

Управляй мышлением бизнес-команд

Иван Дьяченко



11

Управляй мышлением бизнес-команд

Курс для управляющих и лидеров,
кто хочет управлять не только действиями,
но и мышлением своих людей
и людей вокруг себя

Управляй мышлением бизнес-команд

Разожги креативность

с помощью простых
фреймворков

Преодолей лень

и демотивированность
людей вокруг

Проведи сам

**идеальный
мозговой шторм**



BETTER
THAN
.TODAY

Иван Дьяченко

24 года

Фасилитации
и модерации

7 лет

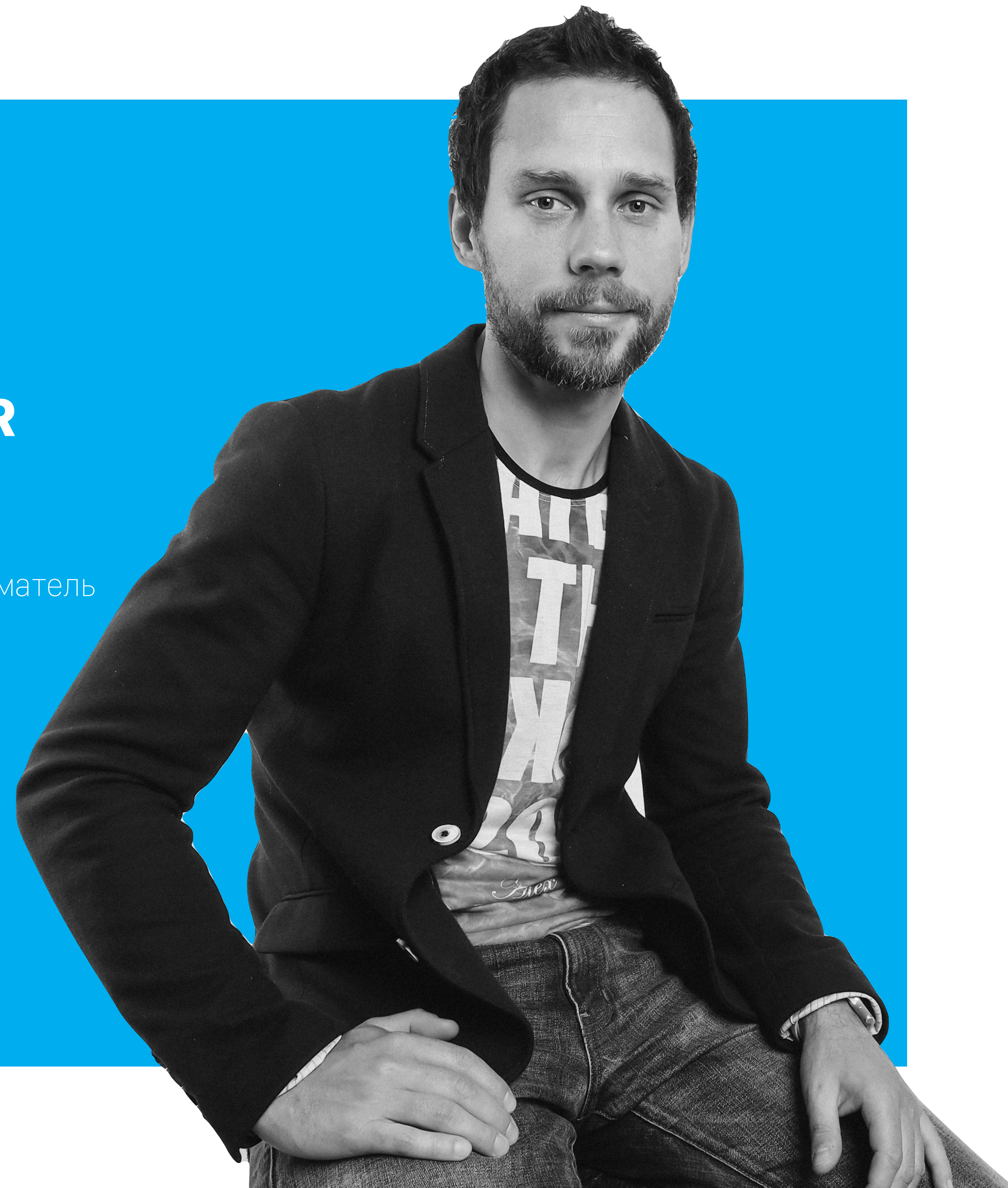
в преподавании

17 лет

в креативе

**BETTER
THAN
TODAY**

Предприниматель





**Бизнес развивается
настолько успешно,
насколько его команды
эффективно решают
проблемы**



Команды решают задачи бизнеса:

