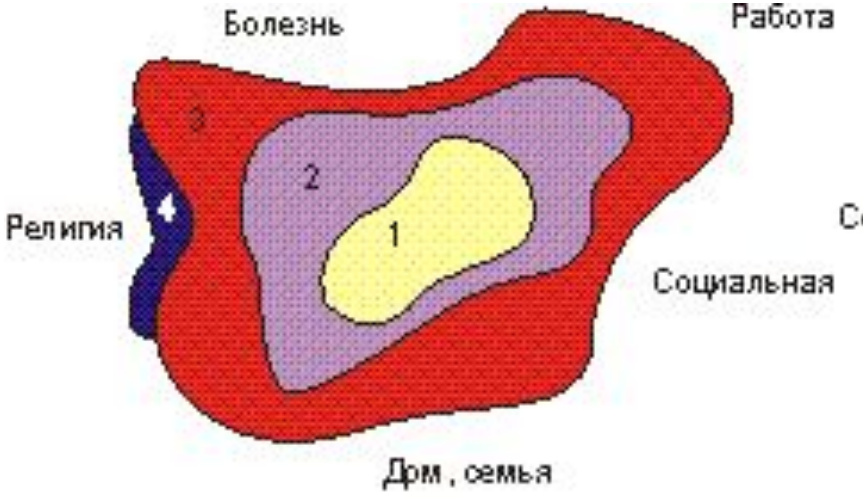
- Духовные практики
- Религиозные деятели
- Философы

СМЕНА МЕМОВ

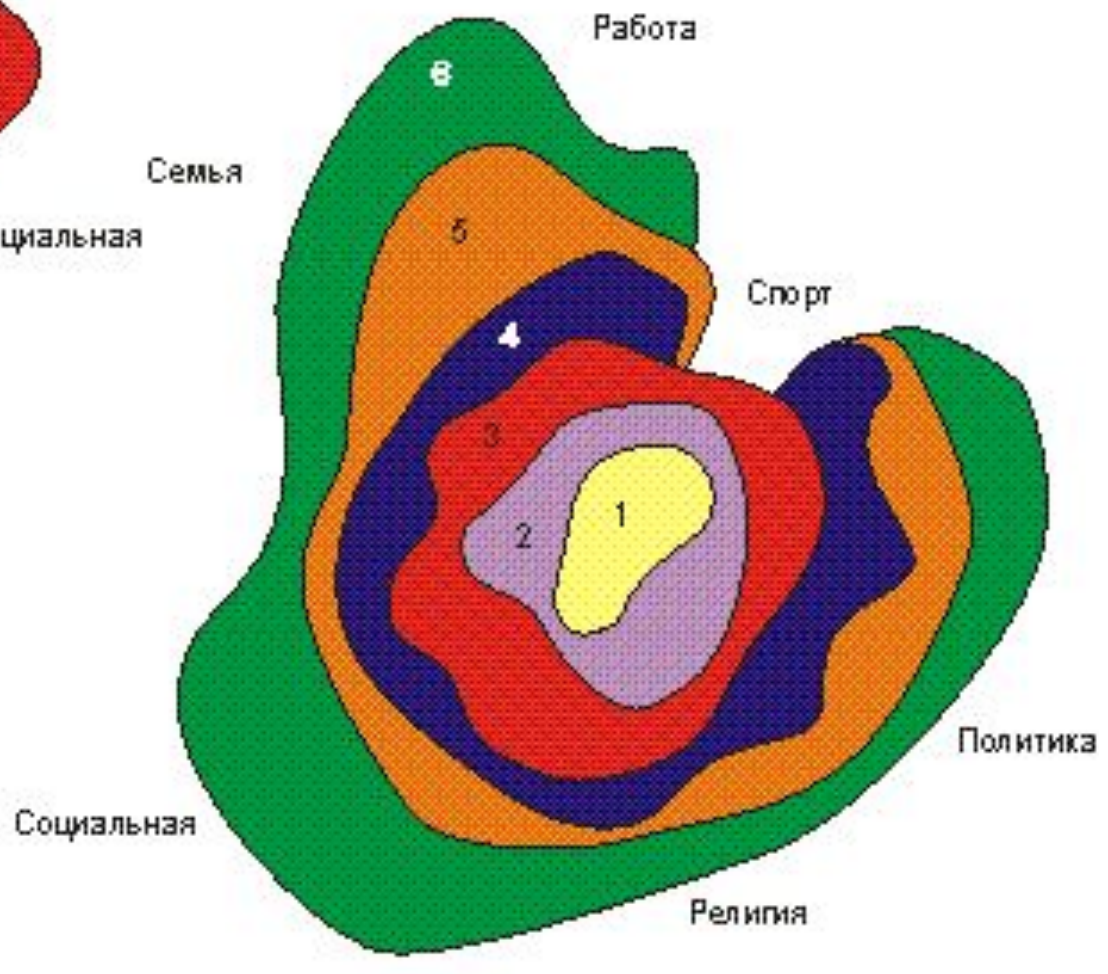


Мы Я

ЦЕННОСТНЫЙ ПРОФИЛЬ



Преобладание
Красного



Преобладание
Зеленого

СПОСОБЫ ВЛИЯНИЯ

Уровень	Тип команды	Тип лидера	Способ влияния
Желтый	Община	Наставник	Развитие
Зеленый	Коллектив	Вдохновитель	Мотивирование
Оранжевый	Клика	Харизматик	Демонстрация успешности
Синий	Отряд	Авторитет	Манипулирование нормами и правилами
Красный	Банда	Диктатор	Доминирование
Фиолетовый	Племя	Вождь	Внушение
Бежевый	Стая	Вожак	Покровительство

ПОДБОР КОМАНДЫ

Если люди сели на ваш корабль только для того,

чтобы куда-то доплыть, что будет,

если, проплыв десять миль,

вы вдруг поймете, что надо менять курс?

Д. Коллинз

Критерии подбора членов команды

1. **Психологическая совместимость**
2. **Умение работать в команде**
3. **Ценностные ориентации**

ПОДБОР КОМАНДЫ

Решающее значение для эффективной деятельности создаваемой команды имеет социально-психологическая совместимость ее членов

М. Белбин

Психофизиологическая совместимость	Психологическая совместимость	Социально-психологическая совместимость
❑ Темперамент	❑ Характер ❑ Интроверсия / экстроверсия	❑ Профессиональный опыт ❑ Жизненный опыт ❑ Статус ❑ Культурные особенности ❑ Гендер ❑ Ценности

ПОДБОР КОМАНДЫ.
STAR

	Шаг	Цель	Форма вопроса
S	ituation **Ситуация**	Определить релевантный опыт человека	❑ Расскажите о ситуации, когда… ❑ Приходилось ли Вам …..
T	arget **Цель**	Восстановить контекст ситуации	❑ Какая цель / задача стояла перед Вами? ❑ В чем заключалась Ваша функция?
A	ction **Действие**	«Увидеть» реальное поведение	❑ Расскажите подробно о ваших действиях.
R	esult **Результат**	Понять, к чему привели действия	❑ Какого результата Вы достигли? ❑ Какова была обратная связь от…?

