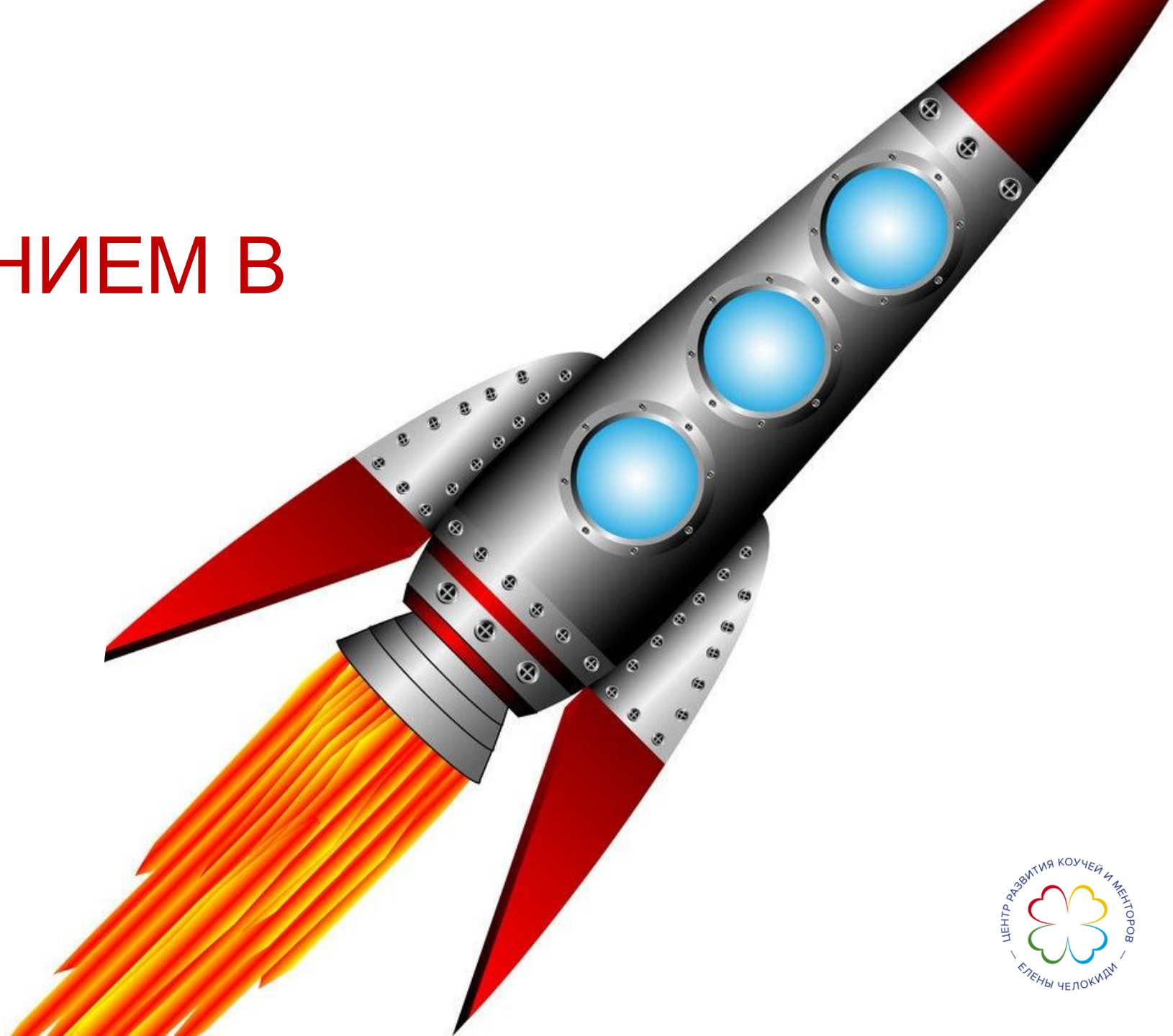
РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ В КОМАНДЕ



ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ, ACTC, MCC
ICF

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОУЧЕЙ И МЕНТОРОВ ЕЛЕНЫ ЧЕЛОКИДИ

ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ
ACTC, MCC ICF



- Издатель, ментор, спикер, бизнес-психолог, коуч для руководителей и команд
- Коуч высшей международной категории - Master Certified Coach ICF
- Обладатель Advanced Certification in Team Coaching ICF
- Президент Ассоциации профессиональных командных кочей и бизнес-менторов
- Член Тогово - Промышленной Палаты, член Опоры России
- Член рабочей группы НАРК по разработке квалификаций, требований и оценочных средств к проф. стандарту «Консультант в области управления персоналом»
- Обладатель премий: Young Leader ICF – 2018, Leaders Award-2017, Chapter Recognition Award - 2018
- Президент отделения Международной федерации коучинга в России 2016 – 2017
- Член международной группы по разработке компетенций командного коуча ICF – 2020
- Представитель проф. Д. Клаттербака в России (UK) 2015-2022
- Автор конференций и курсов под брендами «Мир командного коучинга®» и «Менторинг в Бизнесе»
- Владелец сети образовательных центров (лицензия № Л035-01255-50/00609872) и издательства

ЭКСПЕРТИЗА:

- Продуктивность команд
- Межкомандное взаимодействие
- Развивающее наставничество и лидерство
- Культурный интеллект

КЛИЕНТЫ:

СБЕР, ГАЗПРОМБАНК, Тинькофф Банк, УБРиР, Агророс Банк, Почта Банк, Ростелеком Технологии возможностей, ЛокоТех, Shell, Avito, softline, БАЛТИКА, СИБУР, ТГК-1, Tengizchevroil, SANOFI, АКАДЕМИЯ РОСАТОМА

СЕГОДНЯ



Мотивация сотрудников и распределение обязанностей



Сопротивления – что делать, ответственность и вовлеченность сотрудников



Команда и группа - общая цель в команде

Собраться вместе есть начало. Держаться вместе есть прогресс. Работать вместе есть успех.

Генри Форд

ОТЛИЧИЕ ГРУППЫ И КОМАНДЫ



ОТЛИЧИЕ ГРУППЫ И КОМАНДЫ

ГРУППА

- Фокус всегда на индивидуальных целях и ответственности.
- Члены рабочей группы не несут ответственности за результаты других.



КОМАНДА

- Небольшое число людей с
- взаимодополняющими ролями,
- которые привержены общим:
  - цели,
  - набору показателей производительности
  - и подходу,
- и несут взаимную ответственность



Jon Katzenbach



Doug Smith

ПРИЗНАКИ КОМАНДЫ (ДЖ. КАЦЕНБАХ)



Зовущая цель

Ответственность



Общие КПЭ

Небольшое число



Взаимодополняющие командные роли

Общий подход

ЕДИНАЯ ЦЕЛЬ И ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



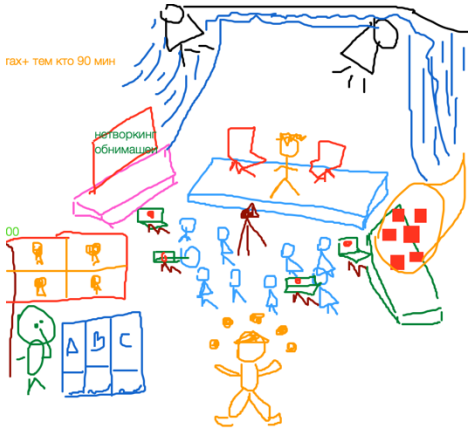
Зовущая цель

- Что мы можем вместе, чего не можем по-отдельности?
- Куда мы хотим вместе прийти?
- Почему это каждому и всем важно?
- Что это значит? Конкретно?
- Для всех и каждого?



Общие КПЭ

ЕДИНАЯ ЦЕЛЬ И ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ





Зовущая цель

- Что мы можем вместе, чего не можем по-отдельности?
- Куда мы хотим вместе прийти?
- Почему это каждому и всем важно?
- Что это значит? Конкретно?
- Для всех и каждого?