1. На автомате
- 2. Медленно системно**
- 3. Креативно, гибко**



**Обычно под мышлением
понимают то, чем оно не
является**



Мышление =



**Майндсет
Жилка
Убеждения
Характер
Тип личности**

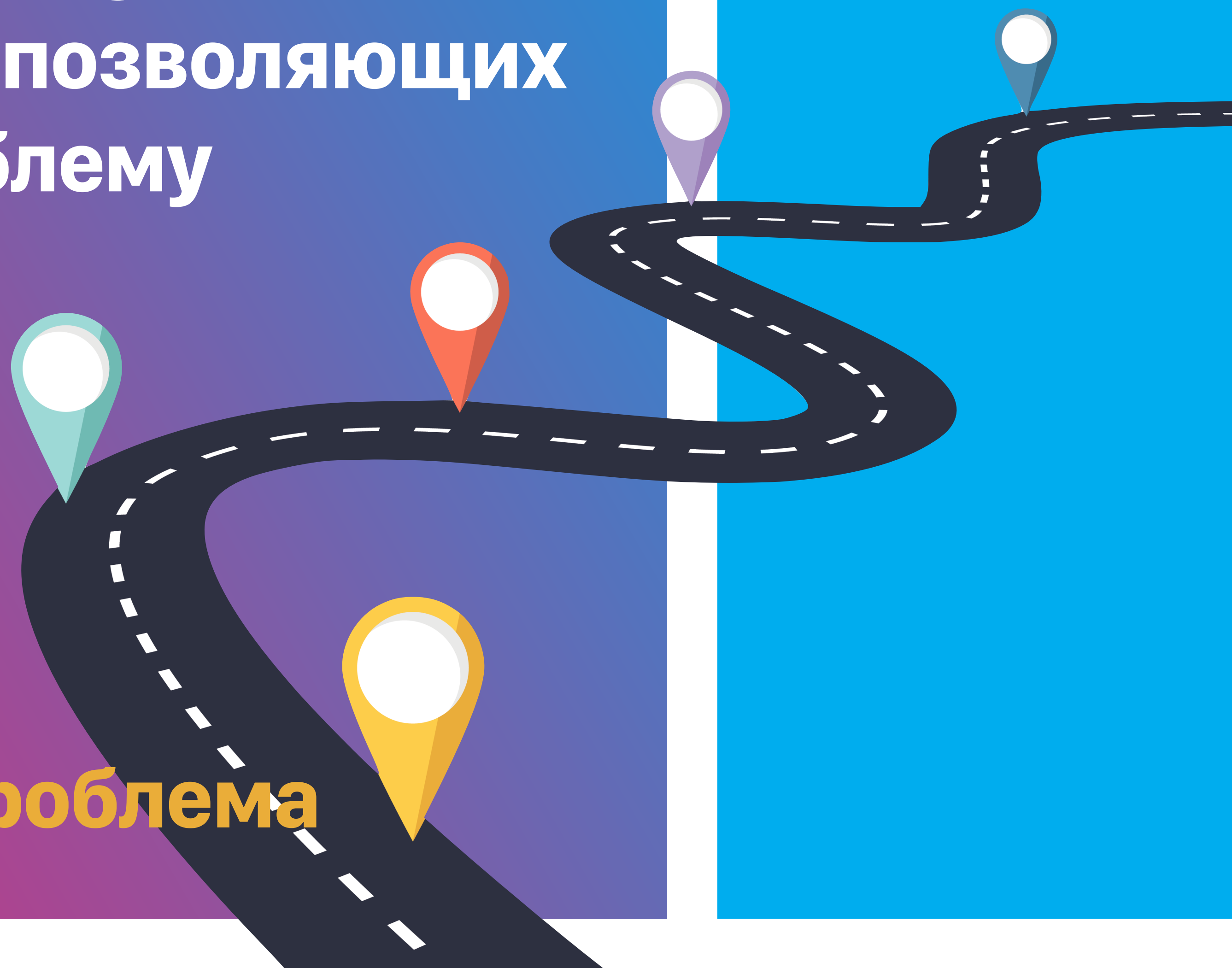
А что же это?



**Мышление — путь поиска
новых идей, позволяющих
решить проблему
оптимально**

Проблема

Решение





В общем виде мышление выглядит как-то так:

Проблема–

Осознание–

Формулировка задачи –

Мысли–мысли–мысли–

Идеи–идеи–идеи–

Выбор лучшей –

Дофамин



Вы можете усилить мышление команд

1. Сформировав атмосферу
2. Предложив структуру
3. Предоставив фреймворки

Управлять мышлением означает его усиливать

Потому что просто так
лезть в устоявшееся мышление
вам НИКТО НИКОГДА НЕ ПОЗВОЛИТ

Вам нужно дополнительное мышление не всегда:

<- Нет | Да ->

1

Опыт:

Когда он есть; и можно
просто его повторить

2

Здравый смысл:

Когда он дал больше
3 решений

3

Можно украсть:

Повторить чье-то
решение

1

Опыта просто нет:

Опираться не на что

2

Задача сложная:

Вариантов нет или все
плохие

3

Нужен прорыв:

Требуется нечто
экстраординарное

Как конкретно действовать, если обычное размышление не помогает?



Управление мышлением это

Что вокруг нашей встречи

Управление состоянием

себя и команды

Что происходит внутри встречи

Правильная структура встречи

для создания нового

Что происходит внутри головы участника

Фреймворки мышления

1 видео для вас

+ 1 тетрадь для вас
и окружающих
людей

2 видео

+ пошаговая схема
подготовки
мозгового штурма

2 видео

+ коллекция
мышления для вас
и команды



BETTER
THAN
.TODAY

Три правила этого мини-Курса

Всё очень плотно

Ставьте на паузу и/или
пересматривайте

Бессмысленно без практики

От слова «совсем»

Базовое — легко

А вот опыт фасилитатора
на микро-курсе не купишь

Управление состоянием команды

Мотивация

Ответ на вопрос «зачем?»

Безопасность

Ответ на вопрос «как?»

Обратная связь

Ответ на вопрос «как
безопасно мотивировать
оценкой?»

11

Мотивация: Зачем?

Сначала ответьте **себе** на вопросы «Зачем?» (Пройдите хотя бы две ветки вверх на три шага вперед каждую) и «Почему нам это важно?» (Пройди две ветки вниз к причинам хотя бы на три шага)



МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ

Мотивация: SCARF

SCARF — акроним, обозначающий пять областей социального опыта человека

1 Статус

Людам хочется ощущать себя лучшими и они стремятся подтверждать свой статус

2 Определенность

Информационная прозрачность помогает твердо стоять на ногах. Люди любят известность и определенность. Сложные проекты следует делить на небольшие реализуемые шаги. А запланированные встречи придают уверенности в будущем.

3 Независимость

Работа в команде ведет к снижению автономности. Важно задать рамки, в которых люди смогут проявлять независимость. Самым главным врагом независимости является микроменеджмент. Его не должно быть, иначе пропадает чувство автономии

4 Причастность

Также это можно назвать «связанностью». Связанность — драйвер поведения в командной работе. Мы почти сразу знаем с кем мы будем общаться в команде, а кто может стать нашим врагом. Мы существа социальные и нам для выживания и для ощущения комфорта нужно что-бы кто-то был рядом. Нам важно ощущать принадлежность к какой-либо группе, ведь в одиночку сложно противостоять угрозам мира

5 Справедливость

Этот элемент базируется на четырех предыдущих компонентах. Вы вряд ли сможете отнестись к человеку несправедливо, если будете уважать его статус, будете придерживаться информационной прозрачности, развивать его самостоятельность и поддерживать ощущение причастности к команде

1 Статус

Людам хочется ощущать себя лучшими и они стремятся подтверждать свой статус



1. ...
2. ...
3. ...

