

СОДЕРЖАНИЕ

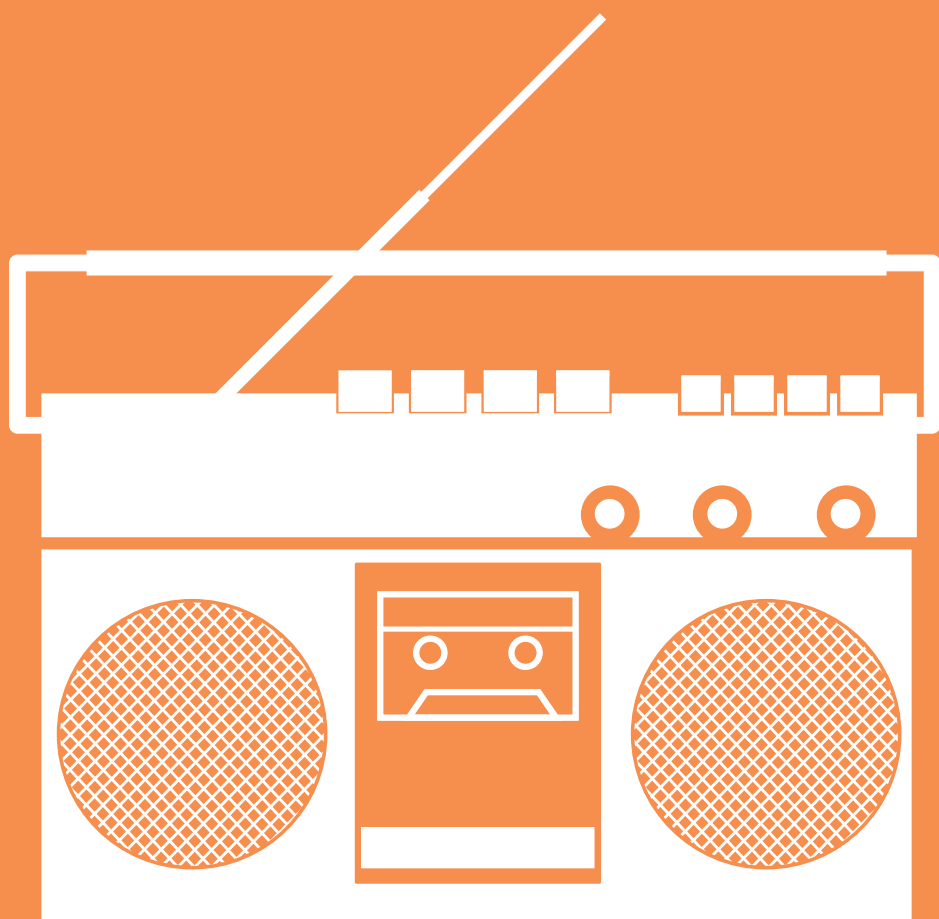
Посвящение	5
Интро	6
Трек 1. Dream team, или Звезды сошлись	8
Трек 2. Постановка задачи	20
Трек 3. Принятие нового	37
Трек 4. Взаимопонимание	55
Трек 5. Аргументация	88
Трек 6. Тушение конфликта	105
Трек 7. Личная неприязнь и ее профилактика	125
Трек 8. Проблема выбора	142
Трек 9. Завышенные ожидания	154
Трек 10. Неформальные отношения	171
Трек 11. Манипуляции	190
Аутро	222

ПОСВЯЩЕНИЕ

При создании этой книги меня поддерживали и вдохновляли потрясающе яркие люди. Посвящаю свою первую книгу всем тем, кто стал для меня источником идей, а иногда живым примером коммуникации:

Александр Дуброслову	Ирине Фадеевой
Алексею Иванову	Марии Лазовой
Алле Смородиновой	Марии Мельниковой
Алле Мартыновой	Марине Крымовой
Анне Королевой	Марине Ларионовой
Анне Побережской	Надежде Чайке
Антону Бороденко	Наталье Винцеевой
Антону Фадееву	Наталье Малявиной
Арине Загарских	Наталье Павлык
Валентине Касьяновой	Павлу Курагину
Данае Дале	Светлане Шулаковой
Денису Масленникову	Сергею Харитонову
Елене Захаровой	Татьяне Старокадомской
Елене Сахарцевой	Юлии Гультовой
Елизавете Овчинниковой	Юлии Наумовой
Игорю Лымарю	Юлии Трушиной
Игорю Мыснику	Юлии Фоминой
Ильдару Тляшеву	Юрию Маркевичу

ИНТРО





Бизнес — это всегда про умение договариваться. Общение с коллегами и партнерами, начальниками и подчиненными, друзьями и недругами, конкурентами и союзниками, а нередко и с самим собой. И всегда важно и нужно уметь найти общий знаменатель, чтобы идти дальше. Искусство коммуникаций способно создавать синергию, которую не сможет обеспечить ни один другой, даже самый ценный ресурс.