ПОДБОР КОМАНДЫ

Рекомендации по подбору новых членов команды

1. Тратьте на поиски нужных людей столько времени, сколько возможно –
   иначе потом придется «переделывать» того, кого наняли второпях
2. Обращайте внимание не только на опыт и компетентность, но и на «командные» качества кандидата
3. Привлекайте остальных членов команды к принятию решения о приеме нового человека

Кофе-брейк

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

КОПИЛКА КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Каждая группа фиксирует на карточках конфликтные ситуации, которые в дальнейшем будут разбираться на тренинге.

Одна ситуация – одна карточка.

КОНФЛИКТ ЭТО

- **Взаимодействие м/у двумя или более сторонами**
- **В основе – столкновение интересов, целей, ценностей…**
- **Личностная значимость сталкивающихся элементов**

- **Субъективная неразрешимость столкновения**
- **Отрицательные эмоции, проявляющиеся в поведении.**

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КОНФЛИКТА

+ И – ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

Значение конфликта для повседневной деятельности

Любые конфликты, безусловно, вредны для достижения целей деятельности, так как:

В процессе конфликтного взаимодействия неизбежно происходит переключение внимание участников с деятельности на выяснение межличностных отношений;

Конфликт дезорганизует мышление участников, разрушает сложившиеся системы отношений;

Напряженные конфликтные взаимодействия завершаются либо агрессией, либо аутоагрессией, в итоге – неврозы и психосоматические заболевания.

Что положительного приносит нам конфликт?

Это важный источник развития личности, группы, межличностных отношений, позволяет им подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия;

Через открытую конфронтацию конфликт освобождает группу от негативных психологических факторов, снижает вероятность застоя группового развития;

Конфликт способствует развитию взаимопонимания между участниками

+ И – ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

Последствия конфликта

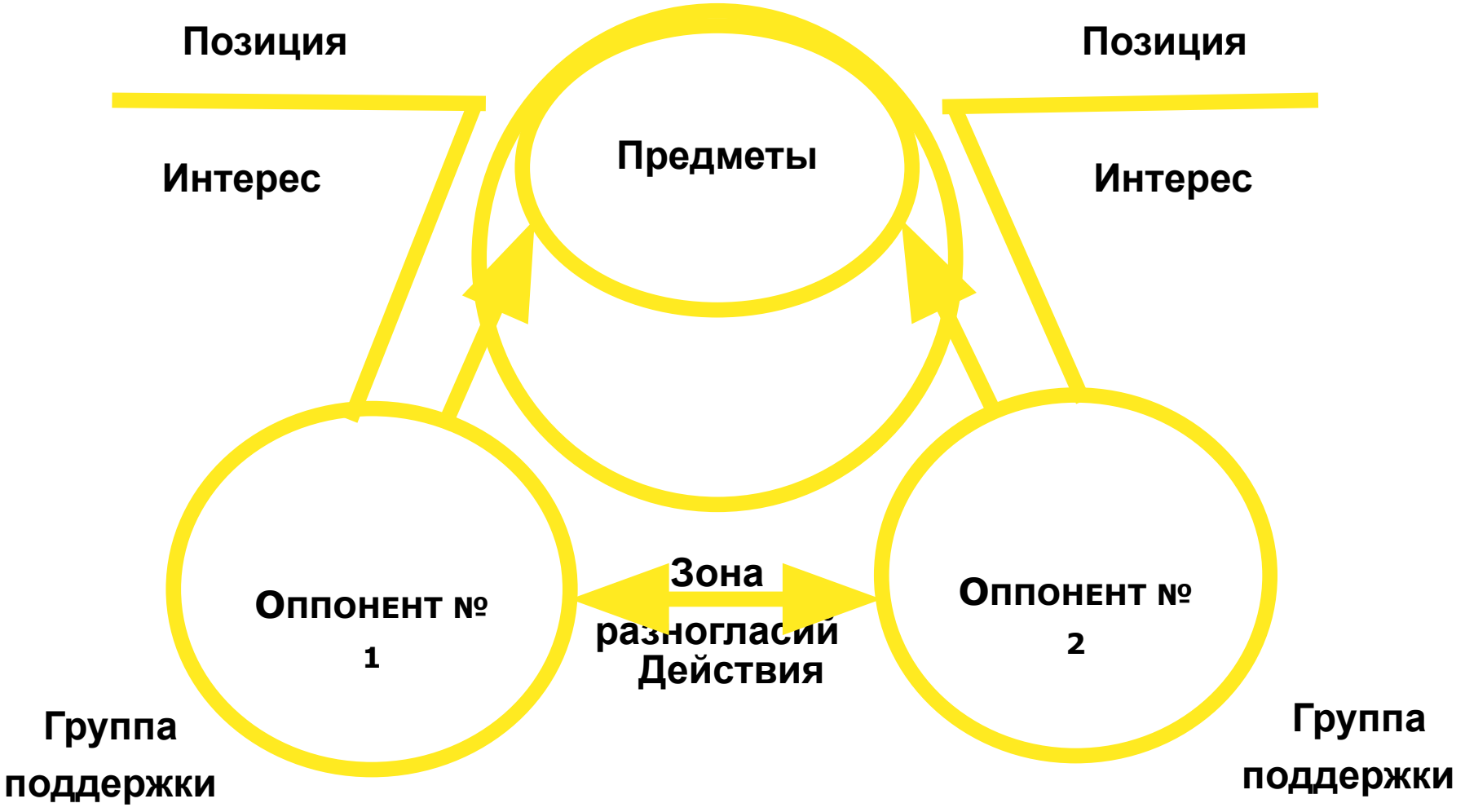
При успешном разрешении

В результате решения конфликта люди чувствуют свою сопричастность к решению проблем организации;
Расположенность участников конфликта к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях;
Снижение синдрома покорности, увеличение степени активности;
Улучшение качества принимаемых решений;
Возможность проработки проблем организации.