2 Определенность

Информационная прозрачность помогает твердо стоять на ногах. Люди любят известность и определенность. Сложные проекты следует делить на небольшие реализуемые шаги. А запланированные встречи придают уверенности в будущем.



1. ...
2. ...
3. ...

3 Независимость

Работа в команде ведет к снижению автономности. Важно задать рамки, в которых люди смогут проявлять независимость. Самым главным врагом независимости является микроменеджмент. Его не должно быть, иначе пропадает чувство автономии



1. ...
2. ...
3. ...

4 Причастность

Также это можно назвать «связанностью». Связанность — драйвер поведения в командной работе. Мы почти сразу знаем с кем мы будем общаться в команде, а кто может стать нашим врагом. Мы существа социальные и нам для выживания и для ощущения комфорта нужно что-бы кто-то был рядом. Нам важно ощущать принадлежность к какой-либо группе, ведь в одиночку сложно противостоять угрозам мира



1. ...
2. ...
3. ...

5 Справедливость

Этот элемент базируется на четырех предыдущих компонентах. Вы вряд ли сможете отнестись к человеку несправедливо, если будете уважать его статус, будете придерживаться информационной прозрачности, развивать его самостоятельность и поддерживать ощущение причастности к команде

Разработайте и внедрите для пунктов с 1 по 4 минимум по три организационно-управленческих решения, чтобы усилить каждый из пунктов в вашей команде.



А если команда сопротивляется любым изменениям?



**Джон
Коттер**

ВЫЯВИЛИ ВОЗМОЖНЫЕ СЛОЖНОСТИ
И ОПИСАЛИ ВАРИАНТЫ
СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

**Леонард
Шлезингер**



Джон Коттер



Почему сопротивляются?

1. Проблема с информацией на старте: ее мало и/или она неточная, не вызывает доверия
2. Проблема с планированием: инициаторы изменений не могут предложить план / или противники сильны и сопротивляются
3. Проблема с группой: люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям
4. Проблема с участником: отдельный участник или группа явно теряют что-то при осуществлении изменений
5. Проблема с тактиками: они не работают или это слишком дорого
6. Проблема со сроками: нужно внедрить изменение быстро

Леонард Шлезингер



Что делать?

Применяйте информирование и общение.

Используйте участие и вовлеченность.

Помогайте им и поддерживайте.

Ведите переговоры и соглашения.

Можно прибегнуть к манипуляции и кооптации.

Используйте явное и неявное принуждение.

Поможет,
если нам надо запустить
трансформацию в группе



Модель внедрения изменений Джона Коттера

- Создайте срочность
- Сформируйте мощную коалицию
- Создайте видение перемен
- Передайте видение
- Удалите препятствия
- Создайте краткосрочные победы
- Поддерживайте непрерывность изменений
- Закрепите изменения в культуре

Джон Коттер
профессор Гарвардской
школы бизнеса, эксперт
по изменениям



Безопасность

Триединый мозг

концепция маклина

Физическая

Ответ на вопрос «зачем?»

Мозг рептилии

жизнедеятельность,
инстинкты

Лимбическая
система

эмоции и чувства

Лимбическая

Ответ на вопрос «как?»

Интеллектуальная

Ответ на вопрос «А у нас точно
всё получается?»

Неокортекс

высшая нервная
деятельность

В состоянии стресса мозг не готов закачивать мощность в интеллектуальную работу

Безопасность

Ретикулярная формация фильтрует сигналы в кору головного мозга, выбирая тип поведения всего организма в зависимости от конкретной обстановки

Если мозг расценивает ситуацию как небезопасную, активируется симпатическая нервная система, выделяется адреналин и норадреналин, мы готовимся "бить" или "бежать" и выключаем подачу ресурсов на все остальное. Миндалина отвечает и за страх, и за агрессию.

Социальная интеграция

Второй приоритет для выживания — место в социальной иерархии и хорошие социальные связи. Без принятия и признания мы испытываем стресс. Дофамин не доходит до префронтальной коры, не происходит произвольное внимание, мы работаем на силе воли (а ее на 2 часа в день).

Познание, креативность, логика

Мы способны на логическое мышление, рефлексивность, креативную деятельность и развитие только когда нам ничего не угрожает и закрыты базовые эмоциональные потребности.

БЕЗОПАСНОСТЬ

Базовое условие работы коры головного мозга

Если

Паттерны
полностью
доминируют
в момент
опасности
и в стрессе

и

Вы или
команда
в стрессе

- >

то

Вы принимаете
только
**предсказуемые
и банальные,
тривиальные**
решения

Безопасность -> креативность

01

На уровне глубинных
слоев мозга

02

На уровне лимбической
системы

03

На уровне
неокортекса

Безопасность: что делать

**Формировать
ролевые модели**

Например по
Белбину

Креативить вовремя

Не пропускать шаги
подготовки и супервизии

Формировать культуру

И развивающую обратную
связь

Ролевые модели

Модель Шиндлера

гамма

тихий и пассивный,
легко приспосабливается,
отождествляет себя
с альфой

альфа

лидер, побуждает
к действиям, импонирует
группе

омега

сидит в углу, отстает
от группы из-за
отличия или страха

бета

эксперт, нужен группе.
самокритичен и
рационален

дельта

противник,
оппозиционер,
активно выступает
против лидера

Если уже люди все равно играют
в игры, то пусть играют
в созидательные

Роли по Белбину

разнонаправленность создает баланс

Председатель

объединяет команду для
достижения общих целей

Формирователь

выводит из равновесия,
бросает вызовы

Коллективист

предотвращает конфликты,
возвращает всех в конструктив

Генератор

быстро предлагает первые
сырые идеи

Разведчик

развивает идеи и ищет
возможности

Мыслитель

создает идеи и находит
решения

Оценщик

защищает команду
от импульсивных решений

Исполнитель

претворяет идеи
в жизнь

Доводчик

помогает довести дело
до логического завершения

Рэймонд Мередит Белбин

доктор психологических наук и директор Belbin Associates Ltd

«Несовершенные люди формируют
совершенные команды»





Такая команда не делает лишние задачи, не выполняет чужую работу и в ней редко возникает конкуренция

Команда будет работать эффективно, только в том случае, если ее участники будут обладать разными способностями, компетенциями и способами мышления.