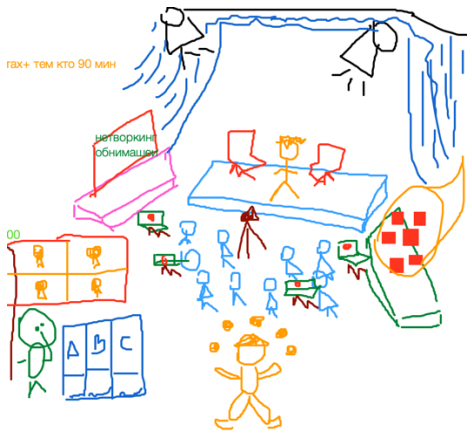


Общие КПЭ

ЦЕЛЬ

1 ИЗОБРАЖЕНИЕ

- Каждый человек в команде отвечает на вопрос: Что для меня значит достижение цели ХХ?
- Затем все вместе в обсуждении согласовывают свое видение : К чему мы все вместе идем, чтобы стоило вкладываться и идти?
- Как выглядит / на что похожа конечная цель/ видение? Что в итоге мы как команда получим и получит каждый?
- На флипчате зарисовывается собирательный образ цели, включающий как мозаика мнение каждого. Также записывается формулировка цели, ко которой идет команда. Цель важно, чтобы была вдохновляющая, пусть даже не конкретная.
- Затем задается вопрос: Как вы поймете, что цель достигнута? – тут уже необходима конкретика и показатели.



2 ТЕКСТ

- Команды в свободном обсуждении отвечает на вопросы:
  «Как для вас звучит цель команды на ХХ месяцев, учитывая, что цель на год ХХ?»
  «Что необходимо добавить в формулировку, чтобы хотелось к ней идти?»
- Все ли вовлечены в эту цель или это цель только некоторых членов команды?
- В обсуждении рождается 1 или несколько формулировок и выбирается одна.

ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИЕ РОЛИ

- Какие функции нужны команде?
- Что должны уметь члены команды?
- Как они взаимодействуют?

Небольшое число



Взаимодополняющие командные роли

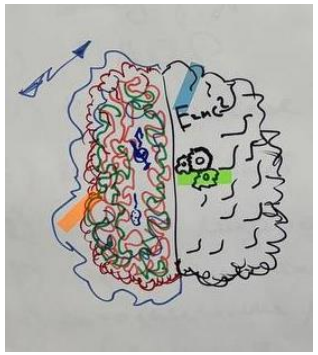
ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИЕ РОЛИ

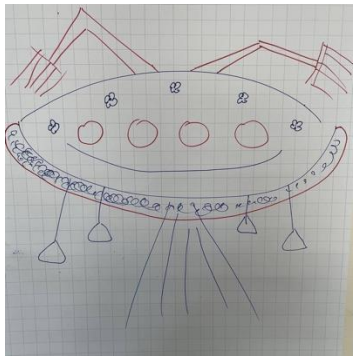
- Какие функции нужны команде?
- Что должны уметь члены команды?
- Как они взаимодействуют?

Небольшое число



Функциональные



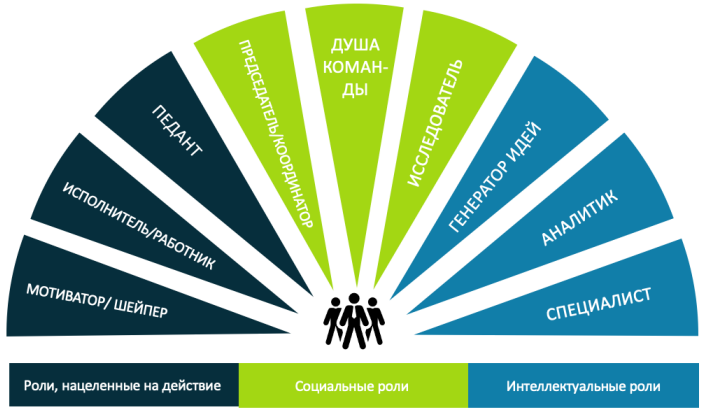


Взаимодополняющие командные роли

ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИЕ РОЛИ

- Какие функции нужны команде?
- Что должны уметь члены команды?
- Как они взаимодействуют?