Книга, которую вы держите в руках, — это проводник в мире бизнес-коммуникаций, это не привычное бизнес-чтиво, а своего рода студийный альбом, который погружает читателя-слушателя в увлекательный и эмоциональный мир общения, манипуляций, взаимопонимания, конфликтов и компромиссов... — музыки, которая будет вечной.

Как в хорошем музыкальном альбоме, каждая глава в этой книге — это трек, каждый кейс — это бонус, а практическое задание — 30 минут медитации с попыткой заглянуть внутрь себя и понять что-то новое.

Книга-альбом наполнена смысловыми и визуальными символами, которые призваны стать для читателя триггерами саморазвития и самосовершенствования.

Итак, нажимаем на Play и let's come together — идем вместе!



ТРЕК 1. DREAM TEAM, ИЛИ ЗВЕЗДЫ СОШЛИСЬ

Как создать команду мечты
и управлять коммуникациями звезд?

Время чтения: 6 минут



Коммуникации в команде — это отражение всего того, что происходит внутри коллектива: куда движется эта группа людей, которые собрались в одно время в одном месте для одного дела, развивается она или деградирует. Качество коммуникации напрямую отражается на результативности команды. Более сплоченные, сыгранные команды способны достигать лучшего результата, нежели команды, раздираемые разногласиями и конфликтами. Умение управлять коммуникациями — это один из ключевых навыков эффективного руководителя, который может создать сбалансированную команду, способную к самообучению и непрерывному совершенствованию.

Системный взгляд на выстраивание эффективных командных коммуникаций дает концепция Эрика Херренколя, который в своей книге *How to Hire A-Players* вводит понятие первоклассных А-игроков — суперзвезд в составе команды, способных добиваться результата несмотря ни на что. Это локомотивы любых изменений и драйверы любого проекта, которые ищут не причину, чтобы отказаться, а возможность, чтобы решить задачу. Они всегда вовлечены, всегда лояльны, всегда результативны. Они — мечта любого руководителя.

Естественно, в команде есть и другие типы игроков. Херренколь выделяет еще три группы: В+, В- и С-игроки.

В+ лояльны и вовлечены, но у них недостаточно высокие результаты. Часто в группе В+ будут молодые или новые сотрудники, которые пока не имеют

КАК ПОСТРОИТЬ КОМАНДУ ЗВЕЗД		
Лоялен и вовлечен	B+ Players Результаты низкие, но старается. Поддерживает инициативы. Развивается	A Players Добивается результатов. Поддерживает инициативы
Не лоялен и не вовлечен	C Players НЕТ результатов НЕ поддерживает инициативы. Тренинги и наставничество не помогают	B- Players Добивается результатов периодически. НЕ поддерживает инициативы, критикует за спиной, спорит с руководителем
	Низкие результаты	Высокие результаты

достаточного опыта, знаний и авторитета, чтобы вести за собой и блистать результативностью.

Игроки В-, их еще называют антилидерами, напротив, способны демонстрировать довольно высокие результаты, но они крайне неохотно поддерживают инициативы руководства, часто критикуют решения начальника за его спиной, спорят, не соглашаются, но при этом выполняют все то, что от них требуют, и делают это хорошо. Часто бывает, что А-игроки, теряя лояльность к начальству или с приходом нового руководителя, становятся игроками группы В-.

Причиной тому может послужить как конкуренция за власть в коллективе, так и потребность в установлении новых границ, новых правил игры с новым руководителем.

И наконец, С-игроки — нерезультативные и нелояльные, они остаются в команде только потому, что руководитель решает дать им «последний шанс». Игроками группы С, как правило, не рождаются, а становятся. Обычно это бывшие игроки В+ или В–, которые постепенно потеряли либо результативность, либо вовлеченность. Причины тому могут быть самые разнообразные: недостаточная обратная связь и признание руководства, потеря мотивации, отсутствие возможности карьерного роста и перехода в категорию А-игроков, неинтересные задачи или бесперспективный проект, профессиональное выгорание...