Также необходимо, чтобы они не только имели различия, но и дополняли друг друга. Белбин предлагал собирать команду, как пазл или механизм

Рэймонд Мередит Белбин

доктор психологических наук и директор Belbin Associates Ltd



«Несовершенные люди формируют совершенные команды»



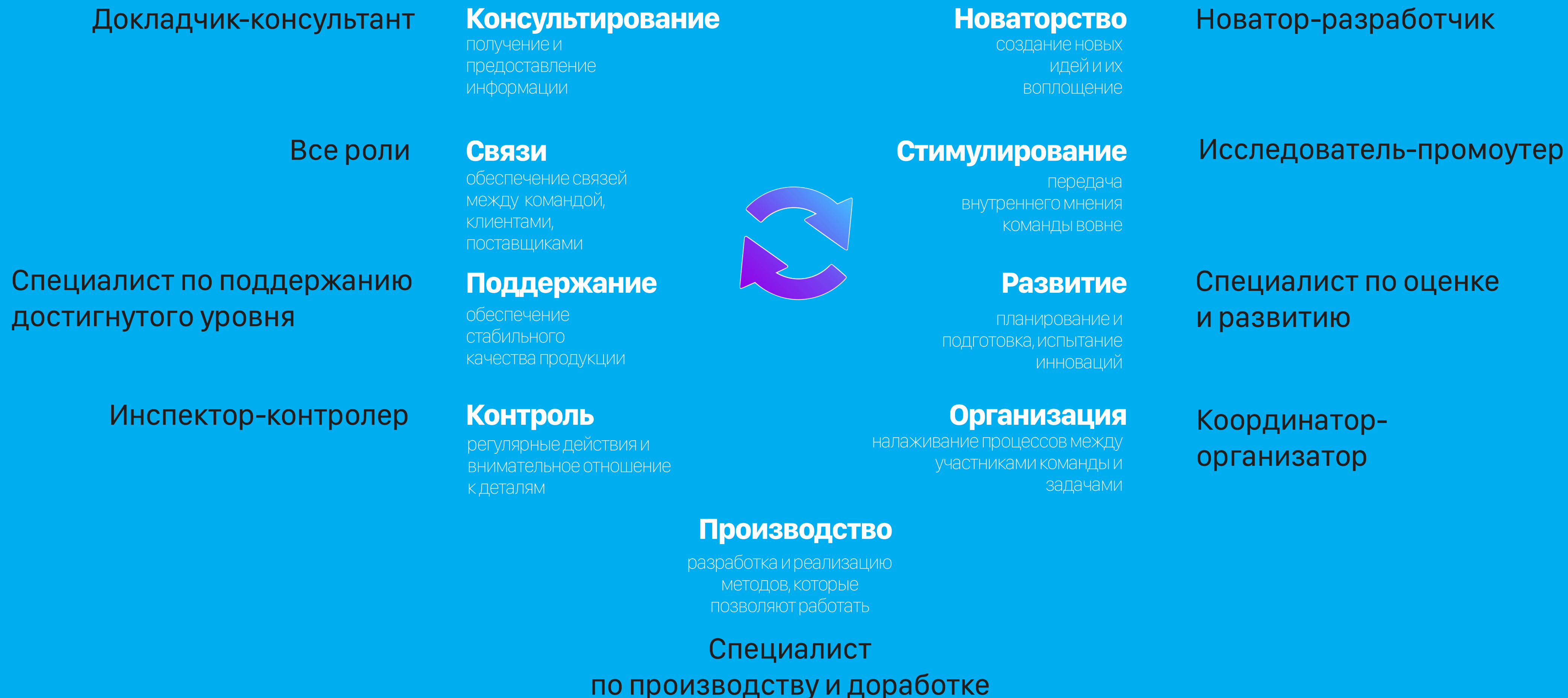
Модель «Колесо команды»

Два профессора менеджмента из Австралии
Чарльз Марджерисон
и **Дик Маккен**



Описывает типы командных задач и накладывает на них необходимые роли, которые будут выполнять заданные функции. При этом распределение ролей происходит на основе личных качеств и потребностей участников

Модель «Колесо команды»





Модель Базарова



Психолог менеджмента

Тахир Базаров

Модель командных ролей Базарова

С помощью данной модели можно собирать управленческие команды. Она хороша, в тех случаях, когда надо оценить управленческий потенциал или исследовать способности к управленческой деятельности

1 Управленец

Выявление значимых направлений развития команды

Анализ сильных и слабых сторон
Определение целей и написание стратегии

2 Организатор

Разработка мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития)

Создание инноваций
Распределение работ и функций
Систематизация процессов внутри компании

3 Администратор

Оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры

Тактическое планирование
Распределение ресурсов
Оценка текущих результатов

4 Руководитель

Направление потенциала сотрудников. Решение вопросов, связанных с людьми

Отбор и оценка сотрудников
Решение конфликтов в команде
Транслирование ценностей, традиций, культуры