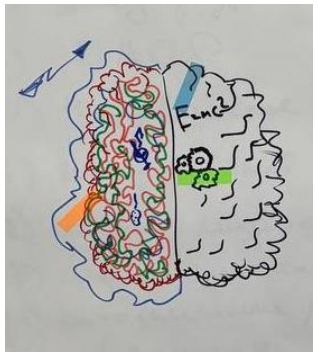
Поведенческие

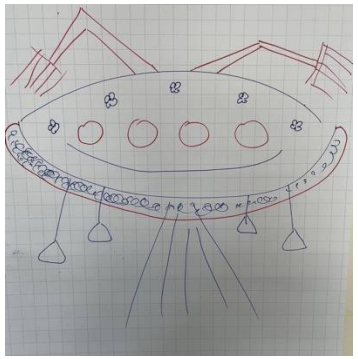


Небольшое число



Функциональные







Взаимодополняющие командные роли

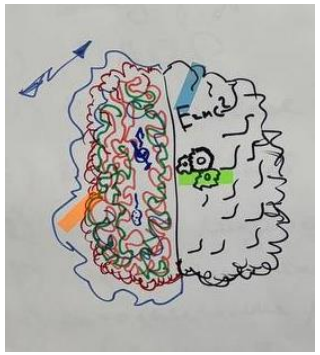
РОЛИ

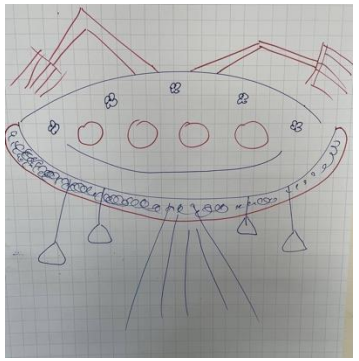
1 ИЗОБРАЖЕНИЕ

Зарисовывается и обсуждается:

- На какой самодвижущийся механизм должна быть похожа команда, чтобы достигнуть поставленной цели?
- Какие в нем есть детали важные для движения?
- Что обозначает в реальности каждая деталь?
- Кто выполняет функции деталей в реальности из членов команды?
- Как детали должны взаимодействовать, чтобы успешно достигнуть цели?
- Чего сейчас не хватает для этого взаимодействия?
- Какие есть ожидания от каждой детали в общей работе механизма – команды?

Принимается решение об оптимизации работы в реальной жизни.



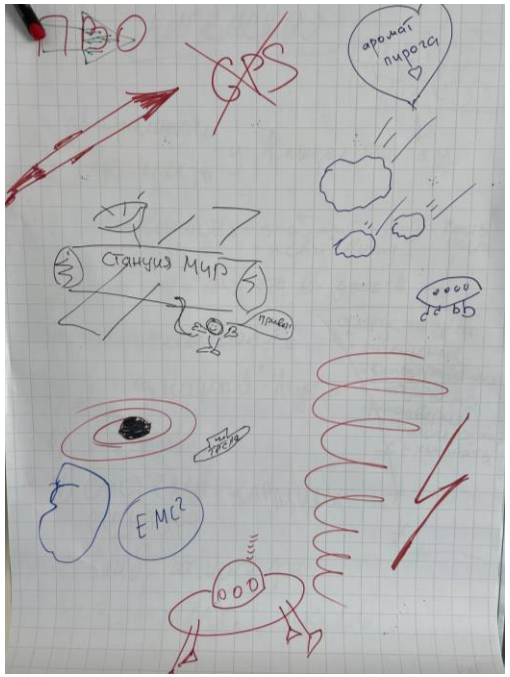


2 ТАБЛИЦА

Сформируйте таблицу из 3 столбцов:

1. какие функции должны быть выполнены, чтобы цель была достигнута
2. что в себя включает конкретно каждая функция
3. кто ее выполняет сейчас / берет на себя

