

---

Программа тренинга

# Менеджмент в стиле коучинг



*Сначала понять. Потом быть понятым (Стивен Кови)*

---

# Описание тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

## Аудитория тренинга

Все руководители компаний (от начального до ТОП-уровня), которым необходимо повышать уровень навыков и вовлеченность сотрудников в самостоятельное принятие решений.

## Цель тренинга

По итогам тренинга участники приобретут навыки управления, направленного на развитие потенциала сотрудников, что будет способствовать максимизации их производительности и, как следствие, более успешной деятельности компании.

## Идея тренинга

Компетенция, о нехватке которой часто говорят руководители компаний, – это способность сотрудников к самоуправлению. Руководители мечтают, чтобы сотрудники самостоятельно находили лучшие решения для достижения целей и добровольно брали на себя ответственность за их реализацию, были мотивированы и постоянно развивались. Но в реальности все складывается иначе – сотрудники либо прячутся от проблем, заявляя, что все хорошо, либо, когда прятаться нельзя и проблемы угрожают бизнесу, приходят с ними к руководителю, не имея четкого представления о сути проблемы и без своих вариантов ее решения. Их цель в этом случае – переложить ответственность за решение на своего руководителя. Наглядная иллюстрация этой проблемы приведена в статье Уильяма Онкена-младшего и Доналда Уосса «Management Time: Who's Got the Monkey?» (Время менеджера: Кому достанется обезьяна), вышедшей в «Harvard Business Review» еще в 1974 году. Приведем цитату из этого, увы, до сих пор актуального бестселлера: «Сотрудник по фамилии Джонс, едва успев поздороваться с начальником, заводит такой разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...» Слушая Джонса, менеджер понимает, что: а) он в принципе может помочь подчиненному; б) он не может решить проблему мгновенно. В результате менеджер отвечает: «Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам. У кого на спине сидела обезьяна до разговора? У подчиненного. А после разговора? Правильно, у менеджера. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину начальника, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному заботиться о ней!»

**Суть менеджмента в стиле коучинг: вместо обезьяны на шее руководителя, вместо трудоемкого процесса создания инструкций и готовых решений для подчиненного – вопросы, диалог с сотрудником, построенный на основе моделей и техник формулирования сути проблемы и поиска ее решения!** Только в этом случае решения и их реализация входят в круг ответственности подчиненных! Результат - эффективное делегирование, повышение инициативности сотрудников, их мотивации, желания развиваться, энтузиазма, уверенности в себе и лояльности Компании. А руководителей не душат обезьяны проблем подчиненных и они могут заняться своими непосредственными задачами.

**Размер группы:** 6 – 14 человек

**Длительность тренинга:** 2 тренинговых дня по 8 часов

---

# Результаты тренинга

## «Менеджмент в стиле коучинг»

**ЗНАНИЯ:** после тренинга участники смогут лучше описать

### Блок 1. Менеджмент в стиле коучинг: ключевые идеи

- Стили менеджмента. Директивный стиль: атмосфера недоверия, оценивание сотрудника, готовые решения, инструкции, пренебрежение мнением, диссонанс с ценностями. Коучинговый стиль: доверительная атмосфера, принятие сотрудника, совместное решение, вопросы и активное слушание, резонанс с ценностями
- Уровень эгоцентризма руководителя как барьер в применении коучингового стиля управления. Важность осознания своего уровня эгоцентризма и коррекции стиля
- 5 уровней делегирования по системе «Человек-Проблема» в зависимости от готовности сотрудника (Terence R. Traut): **1.** Расскажите мне о проблеме и я приму решение; **2.** Расскажите мне о проблеме, предложите варианты и я приму решение; **3.** Расскажите мне о проблеме, своих действиях и результате; **4.** Действуйте и сообщите о результате; **5.** Действуйте самостоятельно
- Важность поэтапного делегирования по модели Траута, без «перескакивания» на этапы, к которым сотрудник не готов
- Модель менеджмента **КОУЧ:** Куда хотим попасть (Цель)? Откуда идем (Проблема)? Условия успеха (Решение)? Что намерены делать (План)?
- Взаимосвязь и различие моделей **КОУЧ** и цикла менеджмента (1. Обдумай, 2. Планируй, 3. Выдавай задание. 4. Мотивируй, 5. Контролируй)
- Цели использования инструментов коучинга в менеджменте. Осознанность и ответственность сотрудников, их умение глубоко понимать проблемы и принимать самостоятельные решения, добровольно принимая ответственность за них
- Преимущества вопросов над утверждениями: сотрудник находит решение сам, отсутствие сопротивления, убежденность и мотивация надолго