Безопасность: что делать

Формировать ролевые модели

Например по Белбину

Креативить вовремя

Не пропускать шаги
ПОДГОТОВКИ

Формировать культуру
И развивающую обратную
связь

Дорожная карта фасилитируемой встречи

-1

Подготовка

1

Открытие

2

Понимание

3

Решение

4

План

5

Заккрытие

5+

Обратная
связь

Безопасность: что делать

Формировать ролевые модели

Например по Белбину

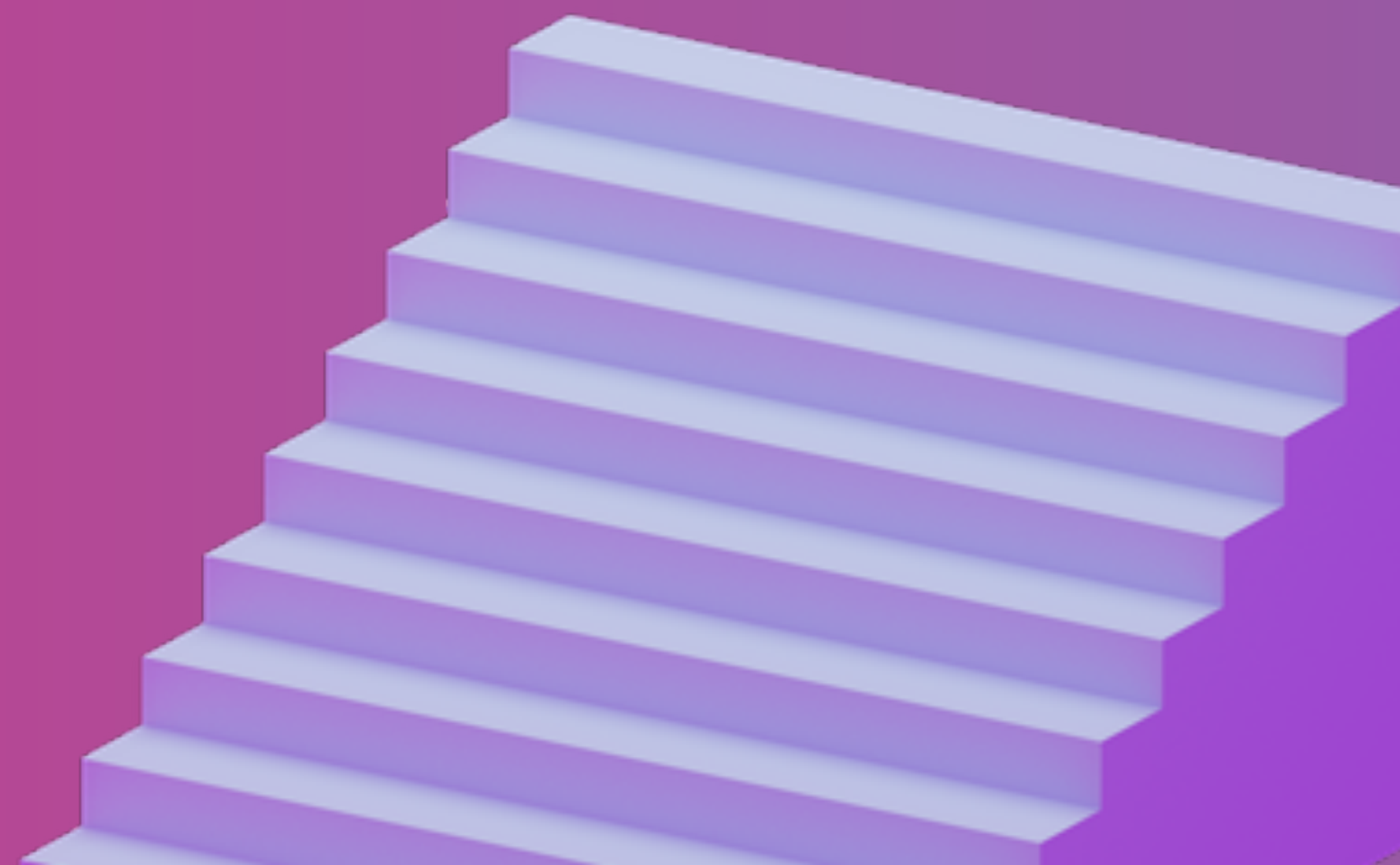
Креативить вовремя

Не пропускать шаги
подготовки и супервизии

Формировать культуру

и развивающую
обратную связь

**Насколько вы и ваша команда
можете быть смелыми, зависит
от культуры и атмосферы
безопасности**



01
Отключается
ящерица

02
Происходит принятие
людей вокруг

03
Включается
творчество



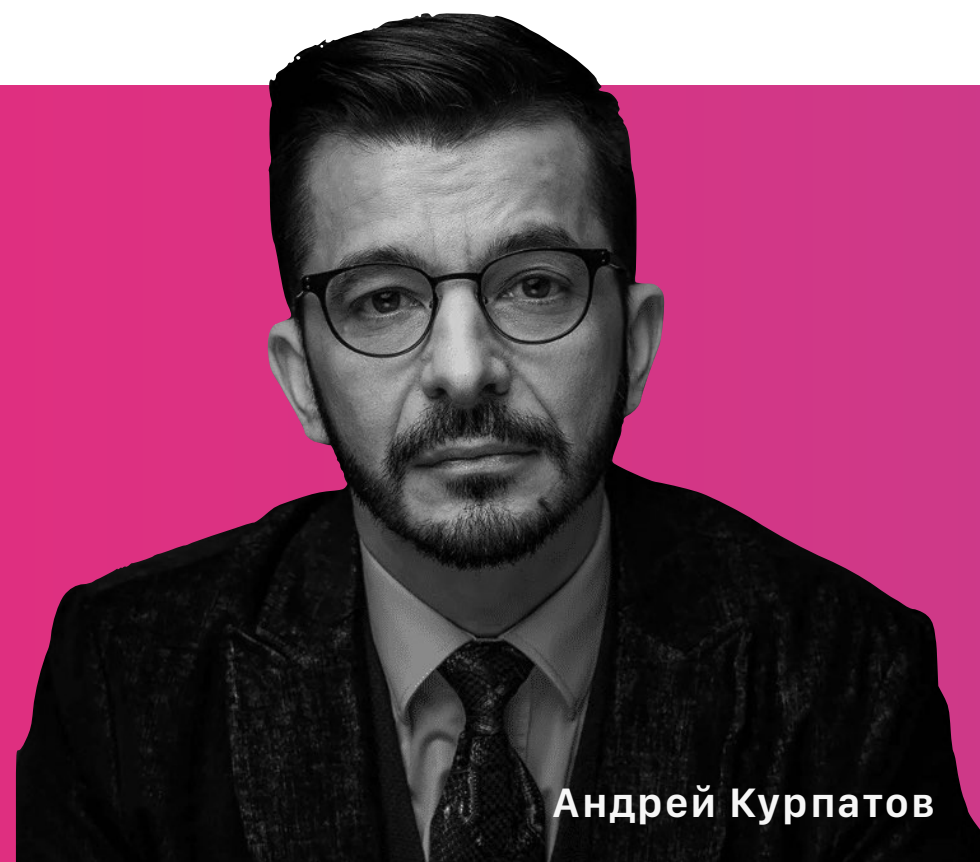
Истина принадлежит команде: докрутка идей
И они становятся лучше!