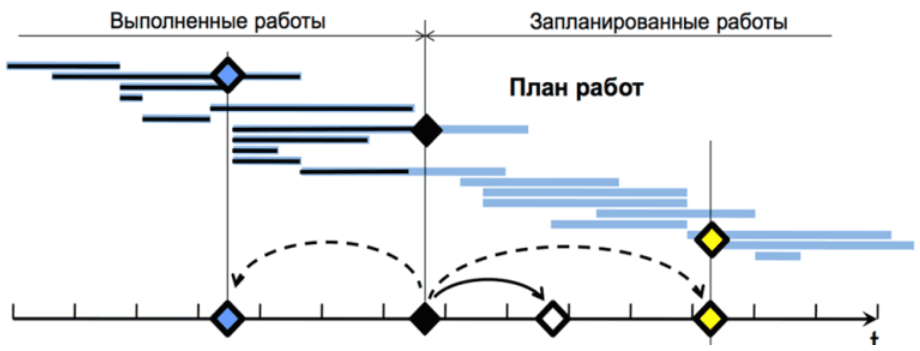
ОБЩИЙ ПОДХОД И ВЗАИМНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Ответственность

Общий подход

- О чем нам надо договориться?
- Как и когда сверяться?
- Что делаем, если кто-то не выполняет договоренности?





ПРОЦЕСС ДВИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ

1 ИЗОБРАЖЕНИЕ

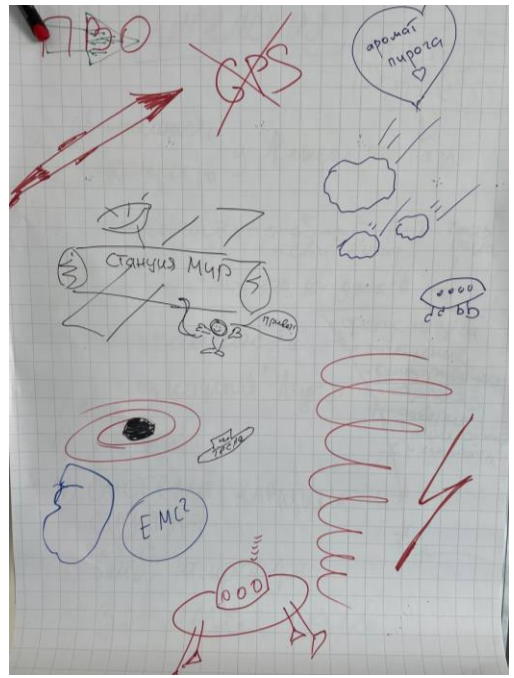
Если команде подходит работать в метафоре, можно предложить изобразить на одном листе: цель как точку В+ команду в виде механизма в точке А и некий путь который она должна пройти до своей цели.

На пути изображаются вещи, которые могут мешать активно или пассивно присутствуя в пространстве, а также помогать активно или быть практически нейтральными. Все образы обязательно расшифровываются в связке с реальной жизнью.

Команда отвечает на вопросы:

- Что вам может мешать? Как вы можете преодолеть эти препятствия?
- Что вам может помогать на пути ? Как вы можете максимально использовать этот ресурс?
- Кто или что для вас еще может быть ресурсом?
- Кто заинтересован в вашем достижении цели – как вы можете привлечь их?

Впоследствии этот рисунок можно использовать как график движения к цели – самодиагностику прогресса.



2 ОБРАТНОЕ ПАНИРОВАНИЕ

- Определите цель менее чем из 10 слов
- Представив, что смотрите назад из будущего, когда вы этого уже достигли, перечислите все ключевые «строительные блоки» вашего движения.
- Для каждого из них спросите «Что мы должны были сделать, чтобы достичь этого?»
- Для каждого из получившихся пунктов задайте тот же вопрос
- Продолжайте делать это, пока не достигните вещей, с которых можете начать уже завтра
- Возвращаясь обратно распределите действия по времени

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМАНД I ЛИДЕРОВ I НАСТАВНИКОВ — ЕЛЕНЫ ЧЕЛОКИДИ —

ОБЩИЙ ПОДХОД

- 5-7 принципов
- От каждого по 1 принципу/правилу
- От каждого несколько и потом выбор ТОП 3-5

- Принятие решений
- Ответственность
- Исполнение обязательств
- Поведение в конфликтах
- Правила коммуникаций
- Предоставление обратной связи
- .....