В команде мечты любого руководителя каждый работник заряжен на результат. Вместе с тем команда — это живой организм, кровеносной системой которого являются коммуникации. Именно по коммуникационным каналам доставляется топливо для бесперебойной работы команды. Правильно выстроенные коммуникации позволяют поднять уровень каждого игрока команды до группы А.

Игроки В+ вполне способны стать А-игроками. Они мотивированно вовлечены и лояльны, готовы учиться и развиваться внутри коллектива. Базовые коммуникационные инструменты, которые руководитель может применять в их отношении, — это оценка результатов, обратная связь, наставничество, обучение, велком-тренинг... И постепенно молодой, энергичный, вовлеченный сотрудник превратится в А-игрока.

Я не
понимаю

У меня не
получается

Я не
могу

Я
ухожу

Здесь
плохой коллектив

Это
сложно



Игнорирование поведения игроков В⁻ может грозить дестабилизацией команды, поскольку мнение опытных, но нелояльных работников вполне может стать авторитетным для окружения, а скрытый саботаж антилидеров рискует перетечь в открытый конфликт и протест коллектива. Именно поэтому руководителю важно контролировать ситуацию и налаживать общение с игроками В⁻, выясняя их позицию, возражения, аргументы, демонстрируя, что с их мнением считаются, их уважают и они нужны команде. Конструктивное сотрудничество даст синергетический эффект для всех. Задача руководителя — вывести игроков В⁻ на орбиту А.

Самая сложная задача — поднять игроков из группы С. К сожалению, вернуть горящие глаза достаточно сложно, когда человек негативно относится к инициативам компании и ее продуктам, когда это В⁻. Если руководитель все же видит потенциал работника и считает, что его можно вернуть в команду, то проблему нужно проговорить с ним лично, постараться выяснить причины низких результатов и отсутствия должной вовлеченности, обсудить возможные выходы из ситуации. И если огонек внутри человека все еще тлеет, то потребуются искра, чтобы вновь его разжечь. Стратегия руководителя будет заключаться в том, чтобы сначала поднять С-игрока до уровня В⁺, а потом вести его на вершину А. Можно организовать обучение или тренинг, где человек научится позитивно относиться к сложным ситуациям, можно сделать ставку на наставничество со стороны А-игрока, который попытается расшевелить энтузиазм коллеги, заразив его своей энергией... Но если время идет, а принятые меры не помогают обнаружить

скрытые резервы, то с С-игроком нужно прощаться. Особенно безнадежны ситуации, когда игрок опустился на С с уровня В-. Возвращать его в прежнюю парадигму результативного недовольства будет малоэффективно. Здесь руководитель должен быть достаточно жестким, чтобы объяснить, что лояльность будет ключевым условием продолжения работы в команде.



Таким образом, теория А-игроков Эрика Херренколя позволяет выстраивать эффективные коммуникации внутри команды с различными категориями сотрудников. Успешные руководители, применяя эту теорию на практике, создают команды первоклассных игроков и зажигают новые звезды на профессиональном небосклоне.

БОНУС. ЕСЛИ ДРУГ ОКАЗАЛСЯ ВДРУГ...

На заре становления одного из маркетплейсов, когда компания только зарождалась, ее сотрудники набирались исключительно из ближнего круга основателя бизнеса. Все руководящие посты занимали его друзья, этим людям он доверял, хотя их навыки и опыт не всегда соответствовали задачам, которые приходилось решать. Со временем становилось понятно, что три важных направления работы компании попросту «мертвы», так как их возглавляют некомпетентные

люди. Учиться и развиваться они не считали необходимым, их завышенная самооценка не позволяла адекватно оценивать свои результаты — им казалось, что все идет прекрасно.

Кроме того, основатель компании смотрел на ситуацию через призму личных отношений, которые для него были важнее эффективности. Владелец бизнеса считал себя обязанным своим друзьям, которые поддержали его в начале. Поэтому, несмотря на низкую вовлеченность своих друзей и отсутствие соответствующей отдачи от них в решении бизнес-задач, владелец не хотел верить, что ситуация требует жестких мер. Увидеть объективную картину позволило простое распределение ключевых игроков компании по квадратам. Его ситуацию разобрали на моем тренинге, и я рассказал об этом инструменте.