Культура принятия странного
Даже странные и сырые

Техника «Да, и...»
**Мои интересы учитывают,
мои идеи слышат**

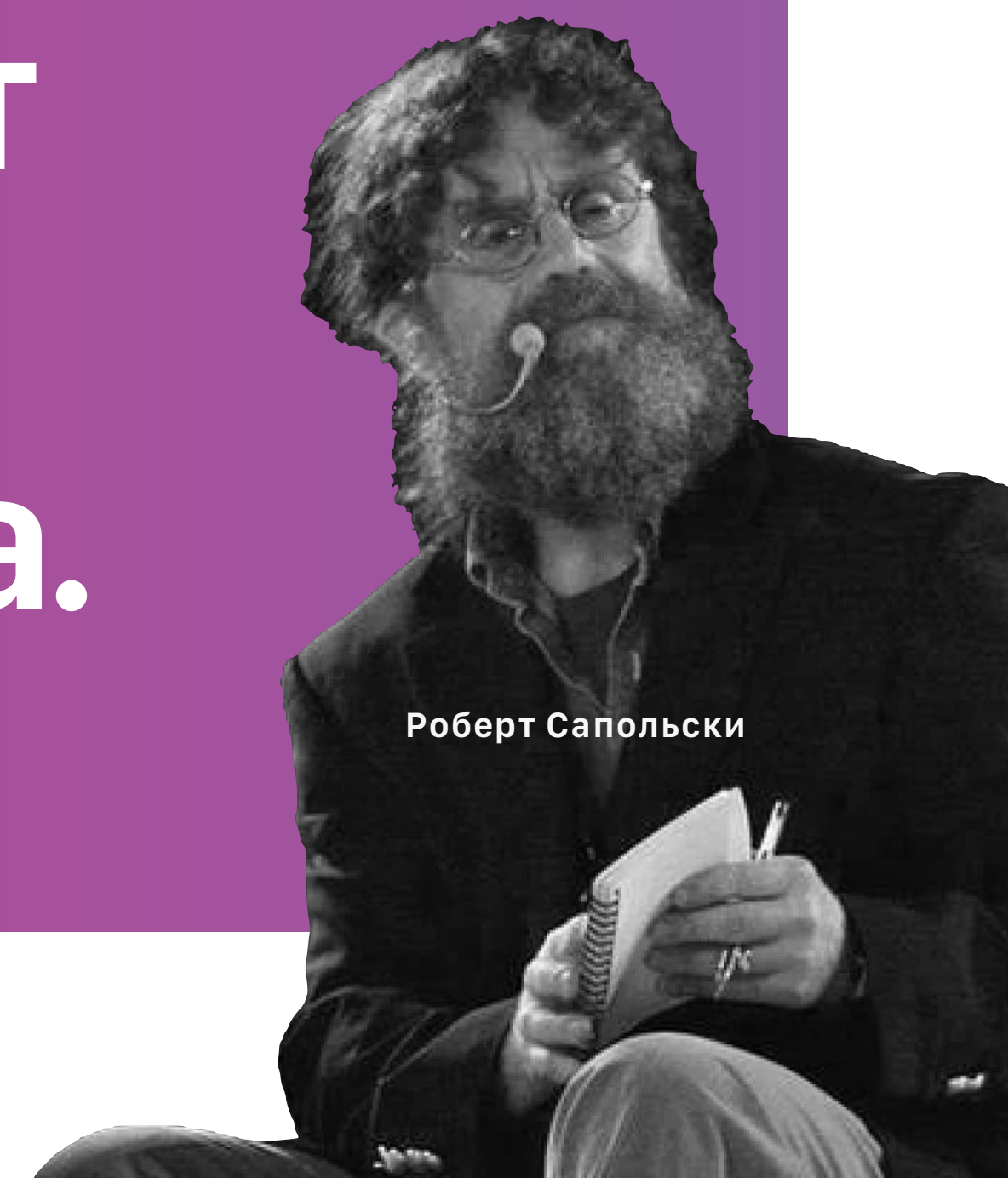
Представление и отмечайте заслуг
**Команда видит и
осознает мою ценность**

Клубы
**Я — равноправный
участник группы**



Люди выбирают ту или иную стратегию поведения, потому что уверены, что это лучший способ закрыть потребности и выжить

**Стратегия поведения — результат
не столько характера, сколько
потребностей, тревог и контекста.**



Безопасность: что **ещё** делать?

Расширение зоны знания

Работа в разнопрофильной группе
открывает новые сферы и увеличивает
число возможных идей

«Наполняйте свой мозг знаниями из самых
разных областей. Там вы сможете
обнаружить неожиданный способ решения
проблемы, с которой вам долгое время не
удавалось справиться»

© Джефф О'Лири, военный аналитик

На стыке разного опыта и экспертизы
рождаются лучшие идеи (и команды)