Какие 3 принципа работы в команде важны вам больше всего?

МОТИВАЦИЯ

Небольшое число



Взаимодополняющие командные роли

Ответственность

Общий подход



Зовущая цель



Общие КПЭ

МОТИВАЦИЯ

Небольшое число



Взаимодополняющие командные роли

Ответственность

Общий подход



Зовущая цель



Общие КПЭ

МОТИВАЦИЯ

Небольшое число



Взаимодополняющие командные роли

Ответственность

Общий подход

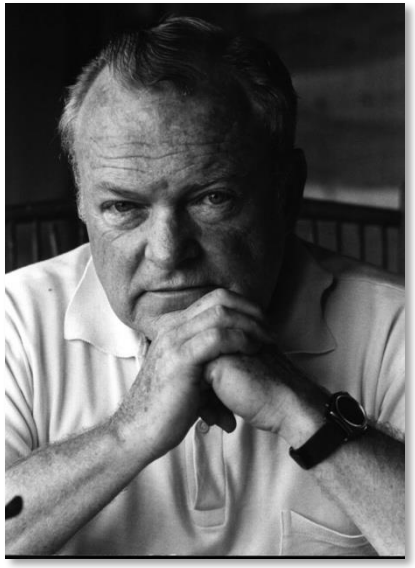


Зовущая цель

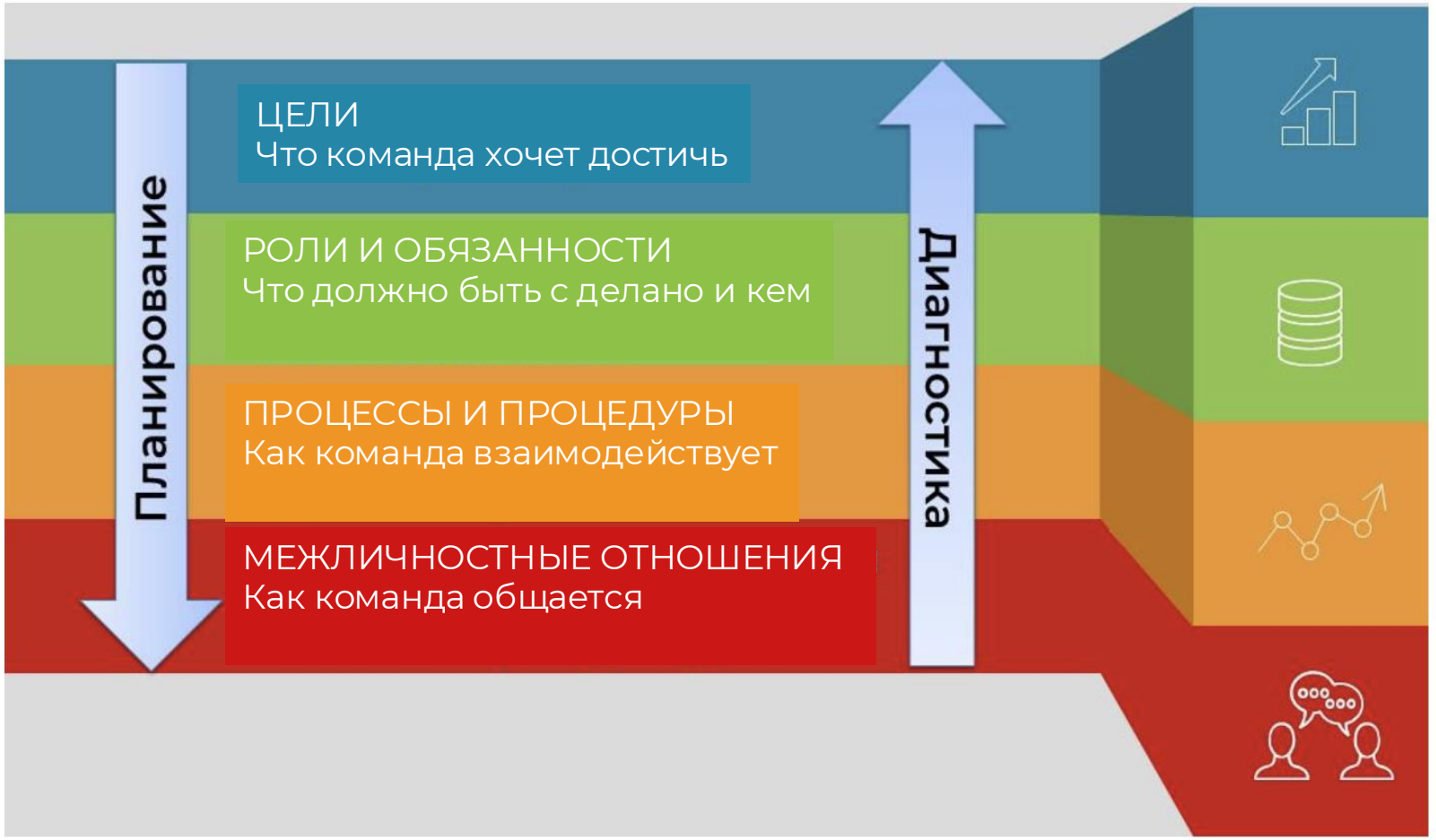