При неуспешном разрешении

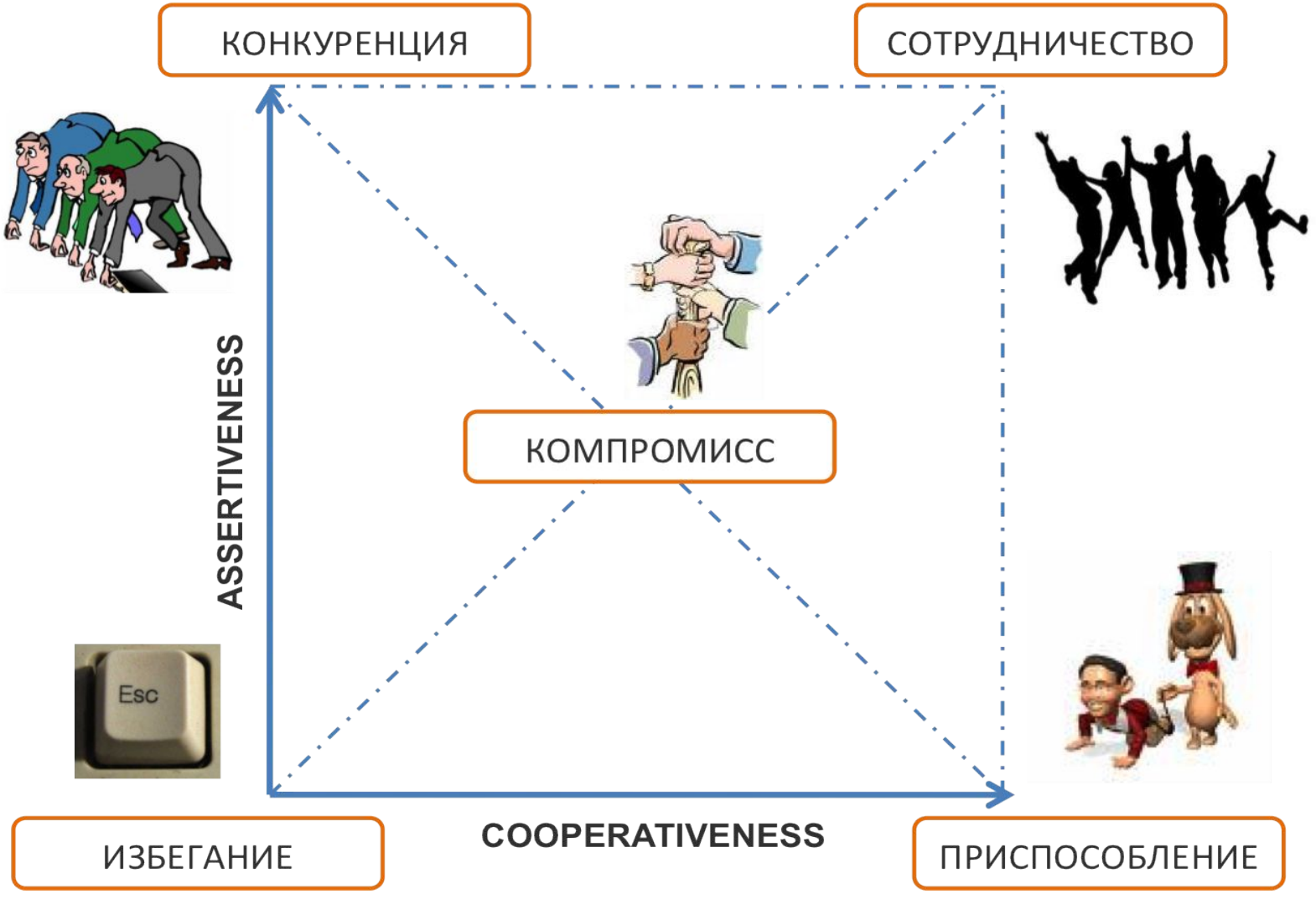
Неудовлетворенность, плохой психологический климат, рост текучести кадров, снижение производительности;
Увеличение степени враждебности, уменьшение степени сотрудничества в будущем;
Непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
Рассогласование личных и корпоративных целей и ценностей;
Смещение акцента в сторону придания большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА В КОМАНДЕ



А КАК ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ В КОНФЛИКТЕ?

СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ



ГАРВАРДСКИЙ МЕТОД

Принципы:

- Отделяйте людей от проблемы
- Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
- Изобретайте взаимовыгодные варианты решений
- Настаивайте на объективных критериях

КОММУНИКАТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

- Выспрашивание
- Выслушивание
- Я-высказывание

«Я-ВЫСКАЗЫВАНИЕ» – ЭТО…

Техника, помогающая выразить конструктивно свои эмоции, вовлечь собеседника в сотрудничество. Техникой может правильно пользоваться только тот, кто способен взять ответственность за свои чувства и мысли (зрелая позиция ответственности)

Формула:

- Когда….. (факт)
- Я чувствую в связи с этим… (мое чувство)
- Для меня это означает…(как связано это чувство с этим фактом)
- Поэтому я прошу…. (в позитивной формулировке)

Важно: никакой претензии в интонации

УПРАЖНЕНИЕ НА ОТРАБОТКУ Я-ВЫСКАЗЫВАНИЯ ПРИ НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЯХ

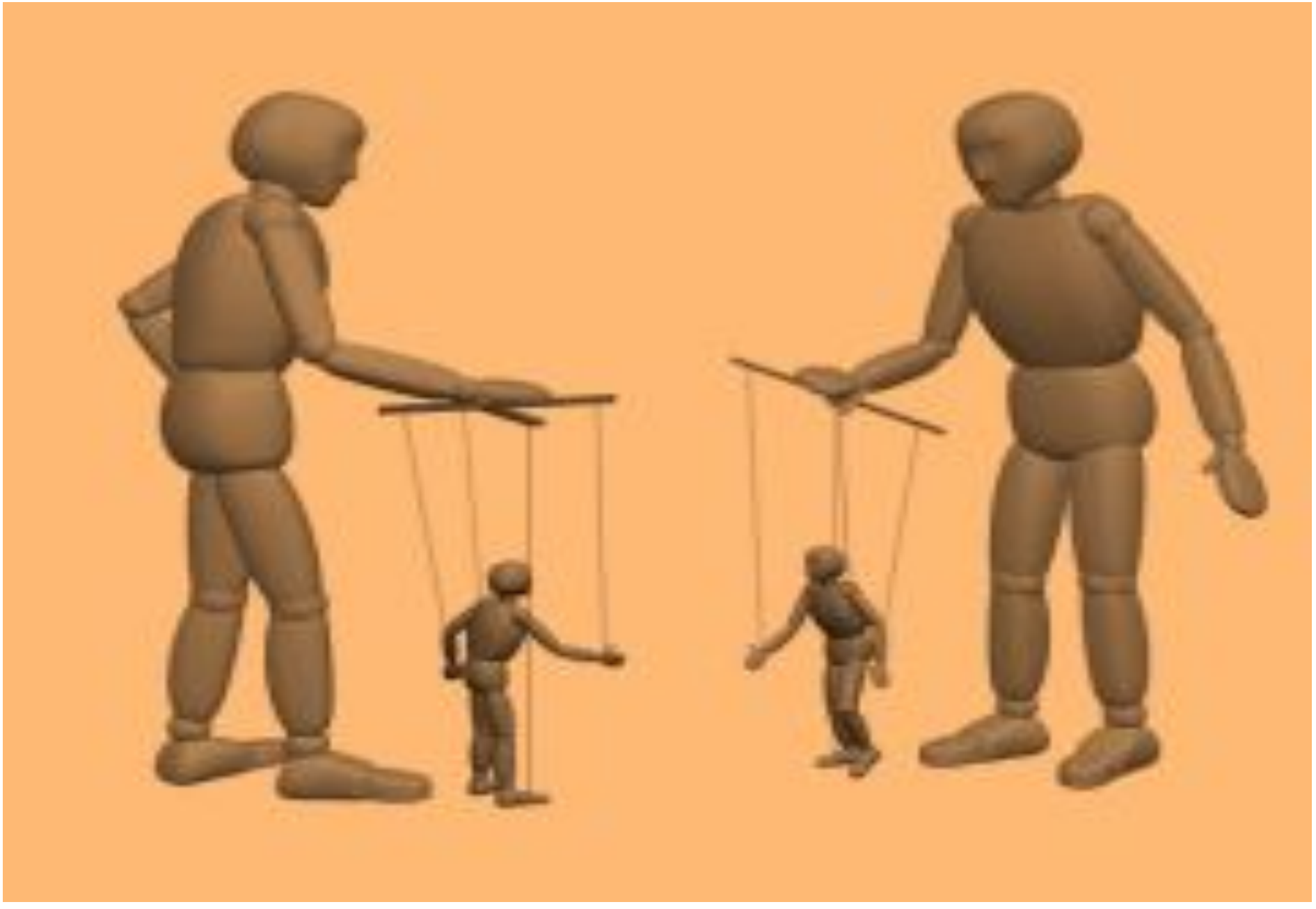
- В малой группе предложите варианты, как можно переформулировать предложенные фразы в формате я-высказывания