### Блок 2. Обсуждение целей сотрудника

- Необходимость обсуждения целей до проблем в коучинге. Фокус на промежуточных целях
- Три основных «поля» при обсуждении целей: «карта» руководителя, «карта» сотрудника и «территория». SMART-диалог как альтернатива SMART- монологу
- Вопросы о целях и их использование в работе с сотрудником

### Блок 3. Совместный анализ изобретательских проблем (Что делать?)

- Психофизиология принятия решений: быстрое (шаблонное) и медленное (творческое) мышление. «Фельдшерим», его опасность и причины
- Проблема как различие между «хочу» и «имею». Проактивный и реактивный подходы к решению проблем
- Два вида проблем: изобретательские (Что делать?) и исследовательские (Почему это происходит?)

# Результаты тренинга

## «Менеджмент в стиле коучинг»

**ЗНАНИЯ:** после тренинга участники смогут лучше описать (продолжение)

### Блок 3. Совместный анализ изобретательских проблем (Что делать?)

- Работа с изобретательскими проблемами: уйти от «фельдшеризма», изменить подход к проблеме, найти сильное решение
- Формулирование проблемы и принцип «идеального конечного результата» по Г. Альтшуллеру. Этапы формулирования сути проблемы: 1. Противоречие, 2. Идеальный конечный результат, 3. Ресурсы
- Алгоритм исследования ресурсов: 1. Задача, 2. Какие и сколько нужно? 3. Просмотр ресурсов, 4. Оценка ресурсов, 5. Выбор методов использования
- Вопросы о сути проблемы и ресурсах. Особенности их использования в работе с сотрудником
- Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ): наоборот, копирование, сделать заранее, дробление, объединение, вред на пользу, посредник
- Вопросы о типовых методах разрешения противоречий и их использование при обсуждении изобретательских проблем с сотрудником

### Блок 4. Совместный анализ исследовательских проблем (Почему это происходит?)

- Метод исследования причин «вширь»: Диаграмма Исикавы
- Метод исследования причин «вглубь»: «5 «Почему?»»
- Методы установления причинных связей: сходства, различия, сопутствующих изменений и остатков
- Модель проверки качества исследования причин С. Кови: «круг забот» и «круг влияния»
- Вопросы о причинах. Особенности построения исследовательского диалога с сотрудником

### Блок 5. Мотивирующий диалог с сотрудником

- Поведенческая экономика (Д. Канеман, А. Тверски, Д. Ариэли, Р. Талер) об асимметрии переживаний о потерях и приобретениях
- Обсуждение возможных негативных последствий. Осознание серьезности проблемы и мотивация сотрудника
- Мотиваторы сотрудника и мотивирующие вопросы
- Осуществление ценностного рефрейминга в диалоге с сотрудником

### Блок 6. Совместный выбор оптимального варианта решения и обсуждение плана действий

- Выбор наилучшего варианта решения. Матрица критериев. Разработка совместной матрицы критериев в диалоге с сотрудником
- Алгоритм работы с риском: 1. Возможная проблема (суть, причины), 2. Последствия, 3. Действия по снижению риска, 4. Действия на случай наступления риска, 5. Ресурсы
- Использование Диаграммы Исикавы (из настоящего в будущее) для анализа рисков
- Недопустимый и приемлемый риск
- Вопросы о плане действий и их использование в работе с сотрудником

---

# Результаты тренинга

## «Менеджмент в стиле коучинг»

### **НАВЫКИ:** после тренинга участники смогут лучше сделать

- Определять степень готовности сотрудника к самостоятельному анализу и решению проблем и осознанно выбирать коучинговые техники для работы с ним
- Задавать вопросы для совместного с сотрудником формулирования цели
- Задавать вопросы для глубокого и всестороннего анализа проблемы
- Вырабатывать совместное с сотрудником решение
- Умело применять вопросные техники для мотивации сотрудника
- С помощью вопросов способствовать выработке сотрудником оптимального (сроки, ресурсы, риски) плана

### **ЦЕННОСТИ:** после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Укрощать свой эгоцентризм, стремиться понять индивидуальные особенности сотрудника и управлять им, исходя из индивидуального подхода
- Не навязывать свое мнение сотруднику, а способствовать самостоятельной выработке решения и плана действий, развитию компетенций сотрудника