Общие КПЭ

МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Р. БЕКХАРД



НЕЙРОНАУКА - МОТИВАЦИЯ



Д.РОК



РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ - МОТИАВЦИЯ





ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК / КОМАНДА БЕСПОКОИТСЯ, МОЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ:

1. Выписать все свои беспокойства списком

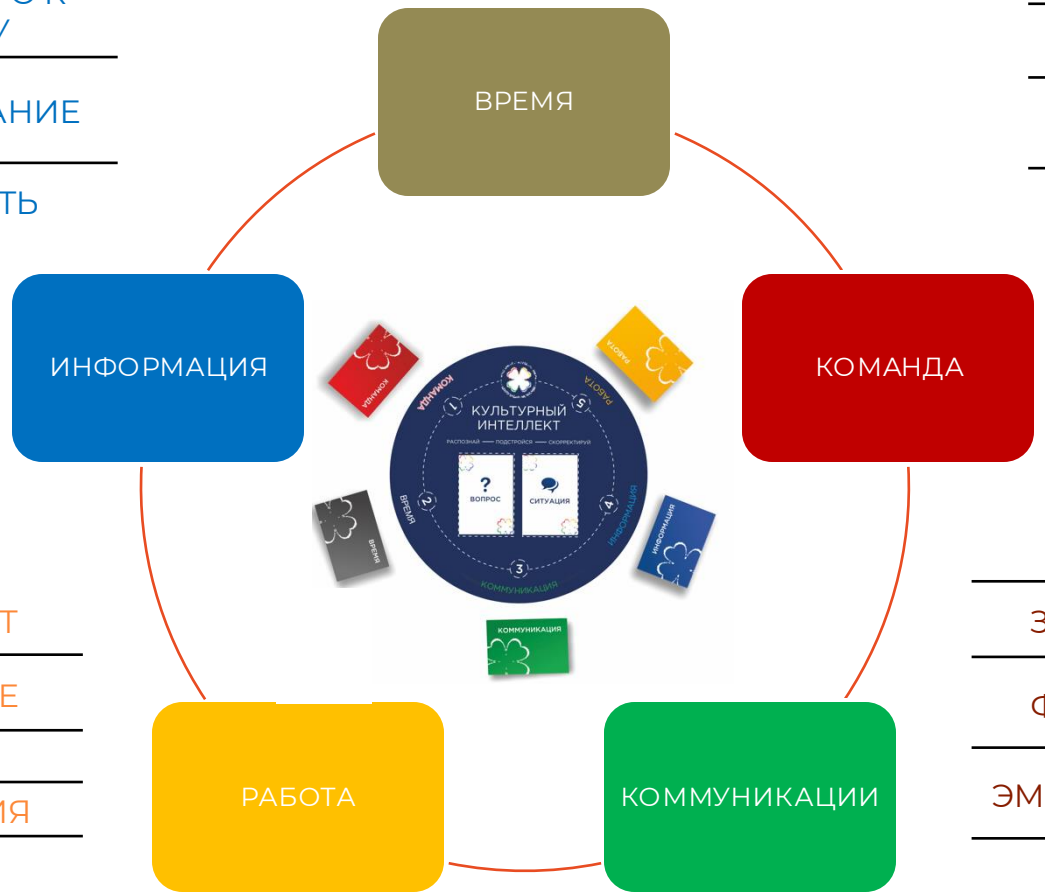
2. Сгруппировать их в 2 столбика:
   - Зона контроля / задач
   - Зона беспокойства