Не только интенсив, но и социальное обучение

Безопасность -> инновационность

01

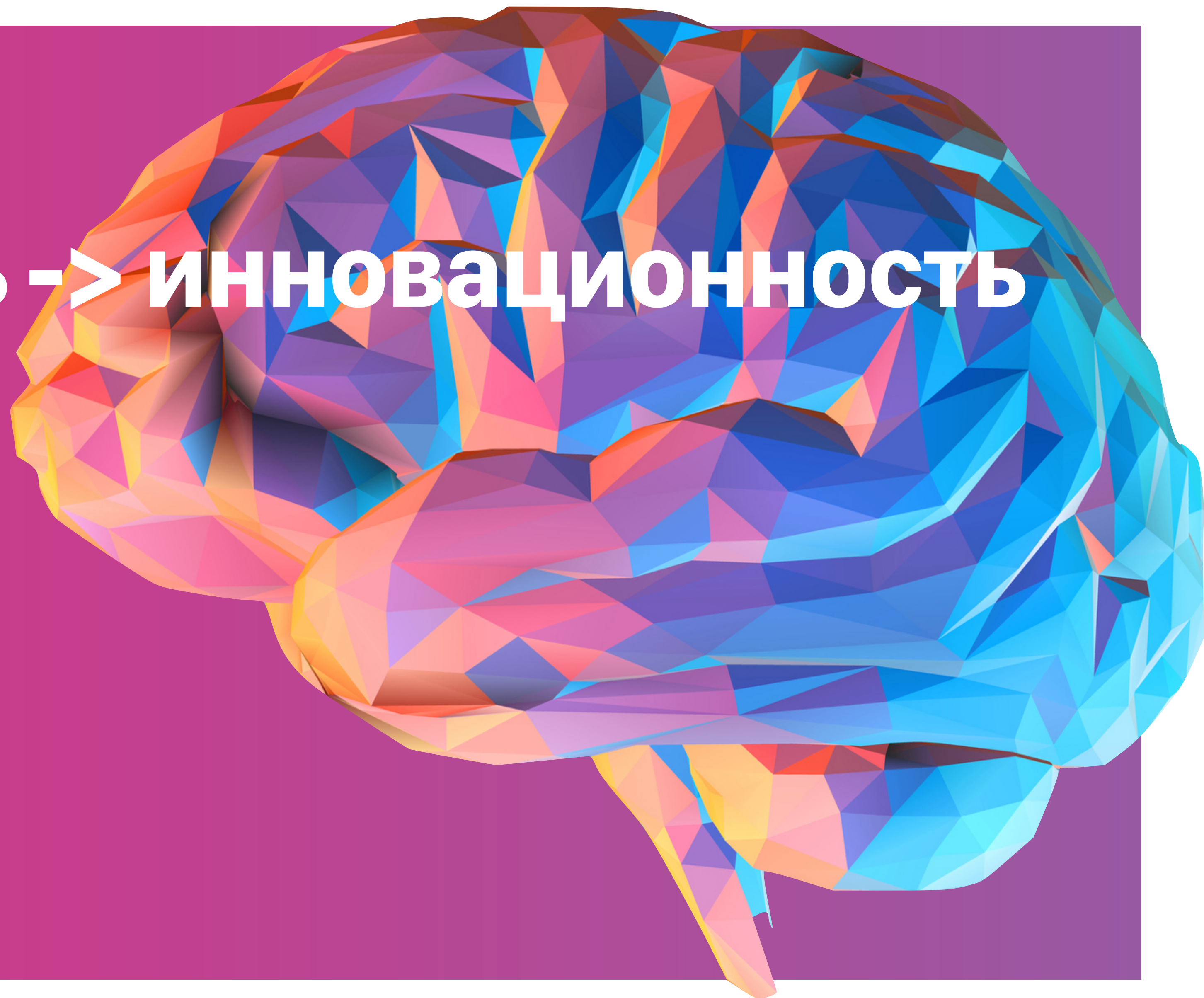
На уровне глубинных слоев
мозга

02

На уровне лимбической
системы

03

На уровне
неокортекса





Обратная связь

Условия для корректного получения обратной связи:

- Обратная связь должны быть предсказуема и проходить в определённое время
- Обратную связь нужно давать когда все к этому готовы
- Уместно давать обратную связь тогда, когда о ней просят или тогда, когда это влияет на вашу работу
- Обратная связь — это форма пользы, а не способ для самоутверждения

Модель
«Бутерброд»

Позитивные правила

Используйте короткие реплики и следите за реакцией партнёра, чтобы его не раздражать

Не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами

Похвала должна быть направлена в русло решения проблем

Будьте краткими



Обратная связь Амины Нолан

Когда ты сделал ... X

Сначала мы безоценочно описываем действия человека, которые привели к нежелательному эффекту.

Влияние на меня/на общее дело было ... Y

Потом описываем нежелательный эффект — что из-за этого произошло, как вы себя почувствовали, какие издержки были у команды

И я бы предпочел ... Z

Предлагаем вариант, при котором нежелательный эффект будет устранен или смягчен. Стараемся учесть интересы человека и не ограничить свободу.

Общие правила

Давайте ОС сразу или отведенное время, не откладывайте

Используйте одинаковые слова и выражения, понятные участникам

Помните, что ОС субъективна и открыта к обсуждению

Оставляйте время для обсуждения обратной связи

Будьте готовы к разным эмоциям человека

Позитивные правила

Используйте короткие реплики и следите за реакцией докладчика, чтобы его не раздражать

Не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами

Похвала должна быть направлена в русло решения проблем

Будьте краткими



Обратная связь

Модель магической обратной связи

Желтое заклинание

В чем сильная сторона проекта?
Где еще проект будет актуален?

Черное заклинание

Какие риски есть у проекта?
Где придется подстраховать проект?

Синее заклинание

Каким образом проект лучше реализовать?
Какой наиболее реалистичный план?

Общие правила

Давайте ОС сразу или отведенное время, не откладывайте

Используйте одинаковые слова и выражения, понятные участникам

Помните, что ОС субъективна и открыта к обсуждению

Оставляйте время для обсуждения обратной связи

Будьте готовы к разным эмоциям человека



Обратная связь

Обратная связь по модели COIN

Context, Connection

Показываем актуальность и контекст обратной связи

Observation. Наблюдение

Описываем, то что мы видим и наблюдаем

Impact. Влияние, результат

Описываем, как то что мы наблюдаем влияет на результат

Next Steps. Следующие шаги.

Показываем, что можно сделать дальше

Пример, В-О

Елена, я обратил внимание, что на этой неделе в момент моего отсутствия ты закинула в команду (показать: вот эти) две задачи, прилетевшие от руководства, за два дня до окончания спринта

В результате команда получила расфокус (ребята схватились за новые задачи, не доделав текущие) и мы не достигли целей спринта.