  20 мин

  - Многие считают, что из-за свойственной вам небрежности, вы способны сильно подставить наш отдел.
  - Вам не кажется, что вы слишком часто критикуете других?
  - Почему вы постоянно подаете в своих отчетах искаженную информацию?
  - Сколько можно опаздывать на встречи? Я не обязан Вас ждать.

КАК ВЫГЛЯДЕЛО БЫ ВАШЕ КОМАНДНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- В ситуации, когда Ваш коллега ведет себя не командно, вынуждая всех тратить неэффективно время: запускает запрос коллегам, хотя мог бы сам собрать часть информации без привлечения их ресурса.
- В ситуации, когда Ваш руководитель дает Вам негативную обратную связь в негативной форме.
- В ситуации, когда Вас каждые 5 минут отвлекают коллеги, обращаясь с какими-нибудь вопросами.



ОРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

КТО ТАКОЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ?

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА:

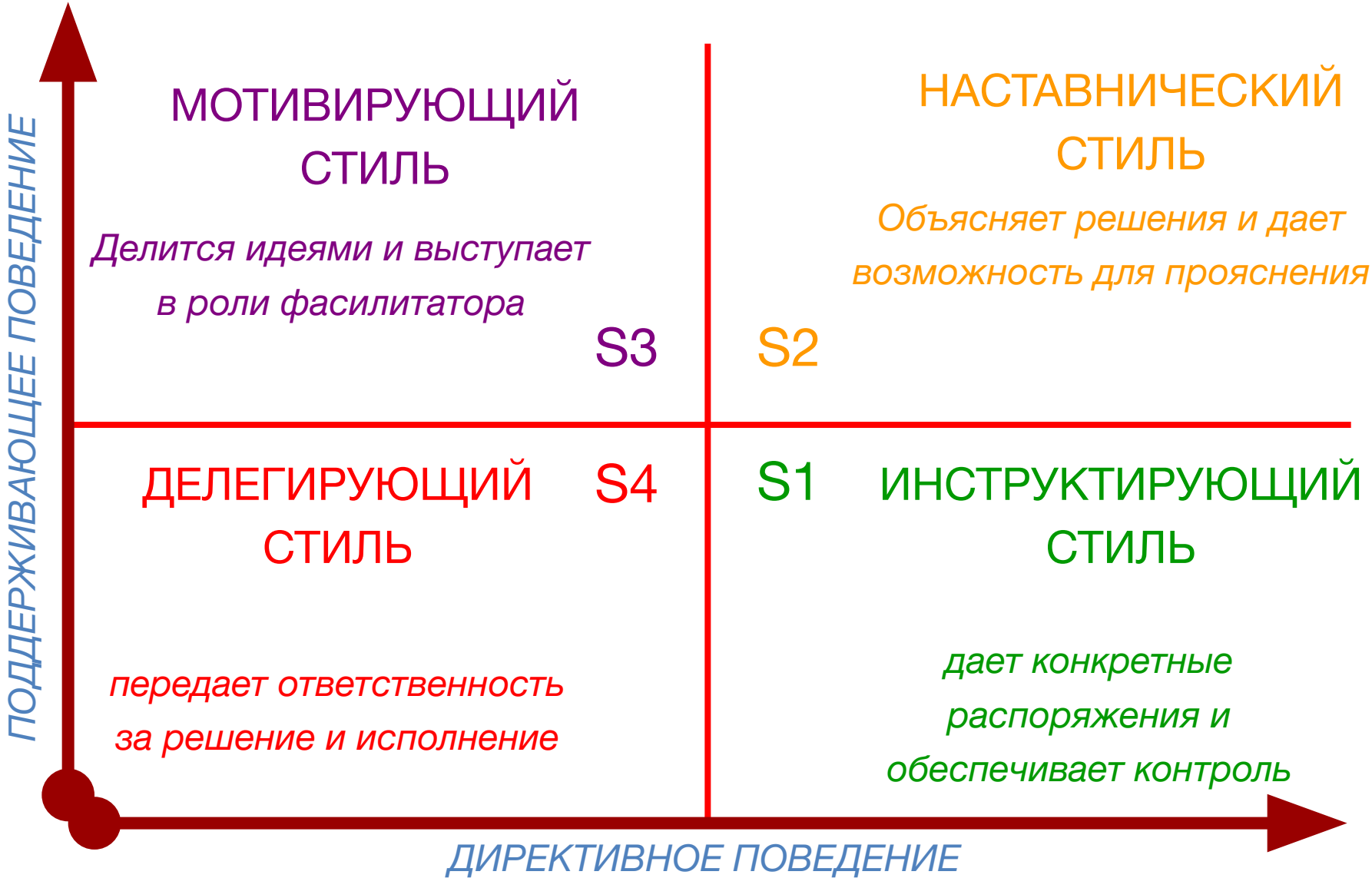
1. Задача выполнена в срок, качественно, с минимальными затратами

2. Подчиненные вовлечены,

принимают ответственность на себя

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА – ЭТО НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, ВКЛЮЧАЯ ЕГО СЛОВА И ДЕЙСТВИЯ, ТАК, КАК ОНИ ВОСПРИНИМАЮТСЯ ДРУГИМИ

СТИЛИ РУКОВОДСТВА



ГОТОВНОСТЬ СОТРУДНИКА

ГОТОВНОСТЬ – ЭТО ПРОЯВЛЯЕМЫЕ ПОДЧИНЕННЫМ СПОСОБНОСТЬ И НАСТРОЙ, ЧТОБЫ ПРИНЯТЬ И ВЫПОЛНИТЬ ДАННУЮ ЗАДАЧУ

Готовность подчиненного всегда рассматривается по отношению к конкретной задаче!

ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ГОТОВНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО?

МОГУ

НАЛИЧИЕ У СОТРУДНИКА:

ЗНАНИЙ,
ОПЫТА,
НАВЫКОВ

необходимых для выполнения конкретной задачи

ХОЧУ

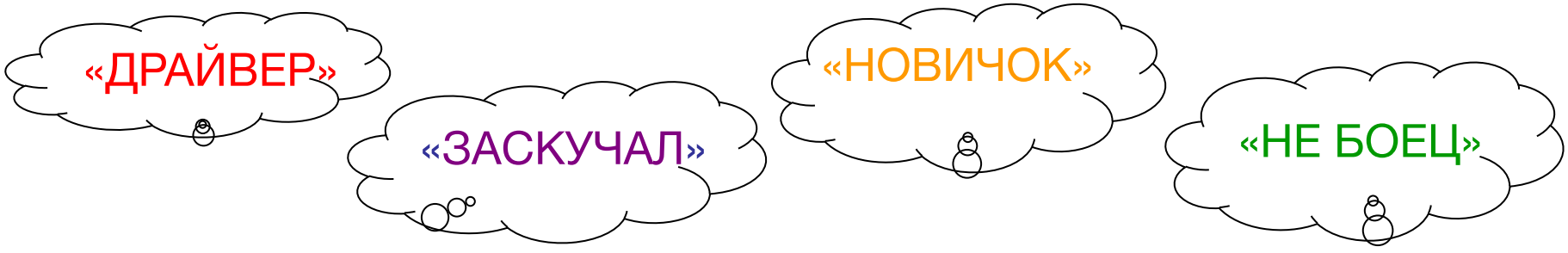
НАЛИЧИЕ У СОТРУДНИКА:

МОТИВАЦИИ,
УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ,
ЭНТУЗИАЗМА

по отношению к конкретной задаче

ПОДЧИНЕННЫЙ МОЖЕТ БЫТЬ

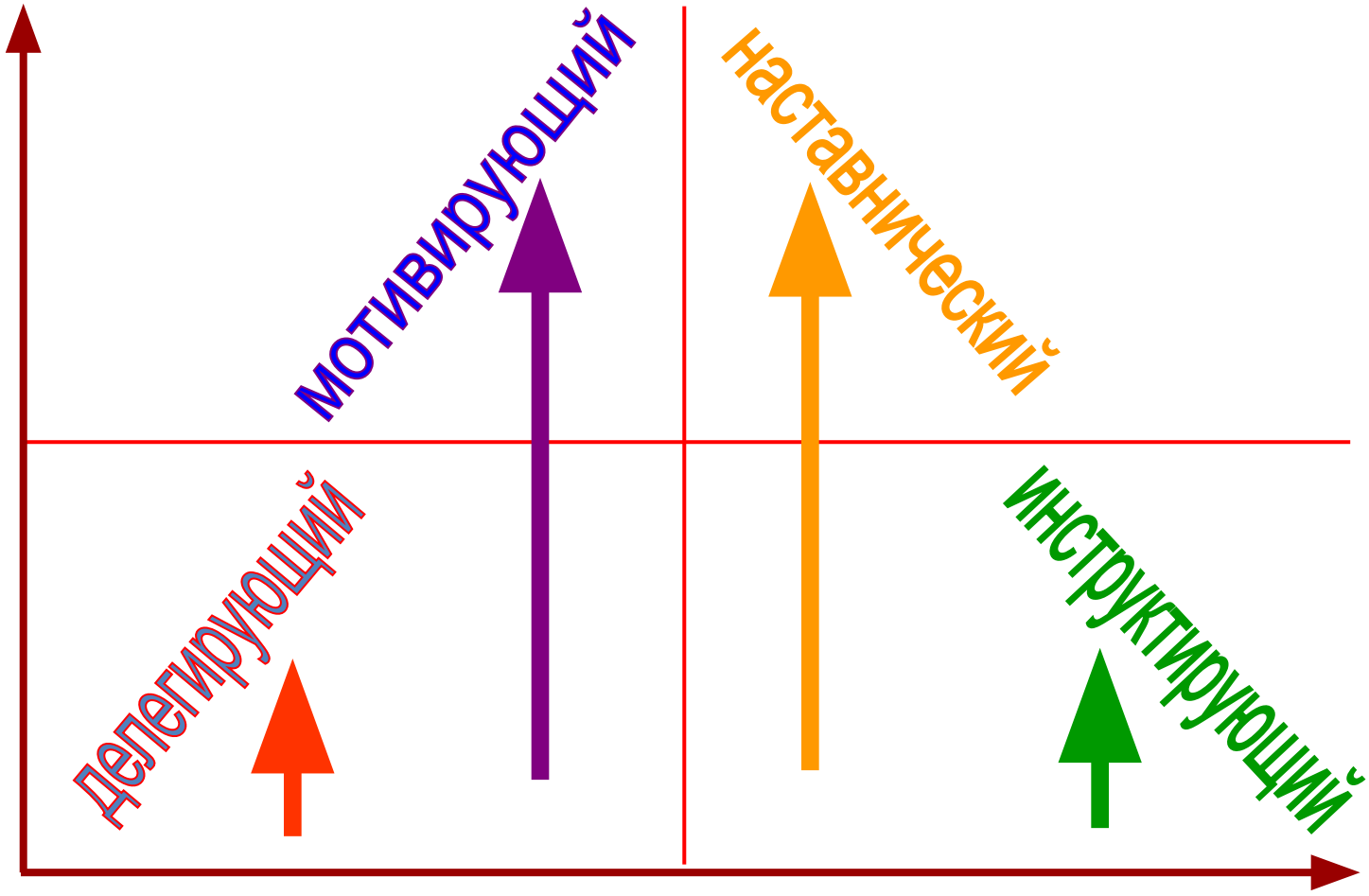
R4	R3	R2	R1
МОГУ	МОГУ	НЕ МОГУ	НЕ ХОЧУ
ХОЧУ	НЕ ХОЧУ	ХОЧУ	НЕ МОГУ



ПРИ ДИАГНОСТИКЕ УРОВНЯ ГОТОВНОСТИ ВАЖНО

- **Ориентироваться на конкретную задачу**
- **Разделять энтузиазм и способность**
- **Не принимать неуверенность за отсутствие мотивации**