3. Переместить как можно больше беспокойств из столбика беспокойств в столбик контроля за счет изменения формулировок

ДЕФИЦИТ ВРЕМЕНИ	ИЗОБИЛИЕ ВРЕМЕНИ
ОДНОЗАДАЧНОСТЬ	МНОГОЗАДАЧНОСТЬ
ПРОШЛОЕ	БУДУЩЕЕ
НАСТОЯЩЕЕ	

ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ	ОТ ЧАСТНОГО К ОБЩЕМУ
ЭКСПЕРИМЕНТ	ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРАГМАТИЧНОСТЬ	ИДЕЙНОСТЬ

КОНКУРЕНЦИЯ	СОТРУДНИЧЕСТВО
ИЕРАРХИЯ	РАВЕНСТВО
ПРАВИЛА	ИСКЛЮЧЕНИЯ
ИНДИВИДУАЛИЗМ	КОЛЛЕКТИВИЗМ



ПРОЦЕСС	РЕЗУЛЬТАТ
КОНТРОЛЬ	СМИРЕНИЕ
БАЛАНС	
СТАБИЛЬНОСТЬ	ИЗМЕНЕНИЯ
ЖЕЛАНИЯ	ДОЛГ

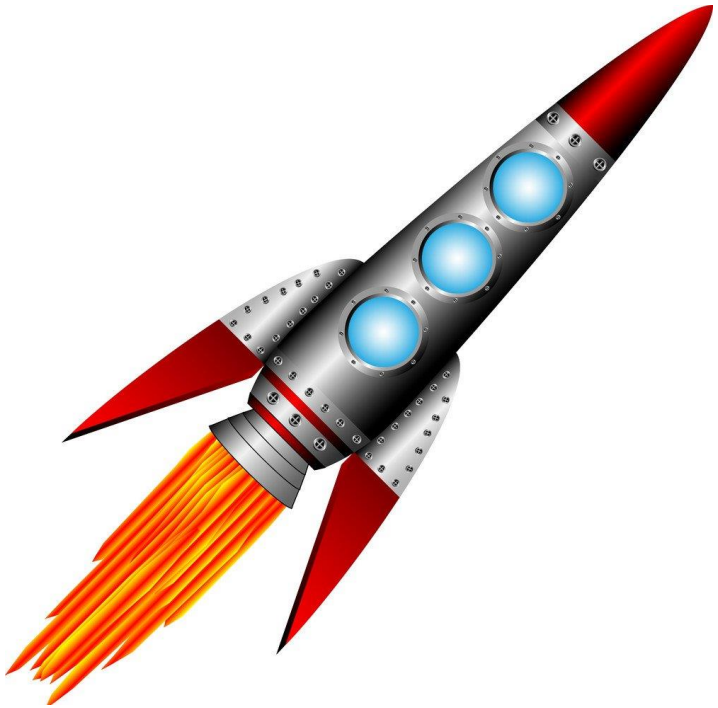
ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ	БУКВАЛЬНОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ
ЗАЩИТА ГРАНИЦ	ОТКРЫТОСТЬ
ФОРМАЛЬНОСТЬ	НЕФОРМАЛЬНОСТЬ
ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ	РАЦИОНАЛЬНОСТЬ
ФОКУС НА ОТНОШЕНИЯХ	ФОКУС НА ЗАДАЧЕ

КУЛЬТУРНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ - МОТИВАЦИЯ

БУДУ РАДА ОТВЕТИТЬ НА ВСЕ ВОПРОСЫ

+7 916 957 02 87
elena@center-ch.ru

@CENTERCHELOKIDI



ОБУЧЕНИЕ + ЭКСПЕРТИЗА