<p>Лоялен и вовлечен</p>	<p>В+ Директор по персоналу</p>	<p>А Директор по логистике и снабжению Директор по развитию</p>
<p>Не лоялен и не вовлечен</p>	<p>С Директор по маркетингу Директор по продажам</p>	<p>В- Финансовый директор Директор производства</p>
	<p>Низкие результаты</p>	<p>Высокие результаты</p>


Нехитрый на первый взгляд инструмент дал объективную оценку команде, и к руководителю пришло понимание того, какие меры следует предпринять в отношении каждого конкретного человека.

По результатам анализа был намечен план развития команды. Стало понятно, что бизнес работает в основном за счет двух директоров, которые являются А-игроками. Директор по логистике и снабжению эффективно обеспечивает закупки и поставки, а директор по развитию доводит решение своих задач до желаемого результата, в том числе выполняет и задачи из зоны ответственности директоров по маркетингу и продажам. Поэтому компании важно опираться на директора по логистике и директора по развитию, как на самых сильных игроков, и удерживать их в компании.

С категорией игроков В+, в которую входит директор по персоналу, важно держать регулярную обратную связь, чаще вовлекать в обсуждение рабочих задач, направлять на отраслевые конференции, поручать решение важных вопросов.

С игроками категории В-, коими являются финансовый директор и директор по производству, необходимо индивидуально обсудить причины потери мотивации и низкую вовлеченность. Кроме того, следует начать активный поиск сильных замов на их место. Критические замечания, которые рождаются у этого типа игроков, следует обсуждать, выяснять причины их недовольства, искать возможности конструктивного диалога, предлагать альтернативные решения.

С категорией С-игроков, директором по маркетингу и директором по продажам, было решено проводить



A

- Экология и эффективность
- Наставничество для B, C
- Удержание в команде



B+

- WELCOM-тренинг
- Наставничество у А-игроков
- Мастерские



B-

- Удержание в команде
- Работа с сопротивлением
- Профилактическая беседа



C

- WELCOME-тренинг
- Тренинги
- Ученичество у А-игроков
- Увольняем, если нет результата

индивидуальные беседы, обсуждать в конце каждой недели достигнутые результаты, четко определять цели и сроки их достижения. Кроме того, генеральный директор предложил им пройти обучение по профильной программе за счет компании. Для этих директоров был установлен срок полгода для исправления ситуации и достижения всех плановых результатов. При этом хозяин бизнеса обозначил, что готов уволить своих товарищей, если ситуация не изменится, но гарантировал поддержку, если увидит желание работать на благо компании.

Через год директора по маркетингу пришлось уволить, поскольку меняться он не захотел. А вот директор по продажам перезагрузился и начал работать.

30 МИНУТ МЕДИТАЦИИ

Попробуйте применить концепцию Херренколя, чтобы начать создавать свою звездную команду.

Используя таблицу:

- перечислите своих сотрудников, кросс-функциональных партнеров, подрядчиков (только тех, с которыми работаете);
- определите каждому игроку в списке свою группу по модели Херренколя: А, В+, В– или С, взвешивая их результативность и лояльность;
- опишите, что необходимо сделать, чтобы поднять уровень сотрудника до группы А, а затем удерживать его в этом состоянии;
- определите сроки, когда необходимо начать коммуницировать с сотрудником (не откладывайте в долгий ящик).

! Помните — с каждым днем работа в команде должна становиться продуктивней!

ФИО сотрудника	Категория игрока	Что сделать?	Когда сделать?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

ТРЕК 2. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Как понять и предугадать желания коллег?



Время чтения: 10 минут



Работая в команде, люди решают общие задачи, выполняя какую-то часть большой работы. Внутри процессов компании практически каждый работник выполняет две роли: внутреннего потребителя (заказчика, клиента) и исполнителя. Внутренний потребитель ставит задачу исполнителю — подчиненному или коллеге. Исполнитель выполняет свою часть процесса и передает результат заказчику. В свою очередь, заказчик может стать исполнителем для другого внутреннего клиента в команде. «Следующий процесс — мой потребитель» — это принцип процессного подхода, лежащего в основе эффективного управления бизнесом.