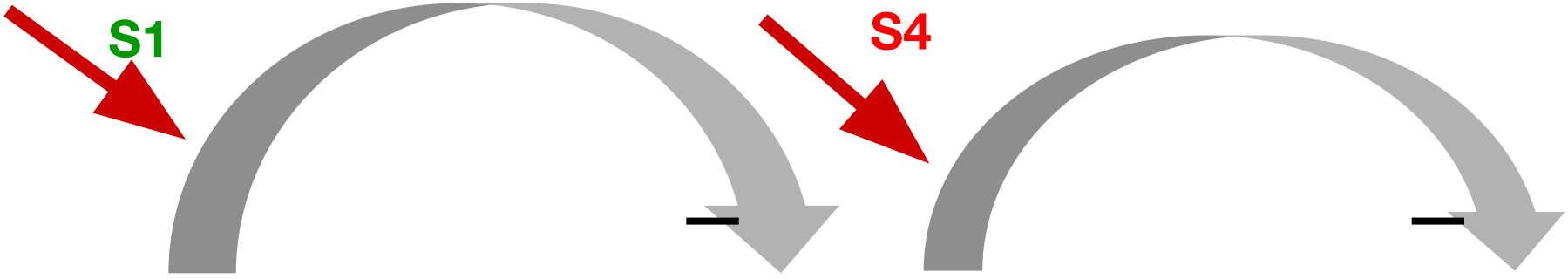
МОДЕЛЬ СИТУАЦИОННОГО РУКОВОДСТВА



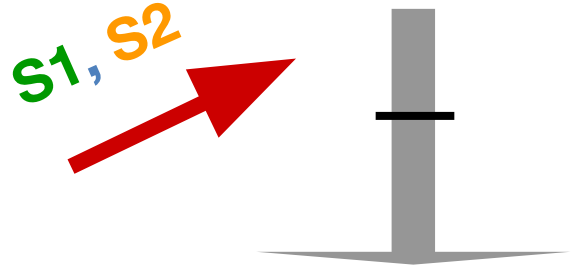
(Высокая) ← ГОТОВНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО → (Низкая)

R4	R3	R2	R1
МОГУ	МОГУ	НЕ МОГУ	НЕ ХОЧУ
ХОЧУ	НЕ ХОЧУ	ХОЧУ	НЕ МОГУ

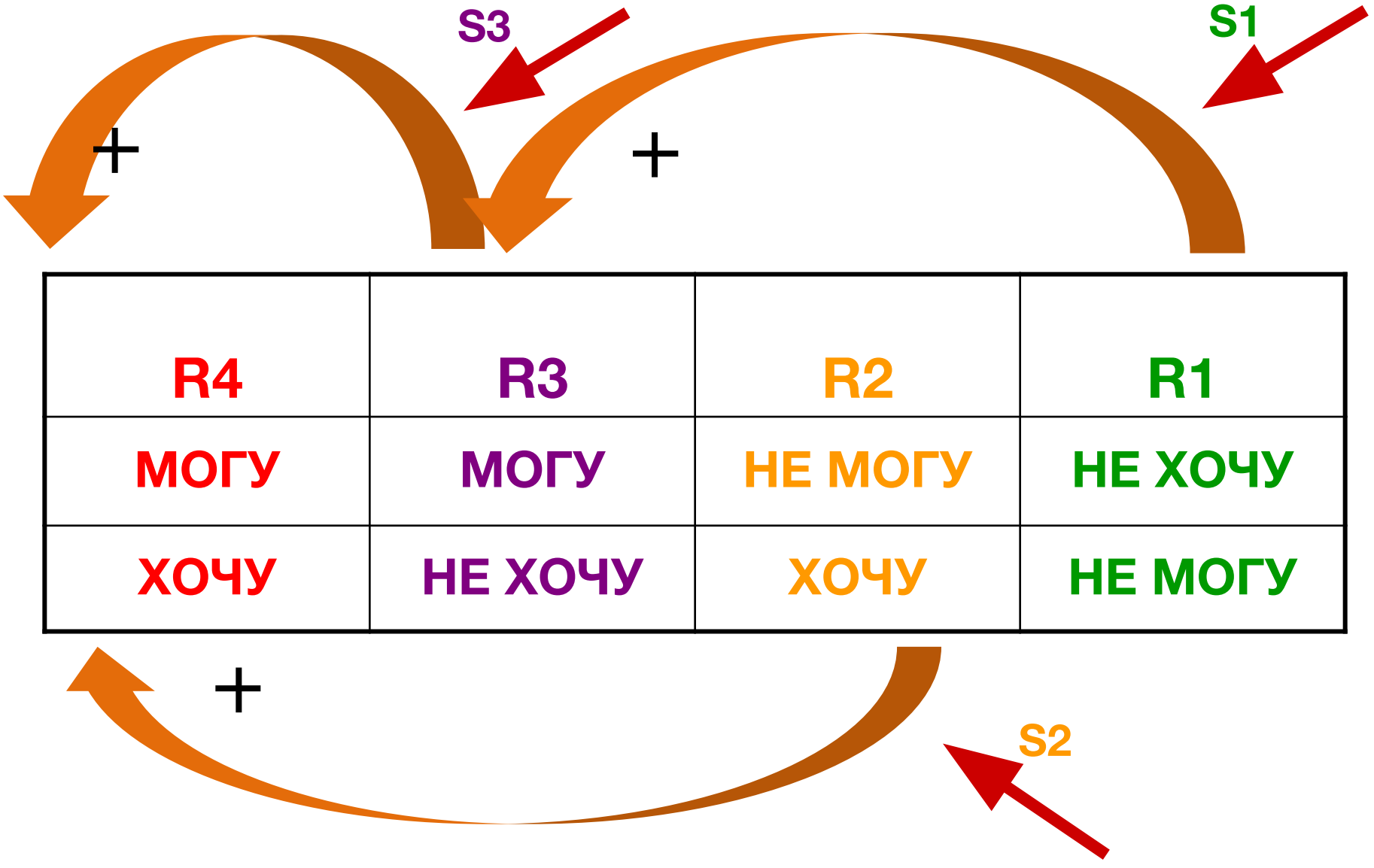
НЕЭФФЕКТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА



R4	R3	R2	R1
МОГУ	МОГУ	НЕ МОГУ	НЕ ХОЧУ
ХОЧУ	НЕ ХОЧУ	ХОЧУ	НЕ МОГУ

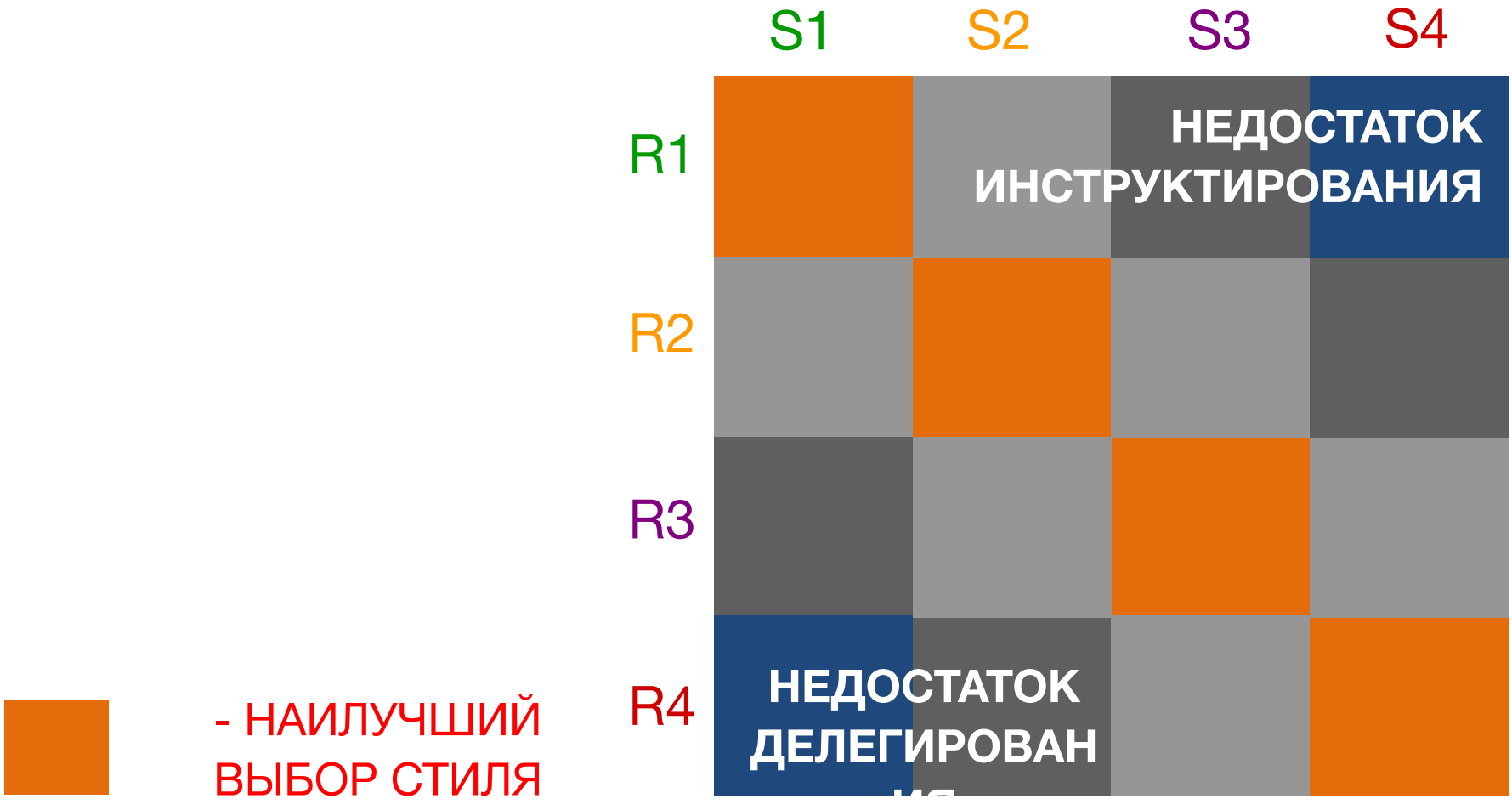


ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

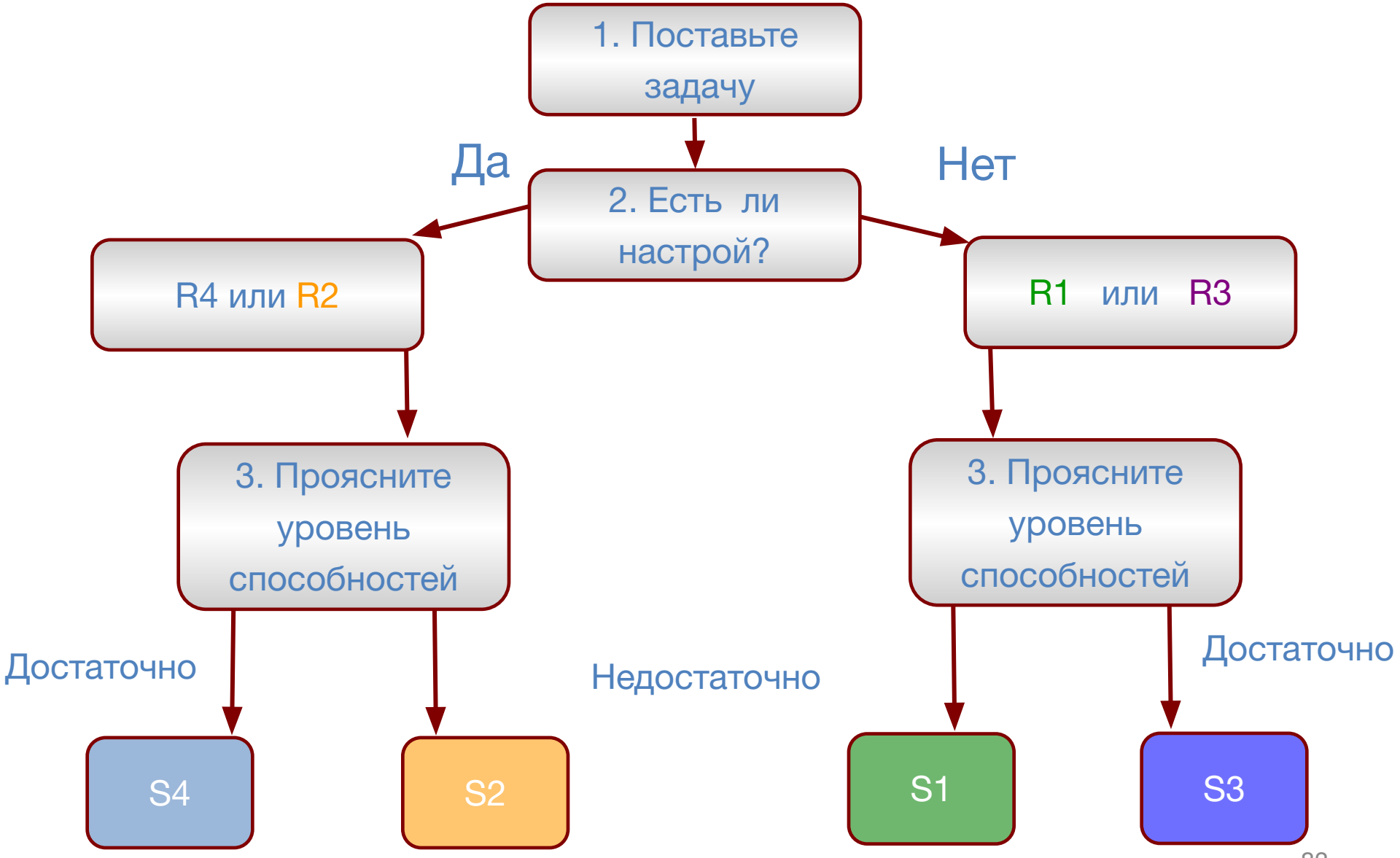


R4	R3	R2	R1
МОГУ	МОГУ	НЕ МОГУ	НЕ ХОЧУ
ХОЧУ	НЕ ХОЧУ	ХОЧУ	НЕ МОГУ

ТАБЛИЦА СООТВЕТСТВИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ГОТОВНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ



АЛГОРИТМ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ



МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

УРАВНЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ОЖИДАНИЙ

Мотивация =

Достижимость X Инструментальность X Привлекательность

Ожидание, что усилие повысит результативность X Ожидание, что результативность будет вознаграждена X Ожидание, что вознаграждение привлекательно

МОТИВАЦИОННЫЕ ТИПЫ В РОССИИ

Тип мотивации	Основной мотив
Инструментальная	Могу заработать деньги
Профессиональная	Могу использовать свои знания и опыт
Патриотическая	Чувствую себя нужным коллективу
Хозяйская	Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать
Избегающая	Привычная работа, стабильность

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ ТИП

- Сама работа не является ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд.

- Интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

- Позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТИП

- Ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно.
- Предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством.
- К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии.
- Быстро становятся лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

ПАТРИОТИЧЕСКИЙ ТИП

- Интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела.
- Убежденность в своей нужности для организации.
- Готовы взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела.
- Важно общественное признание участия в общих достижениях.

ХОЗЯЙСКИЙ ТИП

- Добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу.
- Будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля.
- Эффективный в смысле соотношения затрат и результатов.
- Им очень трудно управлять - он самостоятелен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях, но и не терпит их.

ИЗБЕГАЮЩИЙ ТИП

- Очень слабая мотивация к эффективной работе.
- У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать.
- Старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью.
- Не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других.
- Основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя.
- Надеется только на благоприятное стечение обстоятельств, благосклонность руководителя и «халяву». Очень зависим от руководителя .
- Удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнительность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше.

Методы стимулирования

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	**Профессиональная**	**Патриотическая**	**Хозяйская**	**Избегательная**
Негативные (наказания, угрозы потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые*
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные**	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в					

Как именно поощрять и какие методы наказания использовать для разных типов?

Вдохновляющая речь

«Вдохновляющая речь» (Motivation speech) -

эффективный инструмент по созданию «командного духа»

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИОННОЙ РЕЧИ

АДЕКВАТНОСТЬ - ставить перед командой сложные, но достижимые задачи

АКТУАЛЬНОСТЬ - задача должна соответствовать потребностям и возможностям группы

РЕАЛИСТИЧНОСТЬ - трезво оценивать возможные барьеры/риски

ИСКРЕННОСТЬ - необходимо верить самому в то, что говоришь

ОПТИМИСТИЧНОСТЬ - описывать позитивный образ будущего

АЛГОРИТМ МОТИВАЦИОННОЙ РЕЧИ

	ШАГ	ДЕЙСТВИЯ	ПРАВИЛА
З	АДАЧА	1. поставить задачу, общую для всех членов команды	▪ адекватность
А	МБИЦИИ	2. показать связь между выполнением задачи и удовлетворением потребностей команды	▪ актуальность
Р	ИСКИ	3. предупредить команду о всех возможных рисках / барьерах	▪ реалистичность
Я	С ВАМИ	4. сказать, на какую помощь от руководителя можно рассчитывать	▪ искренность
Д	ОВЕРИЕ	5. продемонстрировать свою веру в возможности команды	▪ оптимистичность

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ И НАСТАВНИЧЕСТВО

ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ:GROW

Goals	• **РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ** • Чего ты хочешь?
Reality	• **ОБСЛЕДОВАНИЕ текущей ситуации** • Что происходит сейчас?
Options	• **СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ** • Что бы ты мог сделать?
What, When, Who, Will	• **КОНКРЕТНЫЕ ШАГИ** • Что ты сделаешь?

ВОПРОСЫ О ЦЕЛЯХ РАЗВИТИЯ

- Что ты хочешь достичь?
- Какова твоя долгосрочная цель относительно данного вопроса?
- Каковы твои приоритеты?
- Что будет считаться достигнутым результатом?
- Как ты увидишь, что результат достигнут?
- Какие промежуточные цели/этапы?

ВОПРОСЫ О ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

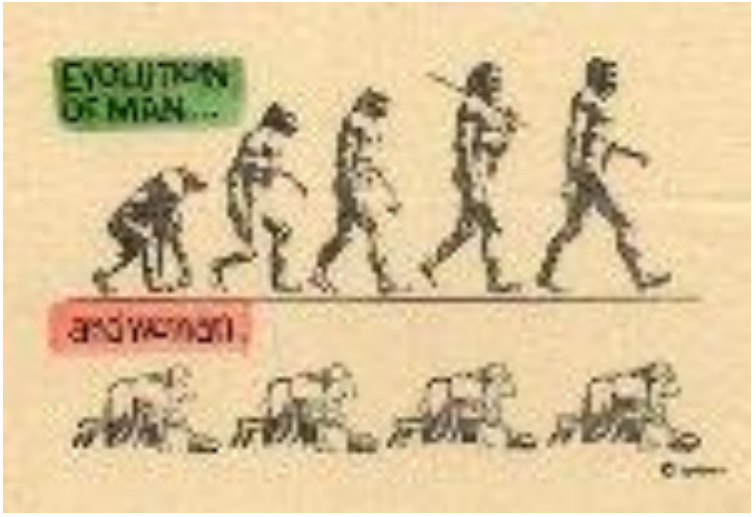
- **Что уже сделано тобой в этом направлении?**
- **Что из сделанного наиболее эффективно, дало хорошие результаты?**
- **Что оказалось малоэффективным?**
- **Каковы причины этого?**
- **Что помешало сделать больше?**
- **Какие основные выводы ты делаешь для себя на основании полученого опыта?**
- **Каковы имеющиеся ресурсы — навыки, время, энтузиазм, деньги, поддержка и т.д?**
- **Каковы препятствия – внутренние и внешние (почему это может не получиться)?**

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СПИСКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- Каковы возможные пути решения данного вопроса?
- Что бы Вы сделали, если бы у Вас было больше времени, больший бюджет , Вы были бы начальником или у Вас была новая команда?
- Каковы преимущества и недостатки каждого из этих вариантов?
- Какой из них даст наилучший результат?
- Какое из этих решений Вам подходит или нравится больше всего?
- Каким решением Вы будете наиболее удовлетворены?

ВОПРОСЫ О КОНКРЕТНЫХ ШАГАХ

- Какой вариант или варианты ты выбираешь?
- В каком варианте ты уверен?
- Каков будет алгоритм твоих действий?
- Когда точно ты начнешь и завершишь каждый шаг?
- Что ты сделаешь, чтобы результат был 100%?
- Каковы твои критерии и мерила успеха?



ДЕМОНСТРАЦИЯ «СМЕЛОЕ ЖЕЛАНИЕ»

- Что ты хочешь?
- На каком этапе ты находишься?
- Как ты можешь этого достичь?
- Какие шаги ты сделаешь?
- Как члены команды могут тебе помочь?
- Как еще ты можешь развить достигнутый результат?
- Как ты узнаешь, что достиг желаемого результата?