# Материалы программы «Менеджмент в стиле коучинг»

## Слайды презентации

**Модель КОУЧ**

- Куда хотим попасть? (Цели)
- Откуда идём? (Проблема)
- Условия успеха? (Решение)
- Что намерены делать? (Планы)

**«Косточки рыбьего скелета» (6 M)**

- Люди:** Квалификация и навыки человека, его функционал, коммуникация, опыт и пр.
- Методы работы:** Качество образовательного процесса, производительность, точность операций
- Оборудование:** Наличие, пригодность, качество
- Система:** Качество материальных ресурсов, надёжность, гибкость, простота
- Дисциплины и ответственность:** дисциплина, соблюдение сроков
- Клиенты, конкуренты, госзаказчик, партнёры и т.д.**

**Ступицы Менеджмента**

- Директивный (управляющий):** Генеральная линия, Исполнитель, Действие с ответственностью. Слабые решения, Недостаточное количество делегирования.
- Коучинговый (направляющий):** Сопровождение решения, Вопросы, Решение с ответственностью. Сильные решения, Качественное исполнение, Мотивация.

## Карточки с подробными материалами, схемами и поведенческими примерами для участников

**Введение в тренинг**

- Мотивация
- Цели
- Условия
- Человек

**Поиск решения проблемы**

- Проблема
- Причины
- Решение

## Теоретические материалы, ролевые игры, упражнения, кейсы, тесты и пр.

**КОМАНДНОЕ УПРАЖНЕНИЕ: «Гвозди»**

Задача: Добиться согласия, чтобы 12 человек одновременно встали на цыпочки и образовали одну линию. Каждый человек имеет по 3 гвоздя. Каждый человек должен встать на цыпочки и держать по одному гвоздю в каждой руке.

**Упражнения «Сила»**

Цели: Развитие навыков работы с группой, развитие навыков работы с клиентом.

## Видеофрагменты и видео, записанное на тренинге

**ВИДЕО: ИСААК ЗАЛЬЦМАН: «ПОИСК ПРИЧИНЫ»**

- «И» чем заканчивается проблема?
- «Е»сть причина? Почему? Как? Где? И когда?
- «Е»сть конкретные причины? Какую вы нашли?

**ВИДЕО: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУТИ ПРОБЛЕМЫ**

- Как герой фильма подходит к поиску проблемы?
- Какой подход у его коллег?
- Скажите формулировку проблемы!

**Просмотр видео «Поиск причины проблемы»**

- Как можно улучшить работу, используя вопросы о причинах?

## Программа тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	<p><b>Введение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Представление тренера, тема, содержание и правила тренинга, сбор ожиданий участников»</li> <li>Командное упражнение «Какой руководитель сильнее всего повлиял на ваше развитие?»</li> </ul> <p><b>Блок 1. Менеджмент в стиле коучинг: ключевые идеи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Коуч-позиция: умение воздержаться от оценок и создать доверительную атмосферу, активное слушание, задавание сильных вопросов»</li> <li>Обсуждение командного упражнения и самооценка участников по коуч-позиции»</li> <li>Заполнение теста «Ваш эгоцентризм»</li> </ul>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ролевая игра «Сотрудник пришел к Вам с проблемой» с видеозаписью</li> <li>Мини-лекция «5 уровней делегирования в зависимости от развития сотрудника»</li> <li>Анализ теста «Ваш эгоцентризм»: насколько близок Вам коучинговый подход, где «зоны роста»?</li> <li>Просмотр видеозаписи игры «Сотрудник пришел к Вам с проблемой»: какой уровень развития демонстрирует сотрудник, как ведет себя руководитель, как проявился эгоцентризм?</li> <li>Мини-лекция «Модель <b>КОУЧ</b>: ее взаимодействие с циклом менеджмента»</li> </ul> <p><b>Блок 2. Обсуждение целей сотрудника</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ролевая игра «Поставь задачу перед сотрудником» с видеозаписью</li> <li>Мини-лекция «Коуч-подход к постановке цели. Модели и вопросные техники обсуждения цели»</li> <li>Демонстрационный видеофрагмент</li> <li>Просмотр видеозаписи игры «Поставь задачу перед сотрудником»: как можно улучшить работу?</li> <li>Отработка в тройках техник обсуждения цели и обсуждение результатов в большой группе</li> </ul>
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<p><b>Блок 3. Совместный анализ изобретательских проблем (Что делать?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ примера решения проблемы «Тюбик пасты»</li> <li>Обсуждение кейса «Тюбик пасты» под призмой темы: «Психофизиология. Быстрое (шаблонное) и медленное(творческое) мышление. Слабые решения («фельдшеризм»). Принятие сильных решений: определение сути проблемы и анализ причин»</li> <li>Презентация «Определение сути проблемы: 1. Противоречие, 2 Идеальный конечный результат, 2. Ресурсы. Вопросные техники и построение диалога»</li> <li>Анализ видеофрагментов «Человек, который изменил все»: какой подход к определению сути проблемы демонстрирует герой?</li> <li>Командное упражнение Сценка: «Суть проблемы» (исследовательская проблема). Обсуждение результатов упражнения</li> </ul>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация «Типовые методы разрешения противоречий (ТРИЗ)»</li> <li>Упражнение в двойках «Примеры использования типовых методов в нашей работе»</li> <li>Командное упражнение Сценка: «Используй типовые методы для поиска новых сильных решений». Обсуждение результатов упражнения</li> </ul>
17:40 – 18:00	Закрытие первого дня тренинга.