Бывает, что заказчик ставит задачу исполнителю размыто и нечетко. Задача остается недоформулированной, и исполнителю не до конца понятно, что нужно делать, как делать, какие ресурсы использовать, какие риски учитывать... Иногда в процессе работы исполнителю меняют задачу, поскольку появились новые вводные. А новые вводные обычно появляются, когда старые вводные не были хорошо продуманы. И начинается детская игра в режиме «положили мячи, взяли обручи». Когда руководитель постоянно меняет условия задачи, добавляет все новые и новые условия, нередко оказывается, что то, с чего начинали, делать было не нужно. Когда задача не продумана, то высоки риски ее неуспешной реализации. Например, проект может быть уже наполовину выполнен, когда выяснится, что ресурсов не хватает и требуются усилия других подразделений или, например, необходимо

получать разрешение или проходить сертификацию, что не было запланировано и учтено. Другой пример: проект запускается, а ранее накопленный опыт не учитывается, и через несколько недель становится понятно, что компания все это время решала задачу, которая давно решена другим подразделением.

Плохо, когда начальник требует от команды или конкретного человека выполнять какую-то работу или поручения без четкого понимания, зачем ему это нужно, что это даст компании, как это поможет реализации текущего проекта, — то есть делегирует задачу исключительно затем, чтобы сотрудники были чем-то заняты. Естественно, такой подход приводит к тому, что работа выполняется «для галочки», поскольку сотрудник считает, что в результате руководство может и не вспомнить, что поручало такую задачу, или же спросит формально — на что получит формальный ответ. Но об эффективности как ключевом показателе деятельности команды при таком подходе можно просто-напросто забыть.

Еще хуже, когда от исполнителя требуют реализации задачи каким-то конкретным путем, но каким должен быть этот путь, не конкретизируют, а только подразумевают. В этом случае ожидания заказчика (начальника или коллеги) могут не совпадать с реальностью, поскольку предварительно методы решения задачи были вынесены за скобки, но каждая из сторон представляла их по-своему. В итоге ресурсы потрачены, время на исходе, а результат не устраивает заказчика, он перекладывает вину на исполнителя, который якобы должен был без слов понять, что и как нужно делать. Такие сложные коммуникационные ситуации — не редкость. Но лучше их избегать. Теперь поговорим о том, как это делать.



В процессе погружения в задачу, когда обсуждается новое техническое задание или проект, хорошим помощником руководителя может стать методология SCORE. Эта модель эффективного сбора информации о проблеме или решаемой задаче широко применяется в психоанализе и НЛП и помогает фокусировать внимание на определенных точках в ситуации, чтобы найти оптимальный путь к поставленной цели. Известный коуч и специалист в области человеческого совершенствования Фрэнк Пьюселик адаптировал SCORE для консалтинга и управления коммуникациями.

SCORE — это аббревиатура, соединяющая в себе пять английских слов:

Symptoms — симптомы — актуальное, текущее состояние задачи и того, что уже сделано на данный момент.

Causes — причины — барьеры, препятствия на пути к решению задачи.

Operation — действие — предпринятые шаги и план решения задачи. Именно к этому пункту методика будет возвращать нас дважды, чтобы оценить, не сбился ли фокус с задачи, нужно ли корректировать план и достаточно ли ресурсов для его осуществления.

Results — результаты — решение задачи и то, что получают в итоге заинтересованные стороны.

Effects — эффекты — последствия, которые принесет решение задачи, включая риски, которые необходимо учесть в процессе работы, а также в долгосрочной перспективе после достижения цели.

Техника применения SCORE поможет расставить приоритеты и задать правильные вопросы. Итак,

рассмотрим ситуацию, когда в HR-отдел IT-компании приходит руководитель отдела обслуживания клиентов и просит провести обучение для своих сотрудников. Запускаем SCORE и начинаем обсуждать и четко формулировать задачу.

S. Исполнитель выясняет симптомы:

Кого нужно обучить? Какой у них опыт? Какое образование? Какое обучение уже проводилось?

Заказчик:

В нашем отделе — 20 человек. Все айтишники, выпускники МФТИ или Баумана. Дополнительного обучения (курсов, тренингов), помимо окончания вуза по своему профильному направлению, не проходили. Как видно из перечисленного, в команде не хватает совместного опыта разработки, навыков soft-skills для обсуждения и проработки проектов.

C. Исполнитель выясняет причины:

Какие проблемы с ними возникают? Что необходимо улучшить?

Заказчик:

Специалисты не умеют говорить с клиентами. Технически говорят все по делу. Но люди недовольны сухостью общения и нежеланием подробно и простыми словами объяснить ситуацию. А когда IT-работники получают обратную связь с критикой, то не желают изменять модель поведения.