Обратная связь

Обратная связь по модели BOFF

Поведение (Behaviour).

Опишите свои наблюдения за поведением участника команды. Факты, цифры.

Результат (Outcome)

Опишите последствия, которые произошли в результате события

Чувства (Feelings)

Опишите свои чувства, эмоции

Будущее (Future)

Спросите, что участник команды готов сделать, чтобы в будущем это не повторилось

Пример, F-F

Я расстроен, так наши договоренности не выполняются и команда в итоге демотивирована.

Что ты готова сделать, чтобы нам как команде избежать повторения таких ситуаций в будущем?

Позиция

Даётся не с позиции
руководителя, а с
позиции эксперта,
нацеленного на
доработку и улучшение
ради общего будущего



Обратная связь

Развивающая обратная связь на идеи

Выделить сильные стороны идеи, зерно

Что уже сейчас сделано классно

Показать зону роста

Что еще и как именно должно быть сделано
Исключаем «НО!»

Вдохновить

Рассказать, что позитивного ждет нас после преодоления
зоны роста

Цели:

Улучшить опыт партнера

Вдохновить на
свершения

Сфокусировать на
доработках

Показать обилие
ресурсов

Что нужно для коллективной рефлексии

Безопасная среда

Прозрачные,
предсказуемые
отношения

Понятные границы

Похожее видение
ситуации.



Рефлексия —

это самоанализ, самооценка, или же взгляд на себя со стороны.
А еще это **навык**, которому нужно учиться

Индивидуальная рефлексия — когда мы самостоятельно анализируем свой опыт и делаем выводы

Коллективная рефлексия — когда оценивается опыт команды

Виды рефлексии

Эмоциональная —
оценивает настроение

Рефлексия деятельности —
оценивает то, как
происходит работа

Рефлексия материалов —
помогает группе осознать
содержание рабочих
материалов

Мы разобрали: управление состоянием команды

Мотивация

Ответ на вопрос «зачем?»

Безопасность

Ответ на вопрос «как?»

Обратная связь

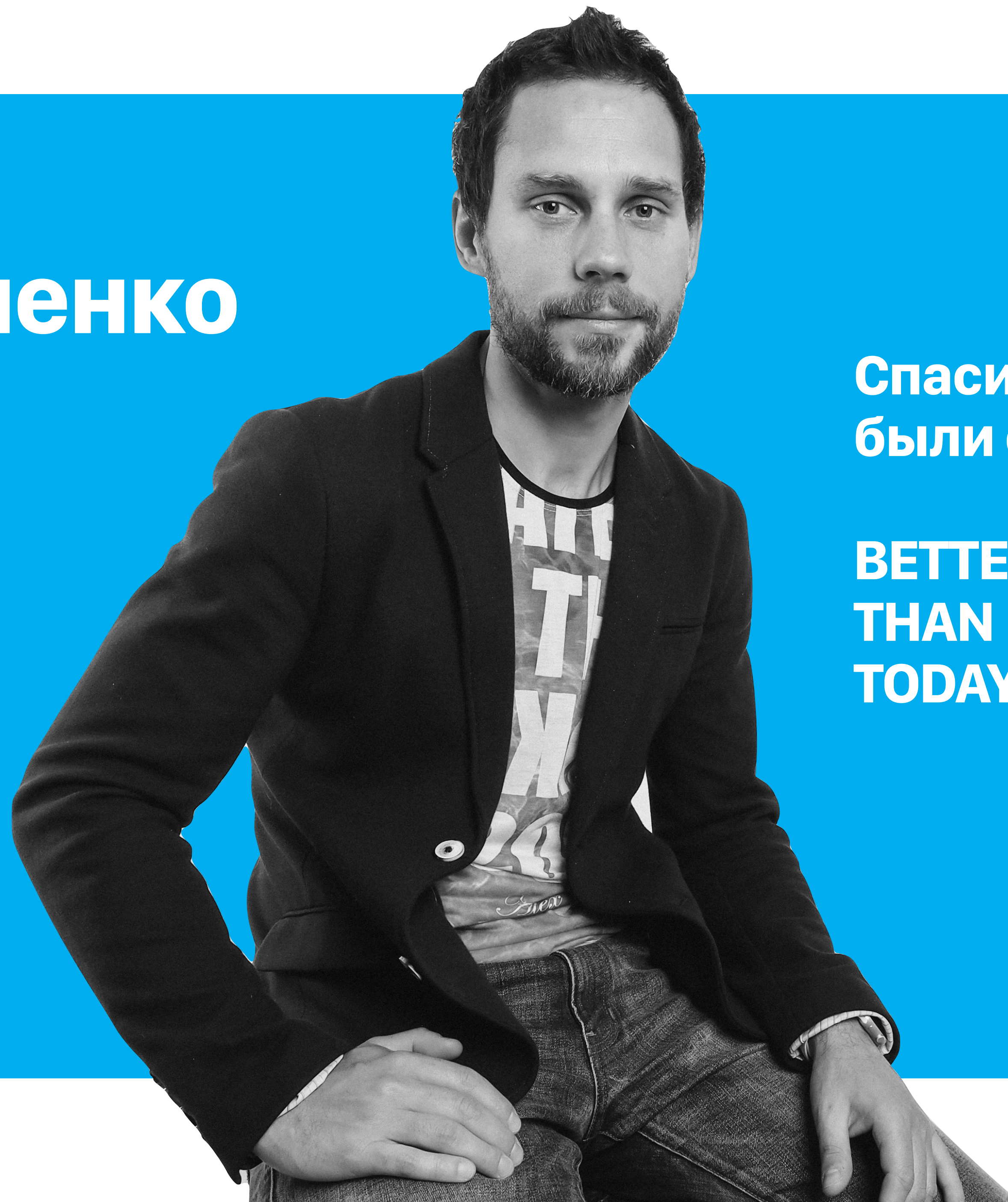
Ответ на вопрос «как безопасно мотивировать оценкой?»





BETTER
THAN
.TODAY

Иван Дьяченко



Спасибо, что
были с нами

BETTER
THAN
TODAY