## Программа тренинга «Менеджмент в стиле коучинг»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Повторение тем первого тренингового дня»</li> <li>Командное упражнение и ролевые игры-сценки «Обсуждение проблемы с сотрудником» с обсуждением по «горячим следам»</li> </ul> <p><b>Блок 4. Совместный анализ исследовательских проблем (Почему это происходит?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ примера «Пыль в малярном цехе»</li> <li>Презентация «Поиск причин «вширь»: Диаграмма Исикавы»</li> <li>Командное упражнение «Диаграмма Исикавы реальной бизнес-проблемы одного из участников» Видеозапись для дальнейшего анализа</li> </ul>
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация «Исикава» не должен быть оправданием. «Круг влияния», метод «5 «Почему?» и методы установления причинных связей</li> <li>Анализ видеофрагмента «Предел возможного (Исаак Зальцман)»: как искали причины «вглубь» и в «круге влияния»? Какие причинно-следственные связи установили</li> <li>Упражнения в двойках «Установите причинные связи»</li> <li>Анализ видео упражнения «Диаграмма Исикавы»: Куда привел анализ? В «круг забот» или в «круг влияния»? Как можно улучшить работу?</li> <li>Презентация «Вопросы о причинах. Особенности построения исследовательского диалога с сотрудником»</li> <li>Командное упражнение Сценка: «Диаграмма Исикавы-2»</li> <li>Презентации и обсуждение сценок «Диаграмма Исикавы-2»</li> </ul>
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<p><b>Блок 5. Мотивирующий диалог с сотрудником</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мини-лекция «Поведенческая экономика о последствиях. Вопросы о последствиях: осознание сотрудником серьезности проблемы»</li> <li>Просмотр видеофрагментов «Вопросы о последствиях»</li> <li>Командное упражнение и 3 ролевые игры «Вопросы о последствиях» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»</li> <li>Мини-лекция «Мотивация сотрудника»</li> <li>Просмотр видеофрагмента «Мотивационный диалог. Рефрейминг»</li> <li>Командное упражнение и 3 ролевые игры-сценки «Мотивация сотрудника» с обсуждением по «горячим следам»</li> </ul>
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<p><b>Блок 6. Совместный выбор оптимального варианта решения и обсуждение плана действий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация «Техники проверки гипотез. Матрица критериев. Совместное создание и обсуждение матрицы критериев»</li> <li>Командное упражнение Сценка: «Выберите оптимальный вариант решения»: используйте матрицу критериев и обоснуйте выбор</li> <li>Презентация сценок и их обсуждение в большой группе</li> <li>Презентация: «Решил проблему: возможны новые проблемы. Проактивный анализ рисков и доработка решений с точки зрения рисков. Действия по уменьшению риска и действия на случай его возникновения. Недопустимый и приемлемый риск.</li> <li>Командное упражнение Сценка: «Доработайте решение (по бизнесу) с точки зрения рисков»</li> <li>Презентация «Вопросы о плане действий»</li> <li>Командное упражнение Сценка: «Обсудите план действий с сотрудником»</li> </ul>
17:40 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Закрытие тренинга. Подведение итогов</li> </ul>