O. Исполнитель формулирует действие:

Необходимо описать алгоритм работы с клиентами для наших айтишников. Выявить типовые сложные случаи в работе. Научить их говорить и слушать — провести тренинг по коммуникации с клиентами.

Заказчик:

Согласен.

R. Исполнитель формулирует действие:

Можно поставить цель — повышение качества коммуникации IT-специалистов с клиентами.

Заказчик:

И, как следствие, увеличение NPS — индекса потребительской лояльности.

E. Исполнитель переходит к обсуждению эффектов и возможных последствий принятия решения провести обучение:

Какие риски могут у нас возникнуть при реализации проекта?

Заказчик:

Посещаемость может стать проблемой. Люди будут относиться несерьезно и прогуливать занятия.

Исполнитель возвращается к пункту O — действие:

Можно организовать командный тренинг с элементами геймификации, чтобы повысить вовлеченность работников и добавить соревновательности в процесс обучения.

Заказчик:

Можно контролировать посещаемость, а также составить договор на обучение с каждым работником, где прописать ответственность за прогулы занятий без уважительной причины и компенсацию стоимости обучения в случае неопещения тренинга.

Исполнитель:

После проведения тренинга, когда специалисты повысят свои коммуникационные навыки, какие риски возможны в долгосрочной перспективе?

Заказчик:

Компетенции наших специалистов станут шире, и они повысят свою стоимость на рынке труда. А соответственно, появится риск, что люди могут уйти.

Исполнитель **возвращается к пункту О:**

Мы можем не выдавать официальный сертификат о прохождении курса.

Заказчик:

Кроме того, мы можем повысить грейд работникам, прошедшим курс, а также включить их в резерв управленческих кадров компании.

Исполнитель **возвращается к пункту О и подводит итог:**

Итак, формулируем задачу следующим образом.

1. Описываем алгоритм работы IT-специалиста с клиентом.
2. Определяем типовые сложные случаи в работе.
3. На основе собранной информации разрабатываем обучающий командный тренинг для IT-специалистов по коммуникациям с клиентами, в котором будут элементы геймификации и соревновательности для повышения вовлеченности.
4. Составляем договор на обучение, где прописана ответственность за пропуск занятий. Проводим тренинг.
5. Контролируем посещаемость.
6. Сертификат по итогам обучения не выдаем.
7. Сотрудникам, успешно завершившим обучение, повышаем грейд, и включаем их в резерв управленческих кадров компании.

Таким образом, техническое задание сформулировано, осталось определиться со сроками и ресурсами и приступить к реализации.

ПРИМЕР:
КЛИЕНТ НЕ ЗНАЕТ, ЧЕГО ХОЧЕТ

Модель	Ситуация: к нам пришел внутренний заказчик и хочет, чтобы мы провели обучение. При этом не очень понимает, а какое ему нужно...	Ответы клиента:	Порядок шагов
S	(Symptoms) Какое текущее состояние? Какой опыт? Что уже сделано, что пробовали?	У нас в отделе 20 человек, все они айтишники, окончили МФТИ, Бауманку, хорошо обучены...	1
C	(Causes) Какие барьеры, риски, помехи есть?	Не умеют говорить с клиентами и начальством, вроде бы говорят все по делу, но люди обижаются, что сухо, что не понятно, о чем спрашивают, а когда коллеги на них жалуются, мои обижаются и не хотят идти на встречу...	2
O	(Operation) Как собирается действовать? Какой план действий?	Надо: 1. Описать алгоритм работы с заказчиком. 2. Разобрать сложные случаи, научить говорить и слушать. 3. Дополнительно по рискам (см. п. 5). 4. Контроль, ученический договор, вовлечение в проект топов, командные домашние задания. 5. Не даем сертификаты, из прошедших курс сотрудников создаем кадровый резерв и повышаем грейд.	4,6

Следует отметить, что существуют два типа заказчиков: первые точно знают, чего хотят, вторые не имеют такого конкретного понимания. И в первом, и во втором случае механизм SCORE будет работать одинаково за одним исключением: заказчик первого типа будет иметь готовые ответы на все вопросы, а заказчик второго типа будет ожидать этих ответов от исполнителя. Кроме того, когда заказчик знает, чего хочет, первая фаза диалога может начинаться с пункта R — результаты, а потом переходить к исследованию S — симптомов.

R	(Results) Какие цели стоят? Какой желаемый результат?	Наша цель — повысить качество коммуникации с заказчиками, увеличить NPS.	3
E	(Effects/Ecology) Какие риски во время реализации проекта? Что важно учесть при реализации и работе? Какие риски в долгосрочной перспективе могут быть?	Во время обучения могут прогуливать. (Уточняем: что можем сделать, чтобы учесть этот риск? Ответ: контроль, ученический договор, вовлечение в проект топов, командные домашние задания.) Повысят свою стоимость на рынке труда и могут уйти! (Уточняем: что можем сделать, чтобы учесть этот риск? Ответ: не даем сертификаты, из прошедших курс сотрудников создаем кадровый резерв и повышаем грейд.)	5



Подводя итог, отмечаем, что SCORE — универсальный инструмент, который позволит облегчить коммуникации между заказчиком и исполнителем, перевести их взаимодействие в конструктивное русло и избежать многих негативных последствий недопонимания внутри коллектива.

БОНУС. SCORE СКАЗКА СКАЗЫВАЕТСЯ...

В одной крупной инвестиционной компании, входящей в пятерку лидеров на российском рынке, решили организовать обучение культуре ситуационного управления, но не по типовой программе, а адаптированной под внутренние потребности компании. Обучать предполагалось руководителей региональных представительств, которые привыкли работать в стабильной ситуации, и им требовались новые компетенции для работы в условиях турбулентности. Запрос на обучение в образовательную организацию включал следующие пожелания:

- расширить категорию «ситуационное управление» до «принятие решений в моменты изменений и турбулентности»;
- не фокусироваться на стилях управления;
- не подстраиваться под сотрудников;
- отработать культуру ситуационного управления на новом инвестиционном продукте;
- сделать акцент на принятие решений с учетом текущей ситуации и причинно-следственных связей внутри организации;
- научить анализировать внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на принятие решений;
- научить изменять рабочие процессы в реальном времени;
- использовать методы фасилитации и обсуждения.



Е Долгосрочные перспективы

Р Желаемый результат

О План действий

С Риски и помехи

С Текущее состояние

Подобный уникальный запрос невозможно удовлетворить без четко сформулированного и понятного технического задания. Поэтому менеджеры образовательной организации использовали модель SCORE, чтобы прояснить ситуацию.

Итак, заказчик имеет вполне определенное представление о том, чего хочет достичь.

Поэтому диалог начался с **результатов**.

R: Какие цели стоят перед обучением? Какой желаемый результат после обучения?

Ответ:

Подготовить региональное руководство к внедрению нового продукта, научить адаптироваться к изменяющейся ситуации и напомнить, как управлять во время «ситуации неопределенности».

Переходим к **симптомам**.

S: Каково текущее состояние? Какой опыт? Что уже сделано, что пробовали?

Ответ:

Руководители филиалов привыкли к стабильности и предсказуемости, отвыкли от работы «в дикой природе», «из волков превратились в собак». Имеют классическое образование. Всегда справлялись с планами и работали в ситуации государственного финансирования, пятилетнего планирования, без конкуренции и в компании, где существует фактически пожизненный наем. На текущий момент они не способны адаптировать систему работы под новый коммерческий продукт на рынке.

Выясняем **причины**.

C: Какие барьеры, риски, помехи есть при достижении цели внедрения нового продукта?

Ответ:

Турбулентность на рынке. Постоянная доработка продукта «на ходу». В текущей системе возможны негибкие и непродуктивные связи в процессах, которые надо настраивать или устанавливать заново. На решения руководителей влияют «внешние» и «внутренние» факторы. Требуется консенсус между подразделениями, а сейчас работники привыкли к вертикали управления и не берут ответственность на себя.

Предлагаем **действия**.

О: Какой план действий?

Ответ:

Возможный план обучения:

- 1.** Принятие решений в ситуации «Турбулентность на рынке»: зачем нам новые инструменты управления.
- 2.** Техника постоянного обсуждения процессов и продукта: анализ процесса, описание, оценка, обратная связь.
- 3.** Внедрение изменений в текущей системе: как изменять непродуктивные связи и процессы.
- 4.** Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на продукты, процессы.
- 5.** Проведение фасилитационных совещаний между подразделениями для разработки решений.

Обсуждаем **последствия**.

Е: Какие риски возможны во время реализации проекта? Что важно учесть при проведении обучения?

Ответ:

Работники могут прогуливать занятия во время обучения. Важно контролировать посещаемость, вовлекать